

Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla projektipäälliköiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa. Tutkimustehtävänä oli kuvailla, millaisia kokemuksia projektipäälliköillä oli yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa.

Tutkimusaineisto koostui projektipäälliköiden (n=13) ryhmähaastatteluilta. Aineisto analysoitiin Juha Perttulan kehittämää eksistentiaalista fenomenologiaa soveltaen.

Tutkimus osoitti yhteisöllisyyden rakentumiseen projekteissa vaikuttavan vuorovaikutuksen myönteinen ilmapiiri, projektiyhteisön ja verkoston tiivis yhteistyö ja projektipäälliköiden ihmisten johtamistaidot. Projektipäällikkö nähtiin erilaisten toimijaroolien kautta keskeisenä yhteisöllisyyden rakentajana. Projektipäälliköiden on tärkeää ymmärtää yhteisöllisyyden merkitys projektissa sekä oma rooli sen rakentamisessa. Yhteisöllisyyttä ei voi projektipäällikkö kuitenkaan yksin rakentaa, vaan siihen tarvitaan koko projektiyhteisön osallistumista. Tämä tutkimus tarjoaa projekteihin uudenlaista näkökulmaa yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämiseen terveysalan projektien voimavarana.

AIRI KANANEN, PÄIVI PEHKONEN-KARIOJA, PIIA RANTAKOKKO, MARJO SUHONEN

JOHDANTO

Ihmiset ovat projektin keskeisin voimavara, joten yhteisöllisyys on projektin onnistumisessa tärkeää (10). Projektilla tarkoitetaan määräaikaista hyvin suunniteltua oman organisaation avulla toimivaa kokonaisuutta, jolla on ennalta määritellyt tavoitteet, sekä rajalliset henkilöstö- ja taloudelliset resurssit (3, 19). Yhteisöllisyys kuvastaa yksilöiden sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöä kohtaan (25). Yhteisöllisyys edistää yhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä (2). Yhteisöllisyyteen kuuluu yksilön ja yhteisön välinen vastavuoroisuus, yhteisöön integroituminen ja ryhmän keskinäinen kannustus (17).

Projektin näkökulmasta yhteisöllisyys antaa mahdollisuuden ja motivaation jakaa, vaihtaa ja yhdistellä tietoa (20). Yhteisöllisyyden avulla yksilöiden ja yhteisöjen on mahdollista saavuttaa projektille asetetut päämäärät, jotka muuten voisivat jäädä saavuttamatta (2). Yhteisöllisyys voidaan nähdä myös työyhteisön jäsenten haluna ja

kykyinä priorisoida yhteisön tavoitteet omien tavoitteiden edelle (14). Yhteisöllisyys mahdollistaa projektissa esiin nousseiden yhteisten ongelmien ratkaisun. Näin se helpottaa projektin etenemistä, auttaa ymmärtämään ihmisten välistä keskinäistä riippuvuutta ja parantaa tiedon kulkua (26). Toisaalta kielteinen yhteisöllisyys voi vaikuttaa yhteisöön epäsuotuisasti ja heikentää projekteissa syntyvää innovatiivisuutta (2, 20). Tässä tutkimuksessa keskitytään myönteiseen yhteisöllisyyteen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöllisyyttä terveysalan projektien kontekstissa. Aiheita on tutkittu vähän. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla projektipäälliköiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa. Tutkimuksessa etsitään vastausta tutkimustehtävään: Millaisia kokemuksia projektipäälliköillä on yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa? Tutkittua tietoa voidaan hyödyntää terveysalan projektien kehittämisessä ja koulutettaessa uusia terveysalan projektiosaajia.

PROJEKTI HAASTAA YHTEISÖLLISYYDEN

Yhteisöllisyyden (engl. sense of community) käsite tulee sanasta yhteisö (engl. community). Yksilön ja yhteisön välisistä suhteista muodostuu yhteisö, joka jaetaan kahteen osaan: yhteisön jäsenen samanlaisuutta kokevaan yhteisöön ja rationaalisuutta, kilpailua, laskelmallisuutta ja lakia kuvaavaan yhteiskuntaan (38). Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa on käytetty toistensa synonyyminä 1900-luvun alusta lähtien, mutta näiden kahden ilmiön välinen suhde ei ole yksiulotteinen. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa (2), joten yhteisöllisyys liittyy sosiaaliseen pääomaan (25). Esimerkiksi Putnam (26) katsoo yhteisöllisyyden synnyttävän sosiaalista pääomaa, mikä vahvistaa yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Myös yhteisöllisyyden ja luottamuksen käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa (27) ja projektiyhtymän voimavaroina ne edesauttavat tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista (30).

Yhteisöllisyyttä on tutkittu esimerkiksi sosiologian (12, 26, 27), johtamisen (4, 16), tekniikan alan projektijohtamisen (33) ja psykologian aloilla (25). Putnamin (26) mukaan yhteisöllisyys on voimavara sekä työyhteisölle että yksilöille, koska se lisää yhteiskunnan tehokkuutta lisäämällä yhteistoimintaa. Yhteisöllisyys näkyy muun muassa yhteisessä tiedon luomisessa (16) ja yhteisöllisyyttä on tutkittu myös yksilöiden yhteisöön sitoutumisen kannalta (25) sekä projektipäällikön tunneällyn näkökulmasta (4). Yhteisöllisyyden edistäminen ja ylläpitäminen on todettu tärkeäksi projektien johtamisen osa-alueeksi (33). Tutkittaessa suomalaisen julkisen sektorin työntekijöitä, on havaittu, että työyhteisön vähäisellä yhteisöllisyydellä on liittymäkohtia esimerkiksi työntekijän mielenterveysongelmiin (21) ja työhön sitoutumiseen (12). Myös muissa tutkimuksissa on todettu vähäisen yhteisöllisyyden, esimerkiksi luottamuksen ja vastavuoroisuuden (36), sekä vähäisen sosiaalisen tuen (15) yhteys työntekijän kokemaan huonoon terveydentilaan (21). Terveysalalla yhteisöllisyyttä on tutkittu vähän.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että yhteisöllisyyttä lisää projektin fyysinen yhteinen tila ja keskinäinen läheisyys, mikä mahdollistaa työntekijöiden yhdessä toimimisen ja toisiinsa tutustumisen (25). Avoin vuorovaikutus edesauttaa yhteistyötä sekä vaikuttaa myönteisesti yhteisöllisyyden rakentumiseen projekteissa (30, 31, 34). Tutkimusten mukaan osallistuminen ja aito vaikutus-

tusmahdollisuus toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen ovat yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta oleellisia (9, 12). Sen vuoksi kaikkien näkemysten kuuleminen ja yhtäläisten vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen on tärkeää (9).

Projektissa yhteisöllisyyden rakentumiselle tuo haasteita projektin määräaikaisuus (12), tiukka aikataulu, projektin koko (32), eri tahojen erilaiset intressit (35) ja toteutetaanko projekti oman työn ohella vai erillisessä organisaatiossa (28). Yhteisöllisyys näkyy projekteissa yhteenkuuluvuuden tunteessa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa (9, 25) sekä sitoutumisessa yhteisöön ja tavoitteisiin (16, 25). Yhteisöllisyys kehittyy yhteisössä, joissa on tiiviit, hyvin toimivat keskinäiset verkostot (2, 26, 30). Yhteisöllisyys näkyy projektin jäsenten sitoutumisena ja aktiivisena osallistumisena projektin päätöksentekoon (25).

Projektipäällikkö on avainasemassa projektin käynnistyessä myönteisen yhteisöllisyyden rakentajana (5, 19, 33). Projektipäälliköt kokevat ihmisten johtamisen ja yhteisöllisyyden rakentamisen työssään haasteelliseksi (11). Tieto ja ymmärrys siitä, miten yhteisö toimii, mikä ohjaa ja motivoi yksilöitä sekä miten yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa, lujittavat projektissa toimivien ihmisten välistä yhteisöllisyyttä (25). Yhteisön hyväksyntä, turvallinen ympäristö ja perehtyneisyys yhteisöön lisäävät projektiin kuulumisen tunnetta ja omistautumista yhteisölle (25, 26).

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen kohteena olevista projekteista osa oli toteutettu kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelman (KASTE) rahoituksella ja osa organisaation sisäisellä rahoituksella. Tutkimuksessa mukana olleissa terveysalan projekteissa muun muassa juurrutettiin toimintamalleja, kehitettiin organisaation sisäistä toimintaa ja henkilöstön osaamista.

Yhteisöllisyyttä ja sen rakentumista tarkasteltiin projektipäälliköiden (n=13) omakohtaisten kokemusten kautta (22, 23). Haastateltaviksi valittiin projektipäälliköitä tai heihin rinnastettavissa suunnittelu- ja kehittämistehtävissä toimivia henkilöitä valtakunnallisista, alueellisista ja paikallisista terveysalan projekteista sekä perusterveydenhuollosta että erikoissairaanhoidosta harkinnanvaraista otantaa käyttäen (24). Haastateltavien valintakriteerinä oli heidän omakohtainen kokemuksensa terveysalan projektien johtamisesta. Valintakriteerit täyttäviä henkilöitä etsittiin yhden sairaanhoitopiirin alueella toimivien pro-

jekteja hallinnoivien organisaatioiden esimiesten avulla. Haastateltaville annettiin mahdollisuus osoittaa uusia haastateltavia mukaan tutkimukseen, minkä kautta saatiin yksi uusi haastateltava. Projekteissa tuli olla oma projektipäällikkö tai heihin rinnastettavissa oleva henkilö, ja projektiryhmä. Haastateltavien projektityökokemus vaihteli puolesta vuodesta 15 vuoteen. Haastateltavien eripituisten projektityökokemusten sekä erilaisissa organisaatioissa (perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa) tehdyn projektityön kautta tutkimukseen saatiin monipuolisia kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta.

Haastateltavista yksi oli projektijohtaja, yhdeksän projektipäällikköä ja kolme eri asiantuntijanimikkeellä toimivaa projektin vetäjää. Kymmenellä oli terveysalan korkeakoulututkinto, yhdellä muu korkeakoulututkinto ja yhdellä ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yksi opiskeli parhaillaan yliopistossa terveystieteitä.

Tutkimusaineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2013 neljällä eri avoimella ryhmähaastattelulla 3-4 henkilön ryhmissä. Aluksi esihaastateltiin yhtä ryhmää, johon osallistui kolme tutkimuksen valintakriteerit täyttävää henkilöä. Esihaastattelu antoi tutkijoille tietoa teemarungon soveltuvuudesta, aikataulusta ja teknisten välineiden toimivuudesta. Esihaastattelun aineisto käytettiin muiden ryhmähaastattelujen tavoin tutkimusaineistona, koska teemaruunkoon ei tullut muutoksia esihaastattelun perusteella ja koska kertyneellä aineistolla saatiin vastauksia tutkimustehtävään.

Haastatteluun osallistui kaksi tutkijaa, joista toinen oli vuorollaan päävastuussa haastattelun etenemisestä ja toinen huolehti teknisten laitteiden toimivuudesta ja teki tarvittaessa tarkentavia lisäksymyksiä ja muistiinpanoja. Haastattelut kestivät noin puolitoistatuntia ja ne järjestettiin haastateltavien työpaikoilla. Ryhmähaastattelu valittiin aineistokeruumenetelmäksi: menetelmävalinta oli tällöin yhteneväinen tutkimuksen aiheen kanssa, koska aineistonkeruumenetelmässä oli yhteisöllinen ulottuvuus.

Haastattelu eteni keskustelunomaisesti haastateltavien kokemuksista yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta projekteissa. Keskustelun aihealueina olivat, miten projektipäälliköt kokivat yhteisöllisyyden käsitteen ja sen rakentumisen terveysalan projekteissa ja miten he kokivat projektipäällikön merkityksen yhteisöllisyyden rakentumiselle. Haastattelut tallennettiin videomalla, jotta myöhemmin voitiin tarkistaa, kenen puheesta oli kyse. Aineiston keruuta jatkettiin kunnes

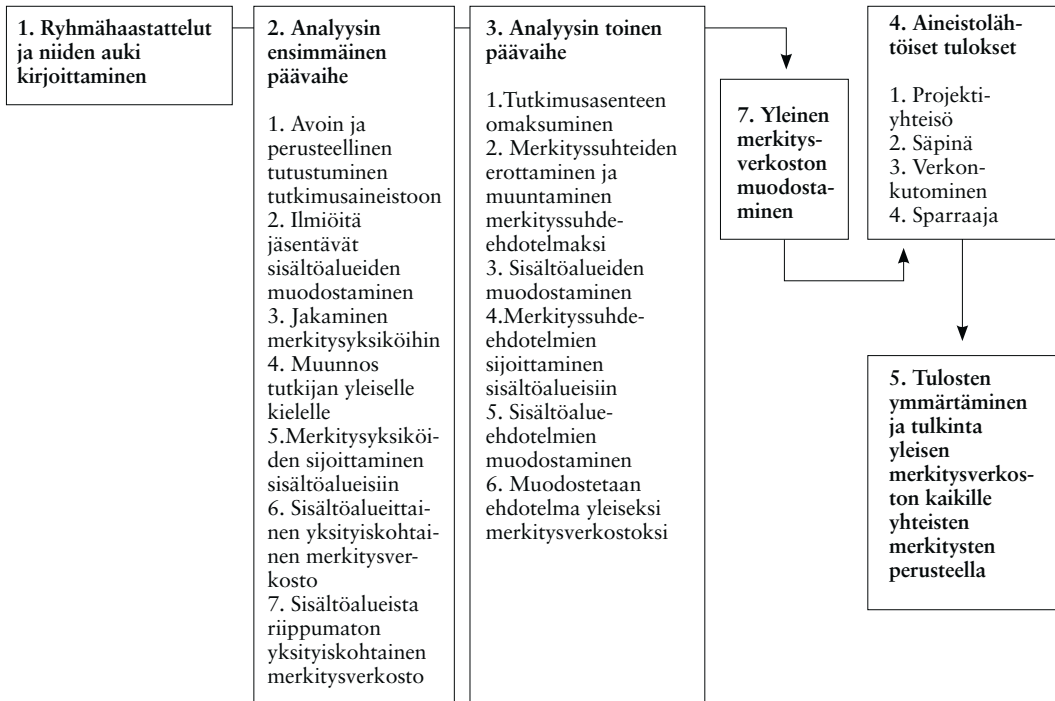
haastattelussa alkoi toistua samoja asioita (24) ja haastateltavat eivät enää ilmaisseet uutta kokemuksellista tietoa yhteisöllisyydestä (23). Haastattelujen aukikirjoittamisen jälkeen aineistoksi muodostui yhteensä 80 sivua tekstiä rivinvälillä yksi kirjoitettuna.

Tutkimusaineiston analyysissä sovellettiin Perttulan (22, 23) kehittämän eksistentiaalisen fenomenologian tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, joita Perttula on tarkentanut ja laajentanut Giorgin (7) kehittämästä metodista. Analyysi koostui kahdesta päävaiheesta edeten yksilökohtaisista merkitysverkostoista kohti yleistä merkitysverkostoa (Kuvio 1). Tutkimuksen tulokset esitetään yleisenä merkitysverkostona.

Analyysin ensimmäisessä päävaiheessa toteutettiin yksilökohtainen merkitysverkostojen analyysi. Ensin tutkimusaineistosta luotiin kokonaiskuva lukemalla auki kirjoitetut haastattelut useampaan kertaan läpi. Toisessa vaiheessa tutkijat ryhtyivät hahmottamaan tutkimuksen kannalta keskeisiä yhteisöllisyyttä kuvaavia sisältöalueita. Sisältöalueet muodostettiin analyysin ensimmäisen vaiheen yksilöllisistä tarinoista yhdistämällä samankaltaiset merkitykset. Keskeisiksi aineistoa jäsentäviksi sisältöalueiksi muodostuivat tutkimukseen osallistuvien kokemukset yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta projekteissa, projektin tuomista haasteista ja mahdollisuuksista yhteisöllisyydelle sekä vuorovaikutuksen, verkoston ja projektipäällikön osaamisen vaikutuksista yhteisöllisyyden rakentumiselle. Kolmannessa vaiheessa aineistosta nousseet tutkittavien kokemukset yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta terveysalan projekteissa jaettiin merkitysyksiköihin. Merkitysyksiköt olivat haastateltavien yksi tai useampi lausuma, joka oli ymmärrettävissä sellaisenaan, mutta merkityksensä se sai vasta haastateltavien kuvauksen kokonaisuuden yhteydessä. (23). Neljännessä vaiheessa merkitysyksiköt muutettiin tutkijan kielelle tutkijoiden tulkitsematta haastateltavien sanomaa ja ne sijoitettiin viidennessä vaiheessa sisältöalueisiin. Kuudennes- sa vaiheessa muodostettiin sisältöalueittain etenevät yksityiskohtaiset merkitysverkostot. Viimeisessä vaiheessa näistä sisältöalueiden yksityiskohtaisista merkitysverkostoista muodostettiin jokaisen haastateltavan sisältöalueista riippumaton yksityiskohtainen merkitysverkosto. Nämä haastateltavien tarinat muodostuivat toisen päävaiheen aineistoksi. Kokemuksen tutkimisessa oli tärkeää, että tutkijat säilyttivät haastateltavien yksilölliset kokemukset analyysissä mahdollisim-

Kuvio 1.

Tutkimuksen empiirisen osan eteneminen mukailten Kulla (13).



mat pitkälle, ennen kuin lopulliseksi tulokseksi muodostettiin yleinen merkitysverkosto (6, 23).

Seuraavana on esimerkki analyysin ensimmäisen vaiheen etenemisestä yhden haastateltavan haastattelutekstin osasta. Suorat lainaukset ja tutkijan kielelle käännetty yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat erotettu toisistaan kauttavivoin.

Suoralainaus: "...tiedät kuuluvasi tässä kehittämisosiossa johonkin yhteisöön myös, mistä sää ammennat voimavaroja viedä sitä kehittämistyötä siellä omassa." /"Että pitää osata oikeisiin henkilöitten luo rohkeesti koputtaa sitä ovea." /"Ja kyky verkottoitua, se on tosi tärkeä tänä päivänä hankejohdossa." /"Pitää olla tosi paljon, meillä pitää olla verkostoja. Kun mitään ei tehdä enää yksin." /"...että on olemassa myös sidosryhmiä... että tietynlaista osaamista sinne." (H8)

Sisältöalue: Verkostot

Tutkijan kielelle muutettu yksilökohtainen merkitysverkosto sisältöalueittain: Hän kokee, että pienempien osaprojektien kuuluminen laajempaan yhteisöön antaa niille voimavaroja. / Hänen mielestään projektissa tulee olla paljon verkostoja, koska tänä päivänä mitään ei tehdä

yksin. /Hän kokee projektissa tärkeäksi, että on olemassa sidosryhmiä tuomaan projektiin osaamista. /Hän kokee, että projektipäällikön pitää osata ottaa oikeisiin ihmisiin yhteyttä.

Ote sisältöalueista riippumattomasta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta: Projektissa tulee olla paljon verkostoja, koska tänä päivänä mitään ei tehdä yksin. Pienempien osaprojektien kuuluminen laajempaan yhteisöön antaa niille voimavaroja. On tärkeää, että projektissa on yhteistyökumppaneita tuomassa projektiin osaamista. Projektipäällikön on tärkeä osata verkotoitua, ottaa yhteyttä oikeisiin ihmisiin ja tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen.

Analyysin toisessa päävaiheessa toteutettiin yleisen merkitysverkoston analyysi. Tässä vaiheessa yhteisöllisyyden rakentumiseen liittyviä merkityksiä ei liitetty enää yksilölliseen kokemukseen, vaan haastateltavien yleiseen kokemukseen yhteisöllisyyden merkityksestä tutkijoiden tulkitsemana (22). Analyysin toinen päävaihe käynnistyi tutkimusasenteen omaksumisella, jolloin yksilökohtaiset merkitysverkostot nähtiin ehdotelmina yleisestä merkitysverkosta. Toisessa vaiheessa yksilökohtaisista merkitysverkostoista

Taulukko 1.

Yhteisöllisyyden kivijalka ja kompastuskivet terveysalan projekteissa

| Aineistolähtöiset tulokset | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Projektiyhteisö | Säpinä | Verkonkutominen | Sparraaja |
| Yhteisöllisyyden kivijalka | <ul style="list-style-type: none">• projektin suhde organisaation perustehtävään selkeä• tavoitteet, yhteinen visio, tarkoitus• yhteiset pelisäännöt, visuaalinen ilme• sitoutuminen | <ul style="list-style-type: none">• avoin vuorovaikutus• luottamus• arvostus ja kunnioitus• onnistumisien jakaminen• haasteiden yhdessä läpikäyminen• rakentava palaute• erilaisuuden ymmärtäminen• osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen | <ul style="list-style-type: none">• verkostojen monitasoisuus• verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen• face to face -tapaamiset• säännöllinen yhteydenpito• moniammatillinen asiantuntijuus• turvallisuus | <ul style="list-style-type: none">• nöyryys ja tasapuolisuus• ongelmatilanteiden yhdessä läpikäyminen• hyvä ihmistuntemus• työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen• osallistaminen• työntekijöiden arvostaminen• helposti lähestyttävä• omalla persoonalla työskentely |
| Yhteisöllisyyden kompastuskivet | <ul style="list-style-type: none">• kielteinen suhtautuminen projektiin• projektin määräaikaisuus• organisaation hierarkkisuus• työntekijöiden kuuluminen eri organisaatioon• työntekijöiden vaihtumiset• sitoutumattomuus• yhteisön liika tiiviys | <ul style="list-style-type: none">• tiedon panttaaminen | <ul style="list-style-type: none">• alueellisesti laajat projektit• suuri organisaatio• vähäiset yhteiset tapaamiset | <ul style="list-style-type: none">• yhteisöllisyyden rakentamista ei koeta ensisijaiseksi projektipäällikön tehtäväksi• yhteisöllisyyttä ei liitetä projektityöhön• valtuuksien puuttuminen• yhteisön ongelmatilanteet• etäinen |

erotettiin merkityssuhteita. Jokaisen haastateltavan antamat merkitykset yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyvistä kokemuksista muodostivat merkityssuhde-ehdotelmia, jotka olivat haastateltavien yleisiä kokemuksia koskevaa tietoa. Kolmannessa vaiheessa muodostettiin aineistosta esiin nousseet sisältöalueet yhdistämällä samankaltaiset merkitykset. Sisältöalueiksi muodostuivat kokemukset projekteista, kokemukset vuorovaikutuksesta, kokemukset verkostoista ja kokemukset projektipäällikön osaamisesta. Neljännessä vaiheessa analyysi eteni sijoittamalla merkityssuhde-ehdotelmat sisältöalueisiin. Viidennessä vaiheessa sisältöalueista muodostettiin ehdotelmia, jotka jaettiin aineistosta nousseiden yhteisöllisyyden rakentamista mahdollistavien ja haastavien tekijöiden mukaan. Viimeisessä vaiheessa muodostettiin projektipäälliköiden kokemusten yleinen merkitysverkosto yhteisöllisyydestä terveysalanprojekteissa (22, 23). Yleiseksi merkitysverkostoksi muodostuivat projektiyhteisö, säpinä, verkkonkutominen ja sparraaja (Taulukko 1),

joita tarkasteltiin yhteisöllisyyden kivijalkana ja kompastuskivinä.

PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN KOKEMUKSIA YHTEISÖLLISYYDESTÄ TERVEYSALAN PROJEKTEISSA

PROJEKTIYHTEISÖ

Projektipäälliköt näkivät yhteisöllisyyden projekteissa yhdessä tekemisen kulttuurina. Projektin toimiessa yhteisöllisesti projektipäälliköt kokivat työntekijöiden arvostavan ja kunnioittavan toinen toisiaan ja ryhmässä olevaa osaamista voitiin hyödyntää projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektipäälliköt kuvasivat yhteisöllisyyttä aidoksi yhteenkuuluvuuden tunteeksi:

”Musta se on niin ku semmosta enemmän... tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ... birveen aitoo tunnetta, sitä on tai sitä ei oo.”
(H9)

Yhteisöllisyys nähtiin muodostuvan projekteissa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Kun työ sujuu hyvin, yhteisöllisyyteen ei tule kiinnitettyä

huomiota. Yhteisöllisyyden merkityksen huomaa vasta silloin, kun sitä ei ole tai yhteisötoiminta vaikeutuu. Projektipäälliköt korostivat yhteisöllisyyden olevan kulttuuri-ilmiö, jonka rakentumisesta on koko projektiyhteisö vastuussa. Yhteisöllisyyden muodostuminen edellyttää projektin liittymistä tiiviisti organisaation. Projektipäälliköiden mielestä oli tärkeää, että organisaation työntekijöillä on selkeänä projektin suhde organisaatioon ja projektipäälliköllä on kirkkaana organisaation perustehtävä ja projektin suhde siihen.

Ensimmäiseksi tehtäväkseen projektissa projektipäälliköt kokivat tavoitteiden saavuttamisen. Yhteisöllisyyden rakentuminen projektiyhteisössä katsottiin tulevan vasta sen jälkeen. Projektipäälliköt näkivät projektin tavoitteiden, yhteisen vision, ja tarkoituksen sekä yhteisten pelisääntöjen ja visuaalisen ilmeen edesauttavan yhteisöllisyyden muodostumista.

”...että onko se yhteisöllisyyden rakentaminen sitten – et olenko mää pitänyt sitä aina niinku tärkeimpänä elementtinä. Et mä taijan pitää tärkeimpänä elementtinä, että homma tehdään ja se yhteisöllisyys joko syntyy tai ei synny.”(H13)

Projektipäälliköt kokivat yhteisöllisyyden merkittävämpänä projektia hallinnoivassa organisaatiossa kuin väliaikaisessa projektiyhteisössä. He kokivat haasteellisena yhteisöllisyyden rakentumisen hallinnoivan organisaation ja projektiyhteisön välille, koska organisaation työntekijät voivat suhtautua projektiin kielteisesti. Jos projekti koetaan irralliseksi perustyöstä, organisaation työntekijät eivät näe kehittämistä tärkeäksi, eikä yhteisöllisyys pääse kehittymään organisaation ja projektiyhteisön välille. Projekteja kohtaan tunnettu kielteisyys ei ole aina avointa. Projektista voi tulla ”väline” ikävien asioiden läpikäymiseen, mikä vaikeuttaa yhteisöllisyyden rakentumista projekteissa. Projektipäälliköiden mielestä projektiin olisi hyvä irrottaa työntekijä omasta organisaatiosta, jotta yhteys projektin ja organisaation välillä säilyy. Projektipäälliköt toivat esille, että projektiyhteisössä syntyvä yhteisöllisyys voi vahvistaa myös organisaation yhteisöllisyyttä. Jos yhteisöllisyys on organisaation sisällä heikko, mutta projektissa hyvä, yhteisöllisyyden katsottiin voivan siirtyä projektista koko organisaatioon.

”Ne kysyy, et kuinka monta vuotta tämä nyt kestää. Ja sitten onhan se ihan totta, et ku määki oon ollut monessa projektissa mukana, että monia seurannu, niin nehä oikeesti

alkaa ja loppuu. Et jos ne on häiritseviä, niin ei tarvi ku sietää pari vuotta, niin kyl ne häipy tuosta pois. Et se on se haaste just, että se projekti ei olis ulkopuolinen möykky vaan, et se sulautuis siihen...”(H13)

”...että voi herrajumala älä vaan sano, että tää on joku hanke...”(H5)

Useiden projektipäälliköiden mielestä yhteisöllisyyden rakentumista terveystalan projekteissa haastavat projektin määräaikaisuus, organisaation hierarkkisuus, ja projektissa työskentelevien ihmisten kuuluminen eri organisaatioihin. Mahdolliset työntekijöiden vaihtumiset, työntekijöiden sitoutumattomuus, projektin laajalla alueella toimiminen ja alueiden erilaiset kehittämisen kulttuurit koettiin myös vaikeuttavan yhteisöllisyyden rakentumista:

”...sellainen ihminen joka ei ollenkaan sitoudu, vaan vetää mattoa alta. Se mun mielestä tuhoaa yhteisöllisyyttä.”(H11)

Vaikka projektipäälliköt kokivat yhteisöllisyyden pääsääntöisesti myönteisenä, toivat he esille myös yhteisöllisyyden kielteisiä näkökulmia. Projektipäälliköt olivat kokeneet työssään kielteistä yhteisöllisyyttä, joka vaikeutti eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Liian tiivis yhteisöllisyys esimerkiksi kunnan sisällä voi kääntyä projektia vastaan ja se on silloin projektin onnistumiselle uhka. Projektia kohtaan ilmenevä torjunta, arastelu, katkeruus ja vastustus voi projektipäälliköiden mielestä aiheuttaa kielteistä yhteisöllisyyttä. Aina kielteinen yhteisöllisyys ei ole näkyvää. Projektipäälliköt kokivat kielteisen yhteisöllisyyden haasteeksi projektin onnistumiselle ja pitivät tärkeänä ennakoita yhteisöllisyyden haasteet ja reagoida mahdolliseen kielteiseen yhteisöllisyyteen.

”jos se olis avointa... niin sen näkis, mut eihän se aina ole avoin, vaan se on sellaista piilo, piilottelua, venyttelyä vatkuttelua niin se on sellaista sabotaasia ... et jotkut ei näytä menevän eteenpäin minnekään.” (H11)

SÄPINÄ

Eräs projektipäällikkö kuvasi hyvää yhteisöllisyyttä ”säpinäksi”, joka edesauttaa projektin etenemistä kohti tavoitetta. Projektin aikana käynnissä oleva prosessi sekä projektin yhteinen lopputulos vaikuttavat yhteisöllisyyden rakentumiseen. Projektipäälliköt kokivat tärkeäksi saada projektiyhteisöön sellaisen tunteen, että kuuluutaan yhteen, puhalletaan yhteen hiileen ja kaikilla on tekemisen meininki.

”... että pistetään liikkeelle, on hyvä. Se on erittäin tärkeää, että hanke on se, joka saa säpinää aikaiseksi. Kun saadaan hyvä yhteisöllisyys hankkeelle. Eikö se ollu se lopputulema tähän, se säpinä.”(H8)

Vuorovaikutus koettiin yhteisöllisyyden peruselementiksi, ilman sitä ei projektipäälliköiden mielestä synny yhteisöllisyyden tunnetta eikä yhteisöllisyyteen kuuluvaa luottamusta. Vuorovaikutukseen projektipäälliköt liittivät muun muassa ihmisten kunnioittamisen, ja dialogisuuden. Avoin vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus edesauttavat tunnistamaan ihmisten vahvuuksia, joita voidaan hyödyntää projektissa. Projektin tuomien onnistumisien jakaminen, haasteiden yhdessä läpikäyminen ja rakentavan palautteen antaminen yhdistivät projektityhteisöä ja vahvistivat siten yhteisöllisyyttä. Projektipäälliköiden mielestä vuorovaikutus ei aina toimi terveysalan projekteissa, jopa samassa organisaatiossa työskentelevät voivat kokea olevansa kaukana toisistaan. Projektin koettiin voivan kuulua tuntematta yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

”...kaikkia auttaa se, et ole semmonen arvostava asenne, varmaan ilman sitä ei ole niin ku vuorovaikutusta. Niinku norjalaiset sanoo et se on kuin kahdensuuntaista monologia. Minusta oli hauska ku he sanoivat, et Suomessa on tää käytäntö, et käytetään sellaista two-way monology, se kertoo et semmonen aito vuorovaikutus ei ole kahdensuuntaista monologia vaan semmosta, jossa luodaan ihan joutain uutta.”(H9)

Erilaisuuden ymmärtämisen katsottiin tukevan yhteisöllisyyttä. Projektissa on hyvä olla innostuneita ja positiivisesti asioihin suhtautuvia sekä asioita kriittisesti kyseenalaistavia työntekijöitä. Eräällä projektipäälliköllä oli kokemus eri organisaatioiden välillä ilmenneestä kateudesta, joka näyttäytyi tiedonpanttauksena. Tämän katsottiin estävän yhteisöllisyyden rakentumista, koska osaamisen jakaminen ja sen hyödyntäminen tukevat projektipäälliköiden mielestä yhteisöllisyyttä projektityhteisössä.

”Että kyllä siellä ne kulttuurit...joku pimittää näitä juttuja, kun minä en oikein haluais kertoa... Heille oli annettu vähän niin ku ymmärtää, että ei tässä nyt ihan kaikkea saa antaa yhteiseen käyttöön.”(H7)

”Semmonenhan se on se tavote, niin ku mulakin siinä yhteisöllisyydessä, että tulis tämän tiedon jakamisen foorumi...”(H13)

VERKONKUTOMINEN

Projektipäälliköt kokivat yhteisöllisyyden rakentuvan projekteissa monilla eri tasoilla useiden eri toimijoiden kesken. Yhteisöllisyyden rakentumiseen koettiin vaikuttavan projektin laajuus ja projektin verkostojen moninaisuus. Projektipäällikkö nähtiin ”verkonkutojana”, joka ohjaa eri asiantuntijoita yhteistyöhön, jotta projektin tavoitteet saavutettaisiin. Yhteisöllisyys nähtiin erilaisena projektin sisällä kuin projektia hallinnoivassa organisaatiossa tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Osa projektipäälliköistä koki yhteisöllisyyden rakentumisen ensisijaiseksi projektityhteisössä, kun taas osa korosti yhteisöllisyyttä osaprojektien kesken. Toiset projektipäälliköistä korostivat vastaavasti yhteisöllisyyden merkitystä projektityhteisön ja projektia hallinnoivan organisaation kanssa ja osa piti tärkeänä yhteisöllisyyttä yhteistyökumppaneiden kuten kuntatoimijoiden kanssa. Verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen kaikilla näillä eri tasoilla koettiin tärkeäksi, koska projektipäälliköt korostivat, että projekteja ei voi viedä yksin eteenpäin.

”...et se ei ole pelkästään suhteessa siihen hankkeeseen se yhteisöllisyys, vaan suhteessa omaan organisaatioon jossa tekee työtä, et monenlaista haastetta.”(H9)

”... hanke on semmonen välittäjä, että me niinku viiään sitä asiaa, että teillä on tämäkin asia työn alla tai meneillään, että ottakaapa tuohon yhteyttä. Me ollaan jo niitten kans neuvoteltu. Me tavallaan ollaan rakennettu sen kunnan sisälle verkostoa, et semmosena verkonkutojanakin on joutunu tai saanu toimia tässä, että hoksauttaa niitä kunnan eri toimialoja tai ihmisiä tekemään jonkun saman asian tiimoilta yhteistyötä.”(H4)

Tämän päivän isoissa kansallisissa terveysalan projekteissa yhteisöllisyyden rakentuminen koettiin haasteelliseksi maantieteellisesti laajoille alueille sijoittuneiden osaprojektien vuoksi. Kun projekti koostuu useammasta toisistaan kauaksi sijoittuneista osaprojekteista, katsottiin sen asettavan haasteita projektipäällikölle, koska työntekijöiden välitön yhteydenpito ja kasvotusten tapahtuva kommunikointi vaikeutuu. Kasvotusten tapahtuvan yhteydenpidon katsottiin rakentavan yhteisöllisyyttä. Isoissa projekteissa koettiin tärkeäksi heti projektin käynnistyessä antaa aikaa tutustumiselle ja yhteiselle suunnittelulle säännöllisten yhteisten tapaamisten avulla. Etäisyyksien ollessa pitkät, vuorovaikutusta todettiin voivan ylläpitää myös teknisiä välineitä hyväksikäyttäen.

”...nopee pikakokous ja koordinaatiohankkeen kokous joka kuukausi, mut meillä on hirveen vähän semmosta face to face kokouksia, et sehän on kans semmonen aina, joka yhteisöllisyyttä rakentaa.”(H9)

”...paljon vaatii istumalihaksia ja jalkatyötä ja ratinkääntämistä, että sä kuljet niissä kunnissa, teet ittes tutuksi ja liki. Että jos sä sähköpostilla niin se on tuohon tuomittu yritys, vaan sun pitää olla sen asian kans esillä. Ja just se, että pääsee niihin oikeisiin tilanteisiin...”(H4)

Terveysalan projekteissa projektipäälliköiden mielestä moniammatillinen asiantuntijuus edesauttaa yhteisöllisyyden muodostumista ja sitä kautta projektin onnistumista. Yhteisöllisyyttä moniammatillisessa projektiyhteisössä lisää, kun jokainen tuo oman osaamisensa yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi ja kaikkien osaamista pystytään hyödyntämään. Yhteisöllisyyden rakentamiseen moniammatillisessa yhteisössä projektipäälliköt kokivat tarvittavan selkeät yhteiset tavoitteet, jotka luovat turvallisuutta ryhmään. Projektin aikana organisaation sisällä tapahtuvan verkostoitumisen katsottiin edistävän eri toimijoiden myöhempää yhteistyötä. Projektipäälliköt kokivat projektipäälliköiden keskinäisen verkostoitumisen tärkeäksi, koska he saavat toisiltaan tukea:

”...projektipäällikkö tietää projektipäällikön murheet ...meillä oli tällöinen oma koordinaatioryhmä, jossa oli alueitten projektipäälliköt... Se oli semmonen henkireikä, että siinä pysty kyllä tuulettelemaan, että käymään niitä helppoja ja vaikeita asioita yhdessä läpi. Se oli hirveen tärkeä...”(H5)

Osa projektipäälliköistä koki vapaa-aikana tapahtuvien projektiyhteisön yhteisten tapaamisten edistävän toisiinsa tutustumista ja yhteisöllisyyden rakentumista, kun taas osa ei pitänyt niitä tärkeinä:

”...mää en niinku hirveesti polta ruutia siihen, et onko teillä kivaa, et ei mulla tulis mieleenkään järjestää mitään kevätkauden avajaisia tai pikkujouluja...”(H13)

SPARRAAJA

Projektipäällikön rooli koettiin merkitykselliseksi yhteisöllisyyden rakentumisessa. Projektipäällikön katsottiin luovan omalla persoonallaan ja toiminnallaan myönteistä ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kannustamalla ja innostamalla projektiyhteisöä. Myönteinen ilmapiiri, jossa arvostetaan ja kunnioitetaan toinen toi-

siaan, luo projektipäälliköiden mielestä perustan yhteisöllisyydelle. Vaikka projektipäälliköt kokivat olevansa avainasemassa yhteisöllisyyden rakentumisessa, eivät he kokeneet sitä ensisijaiseksi tehtäväkseen. Yhteisöllisyyttä ei välttämättä osattu yhdistää projektityöhön liittyväksi, vaan ensisijaiseksi tehtäväkseen he kokivat projektikokonaisuuden hallitsemisen. Osa projektipäälliköistä toi esille projektipäälliköiden valtuuksiin liittyvien epäselvyyksien vaikeuttavan projektin eteenpäin viemistä sekä yhteisöllisyyden rakentumista.

”Vaikka siellä olis kaikki hyvin siellä omissa yhteisöissä, niin silti tarvii siihen hyväänkin koko ajan semmoista tsemppausta ja sparrausta... Mun mielestä sillä hankejohtolla on tosi suuri merkitys.”(H8)

”Se on niin ku just hankala tavallaan katsoa juuri siitä näkökulmasta, et rakennatko yhteisöllisyyttä. Vaan se on ehkä sitä ammattitaitoa, mitä ei edes mieti, niin kun et nyt rakennan yhteisöllisyyttä.... et ei enää lähe rakentamaan semmosta yhteisöllistä jotain, et tehdään tässä yhdessä, koska loppujen lopuksi se työ on vaan tehtävä...”(H13)

Projektipäälliköiden mielestä oli tärkeää tiedostaa yhteisöllisyyden rakentumista mahdollistavat ja haastavat tekijät, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Erilaiset ongelmatilanteet koettiin projektipäälliköille haasteellisiksi, koska niiden katsottiin heikentävän yhteisöllisyyttä. Nöyrä asenne ja tasapuolinen ihmisten huomioiminen nähtiin lisäävän yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden näkökulmasta projektipäällikön oli tärkeää käsitellä mahdolliset ongelmatilanteet koko projektiyhteisön kanssa. Tämä vaati projektipäälliköltä hyvää ihmistuntemusta. Hyvää ihmistuntemusta projektipäällikkö tarvitsee tunteakseen projektiyhteisönsä jäsenet hyvin ja tunnistaakseen heidän olemassa olevat vahvuudet ja heikkoudet. Osallistamalla työntekijät projektin eri vaiheissa, projektipäälliköt kokivat, että työntekijöiden vahvuudet voitiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. He kokivat, että projekti ei onnistu, jos projektipäällikkö ei arvosta työntekijöitä, eikä osaa hyödyntää toisten osaamista.

”... matalalla kynnyksellä saavutettavuus, mun mielestä projektipäällikkö ei voi lasilinnan asettua, se menettää sen voimansa siinä...”(H11)

”Hyvää kuuloa osata kuunnella, hyvä näkö ei olis pahitteeksi, mutta sitten toisaalta tarvii sitten pikkusen sitä parkkia siihen tuohon

*ihon pintaan, ettei ihan kaikkeen lähe muk-
kaan.”(H7)*

POHDINTA

TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin soveltuu Perttulan (23) luotettavuuden kriteerit. Aineiston jäsentely ja tulkinta Perttulan (23) metodin avulla mahdollisti aineiston tarkan läpikäynnin. Se antoi mahdollisuuden erilaisten näkökulmien esiin saamiselle. Kuten yhteisöllisyys on moniulotteinen ilmiönä, myös moniulotteisesti aineistoa tarkasteleva metodi soveltuu tutkimukseen hyvin. Esimerkiksi pelkkä sisällönanalyysi ei olisi luonut näin moniulotteista kuvaa yhteisöllisyydestä projekteissa. Perttulan (23) metodi soveltuu hyvin yhteen myös tässä tutkimuksessa käytetyin aineistonkeruumenetelmän kanssa.

Tutkimusprosessin johdonmukaisuuteen pyrittiin tarkalla tutkimusprosessin kuvauksella (23). Tutkimusaineisto kerättiin avoimella ryhmähaastattelulla, joka sopii fenomenologisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa kokemusten tavoittamisen. Tutkimustulosten tarkastelussa palattiin alkuperäiseen aineistoon useita kertoja, jotta aineistolähtöisyys toteutui. Usean tutkijan yhteistyö tutkimusprosessin eri vaiheissa lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusprosessin ajan tutkijat tiedostivat, että heidän oma tajunta ja ennakkokäsityksensä yhteisöllisyydestä terveysalan projekteissa saattavat ohjata tutkimuksen kulkua. Tämän vuoksi tutkijat pyrkivät refleктоimaan tietoisesti yhteisöllisyyteen liittyviä merkityksiä ja laittamaan ne syrjään tutkimusprosessin ajaksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin esittämällä esimerkki analyysin ensimmäisen vaiheen etenemisestä yhden haastatteluun osallistuneen haastattelutekstin osasta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää tulososiossa esitetyt alkuperäisilmaukset. Tutkimustulosten siirtäminen toiseen kontekstiin edellyttää tapauskohtaista harkintaa.

Eettisestä näkökulmasta oli tärkeää tutkimuslupien hakeminen ja haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen. Tutkimusluvat haettiin tutkimuksessa mukana olevien projektien organisaatioiden johdoilta. Anonymiteetti turvattiin siten, ettei tutkimuksessa anneta tarkkoja tietoja ja tunnistetiedot hävitetään heti tutkimuksen valmistuttua (1, 24).

Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun kulusta sekä tutki-

mukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja sen keskeyttämisen oikeudesta tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta tietoon perustuvan suostumuksen (engl. informed consent) periaatteen mukaisesti (24). Tutkimusmenetelmäksi valittiin avoin haastattelu, joka kunnioitti haastateltavien oikeutta tarkentaa, korjata ja perustella sanomaansa haastattelun aikana, sekä myöhemmin oikeutena tarkistaa haastattelumateriaali tutkijoiden kirjoittamassa muodossa (1, 24).

TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla yhteisöllisyyttä ja sen rakentumista terveysalan projekteissa projektipäällikön kokemusten näkökulmasta.

Yhteisöllisyys osoittautui käsitteenä moninaiseksi, eikä yhteisöllisyyttä välttämättä hahmotettu projektiin kuuluvaksi asiaksi. Yhteisöllisyys huomattiin usein vasta silloin, kun se puuttui projektista. Tietoisuuden lisäämiselle yhteisöllisyydestä projekteissa ja yhteisen vastuun ottamiselle on tarvetta. Yhteisöllisyyden edistäminen on aiemmin havaittu esimerkiksi IT-alan projektien johtamisen tärkeäksi osa-alueeksi (33). Yhteisöllisyys juuri projektityön kontekstissa ymmärrettiin tärkeäksi, jotta nopeampaisen työn avulla saataisiin saavutettua asetetut tavoitteet. Projektien tiukan aikataulun ja tavoitteellisuuden asettamat haasteet yhteisöllisyydelle on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (12, 32).

Yhteisöllisyyttä ja sen rakentumista terveysalan projekteissa lähestytään tässä tuloksiin perustuen projektipäällikön eri toimijaroolien kautta, joita olivat säpinän edistäjä, verkonkutoja, ja sparraaja. Säpinän edistäjän roolissa korostui yhteisöllisyyttä edistävä vuorovaikutus. Se tarkoitti esimerkiksi toisten kunnioittamista, erilaisuuden ymmärtämistä, dialogisuutta, luottamusta ja avoimuutta. Nämä liittyivät luottamuksen ja vastavuoroisuuden vahvistumiseen ja aiempaa tiiviimpään verkostoitumiseen (26, 30). Projekteissa oli aidosti mahdollista hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja erilaista osaamista ja tätä kautta yhteisöllisyyttä, koska terveysalan projektit olivat moniammatillisia. Etenkin tällöin yhteisten tavoitteiden ja päämäärän selkeys edistivät projektin yhteisöllisyyden rakentumista, ja sitä myötä myös sitoutumista ja innovatiivisuutta (2, 20).

Tutkimus tukee aiempaa tietoa siitä, että projektipäälliköltä edellytetään perinteisen projektijohtamisen taitojen lisäksi myös vahvoja ihmisten

johtamisen taitoja myönteisen yhteisöllisyyden rakentamiseksi projekteissa (5, 19, 33). Projektipäällikön taitojen lisäksi koko projektiyhteisön ilmapiiri oli tärkeä yhteisöllisyyden edistämiseksi. Yhteisöllisyydellä oli kytköksiä projektikulttuuriin: joissakin projekteissa pystyttiin luomaan yhteisöllisempi kulttuuri kuin toisissa. Projektipäällikkö ei yksinään ole vastuussa yhteisöllisen kulttuurin rakentamisesta vaan jokainen projektiyhteisön jäsen on mukana luomassa projektikulttuuria ja vaikuttamassa siten yhteisöllisyyteen (16). Projektipäällikön yhtenä tehtävänä onkin keskustelun herättäminen projektiyhteisöissä jokaisen yhteisön jäsenen roolista yhteisöllisyyden luomisessa. Tähän liittyy laajemmaltikin mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa projektin toimintaan, jonka yksi osa yhteisöllisyys on (9, 25).

Tarkasteltaessa projektipäällikköä verkonkutojan roolissa siinä korostui hänen kykynsä nähdä yhteisöllisyys projektissa tärkeänä asiana. Lisäksi korostui hänen oman roolinsa merkittävyyden ymmärtäminen yhteisöllisyyden rakentamisessa. Vasta tunnistettuaan oman tärkeän roolinsa yhteisöllisyyden rakentajana projektipäällikkö voi rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä (33). Osa projektipäälliköistä ei hahmottanut omaa rooliaan tärkeäksi yhteisöllisyyden rakentamisessa projekteissa, mikä ilmentää tarvetta painottaa tätä roolia projekteissa ja projektipäälliköiden koulutuksessa jatkossa lisää. Aiemmin yhteisöllisyyden edistäminen projektipäällikön työssä on nähty haasteelliseksi tehtäväksi (11). Näiden monien yhteisöllisyyden edistämiseen liittyvien haasteiden vuoksi on tärkeää, että tulevaisuudessa terveysalan projektipäälliköitä rekrytoitaessa ja koulutettaessa verkonkutojan roolia painotetaan aiempaa enemmän. Tämä edellyttää myös siirtymää perinteisestä tavoitteiden ja aikataulujen johtajan roolista projektin johtamisessa kohti näkemystä, joka painottaa inhimillisempää ja yhteisöllisempää otetta projektin johtamisessa (5, 19).

Yksi tuloksista hahmottunut moniulotteisuus verkonkutojan roolin näkökulmasta on, että yhteisöllisyys ymmärrettiin neljällä eri tavalla. Ensinnäkin yhteisöllisyys ymmärrettiin projektiyhteisön sisäisenä asiana. Toiseksi yhteisöllisyyttä tarkasteltiin osaprojektien välisenä ilmiönä. Kolmanneksi yhteisöllisyys hahmotettiin projektin ja projektia hallinnoivan organisaation keskinäiseksi asiaksi. Neljänneksi yhteisöllisyys liitettiin projektin ja sen yhteistyökumppaneiden väliseen yhteistyöhön. Projektipäälliköllä on verkonkutojan roolissa erilaisia tehtäviä, konteksteista ja

ympäristöistään riippuen. Näiden erilaisten rajapintojen hahmottaminen ja oman toiminnan ymmärtäminen suhteessa erilaisiin organisaatioiden rajapintoihin on yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta tärkeää (2, 26).

Jotta projektissa voi syntyä myönteistä yhteisöllisyyttä, se edellytti yhteistä fyysistä toimintatilaa ja keskinäistä läheisyyttä (25). Tämä oli projektipäälliköiden mielestä projektityössä haasteellinen asia, koska projektityöntekijät toimivat yleensä fyysisesti erillään toisistaan. Yhteisöllisyyteen liittyy kiistatta se, että mitä enemmän yhteisö toimii yhdessä, sitä voimakkaammin koetaan keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta (25, 26). Esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen on yksi keino ratkaista fyysisen välimatkan tuomat haasteet. Myös tällä tavoin voidaan saavuttaa kasvotusten tapahtuva kontakti projektiin liittyvien henkilöiden kesken, mikä on tärkeää yhteisöllisyyden näkökulmasta (2, 4). Teknisten apuvälineiden kautta syntyvä vuorovaikutus ei kuitenkaan voi täysin korvata kasvokkain tapahtuvaa ja spontaania viestintää.

Koska projektit ovat nykyisin vallitseva terveysalan kehittämisen muoto (8), voidaan projektien yhteisöllisyydellä nähdä olevan vaikutusta koko terveydenhuollon alalle. Projektin kautta koettu yhteisöllisyys voi heijastua myös sidosorganisaatioihin myönteisellä tavalla, yhteisöllisyyttä vahvistaen (26). Yhteisöllisyyden rakentamisella projekteissa, ja etenkin verkonkutojan roolista voi siis olla hyötyä myös laajemmalti kuin vain projektien näkökulmasta. Tämä on tärkeää etenkin terveysalalla osaajien säilyttämiseksi alalla ja alan vetovoimaisuuden lisäämisessä (29), sillä yhteisöllisyyden edistämällä terveysalan projekteissa voi laajasta näkökulmasta tarkastellen olla myönteisiä vaikutuksia terveysalan työntekijöiden työhyvinvointiin (21, 36).

Sparraajan roolissa painoutuivat projektipäällikön oman persoonan käyttö yhteisöllisyyden rakentamisessa, ongelmatilanteiden käsittely koko yhteisön kesken ja hyvä ihmistuntemus. Yhteisöllisyyden rakentaminen projekteissa edellytti projektipäälliköltä taitoja, jotka liittyvät tunneälyyn (4), sekä kykyä ja rohkeutta nähdä oma roolinsa projektipäällikkönä laajempaan kuin perinteisesti ymmärretään. Tukea tähän projektipäälliköt voivat saada vertaisiltaan, joten aiempaa tiiviimpi yhteistyö projektipäälliköiden kesken on tärkeää.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää terveysalan projektien suunnittelussa, toteu-

tuksessa ja arvioinnissa sekä koulutettaessa terveysalan projektiosajia. Jatkossa on tärkeää tutkia projektityöntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen merkityksestä sekä heidän koke-

muksiaan projektipäällikön roolista yhteisöllisyyden rakentumisessa joko avoimella ryhmähaastattelulla tai syvähaastattelulla ja verrata näitä kokemuksia projektipäälliköiden kokemuksiin.

Kananen A, Pehkonen-Karioja P, Rantakokko P, Suhonen M. Sense of community in health care projects
Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti – Journal of Social Medicine 2015;52:118–129

The purpose of the study was to describe the experiences of project managers about sense of community and how it is built up in health care projects. The study searched for an answer to the research task: What kind of experiences did project managers have about sense of community and its development in health care projects? The research data comprised of project managers (n=13) group interviews. The research data was analyzed by applying the existential-phenomenological method developed by Juha Perttula.

The results of the research were presented as a common significance network composed of the individual significance networks of the interviewees. The study showed that the development of sense of community within health care projects was significantly contributed by a positive atmosphere created through successful communication, close co-operation between the project community and network, as well as the project managers' leadership skills.

KIRJALLISUUS

- (1) Christians CG. Ethics and politics in qualitative research. Kirjassa: Denzin NK, Lincoln YS. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. 4 th. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications; 2011.
- (2) Coleman JS. Social capital in the creation of human capital. *American J Soc* 1988; 94: 95–120.
- (3) Dale R. Evaluation frameworks for development programmers and projects. India: Sage Publications; 1998.
- (4) Davis SA. Investigating the impact of project managers' emotional intelligence on their interpersonal competence. *Project Manag J* 2011;42:37–57.
- (5) El-Sabaa S. The skills and career path of an affective project manager. *Int J Project Manag* 2001;19:1–7.
- (6) Giorgi A. The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research. *J Phenomenological Psychol* 1997;28:235–260.
- (7) Giorgi A. Sketch of a psychological phenomenological method. Kirjassa: Giorgi A. (toim.) Phenomenology and Psychological Research. Pittsburgh: Duquesne University; 1996, 8–22.
- (8) Hantula R, Suhonen M, Paasivaara L. Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona – hoitotyöntekijöiden näkökulma. *Hallinnon tutkimus* 2012;31:36–47.
- (9) Hawtin M, Percy-Smith J. Community profiling: A Practical Guide; 2007.
- (10) Henrie M, Sousa-Poza A. Project management: a cultural literary review. *Project Manag J* 2005;36:5–14.
- (11) Kaulio M. Project leadership in multi-project settings: Findings from acritical incident study. *Int J Project Manag* 2008;26:338–347.
- (12) Koivumäki J. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta electronica universitatis Tampereensis* 722. Tampere 2008. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf>
- (13) Kulla J. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Helsinki Aalto yliopisto. Helsinki 2011. <http://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/5281/isbn9789526041025.pdf?sequence=1>
- (14) Leana CR, van Buren III HJ. Organizational Social Capital and employment practices. *Academy of Manag review* 1999;24: 538–555.
- (15) Liukkonen V, Virtanen P, Kivimäki M, Pentti J, Vahtera J. Social capital in working life and the health of employees. *Soc Sci Med* 2004;59: 2447–2458.
- (16) Lämsä T. Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: an empirical analysis of a healthcare organization. *Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica* 32. Oulu 2008.
- (17) McMillian DW, Chavis DM. Sense of community: A definition and theory. *J Community Psychol* 1986;14:6–22.

- (18) Mishra RC, Soota T. *Modern Project Management*. Delhi: New Age International; 2005.
- (19) Müller R, Turner RJ. Matching the project manager's leadership style to project type. *Int J Project Manag* 2007;25:21–32.
- (20) Nahapiet J, Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Manag Review* 1998;23: 242–266.
- (21) Oksanen T, Kouvonen A, Kivimäki M, Pentti J, Virtanen M, Linna A, Vahtera J. Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Soc Sci Med* 2008;66: 637–649.
- (22) Perttula J. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen tiedon uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 2000;31:428–442.
- (23) Perttula J. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti; 1995.
- (24) Polit DF, Beck CT. *Nursing Research. Generating and assessing evidence for nursing practice*. 9th edition. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins; 2012.
- (25) Pooley JA, Cohen L, Pike LT. Can sense of community inform social capital? *The Soc Sci J* 2005;42:71–79.
- (26) Putnam RD. *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster; 2000.
- (27) Putnam RD. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. New Jersey: Princeton; 1993.
- (28) Ratcheva V. Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes – The case of multidisciplinary project team. *Int J Project Manag* 2009;27:206–215.
- (29) Rollins Gantz N, Sherman R, Jasper M, Choo CG, Herrin-Griffith D, Harris K. Global nurse leader perspectives on health systems and workforce challenges. Editorial. *J of Nurs Mang* 2012;20:433–443.
- (30) Ruokamo H, Suhonen M, Paasivaara L. Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. *Sosiaalilääk Aikak* 2012;49:196–208.
- (31) Schmid B, Adams J. Motivation in Project Management: The project manager's perspective. *Project Manag J* 2008;39:60–71.
- (32) Shore B. Systematic Biases and Culture in Project Failures. *Project Manag J* 2008;39:5–16.
- (33) Skulmoski GJ, Hartman FT. Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation. *Project Manag J* 2010;41:61–80.
- (34) Suhonen M, Paasivaara L. Factors of human capital related to project success in health care work units. *J Nurs Manag* 2011;19:246–253.
- (35) Suhonen M. *Osallistujajohtaus ristipaineiden keskellä. Tapaustutkimus Kainuun maakuntakokeilun sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnittelussa vuosina 2003–2004*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press; 2007.
- (36) Suzuki E, Takao S, Subramanian SV, Komatsu H, Doi H, Kawachi I. Does low workplace social capital have detrimental effect on workers' health? *Soc Sci Med* 2010;70:1367–1372.
- (37) Turner R, Huermann M, Keegan A. Human resource management in the project oriented organization: Employee wellbeing and ethical treatment. *Int J Project Manag* 2008;26:577–585.
- (38) Tönnies F. Harris J. (Translated by) *Community and Civil Society*. West Nyack, NY: Cambridge University Press; 2001.

AIRI KANANEN

*TtK, TtM-opiskelija, opiskeluhuvinvointipäällikkö
Ammattiopisto Luovi*

PÄIVI PEHKONEN-KARIOJA

*TtK, TtM-opiskelija, vs. apulaisosastonhoitaja
OYS, Teho-osasto 1*

PIIA RANTAKOKKO

*TtM, TtT-opiskelija, opintoasiainsuunnittelija
Oulun yliopisto
Terveystieteiden laitos*

MARJO SUHONEN

*TtT, Yliopistonlehtori
Oulun yliopisto
Terveystieteiden laitos*