

Ella Tapanainen

# VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN RAKENTUMI- NEN MONIAMMATILLISISSA PROJEKTITII- MEISSÄ

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2025

# TIIVISTELMÄ

Ella Tapanainen : Vuorovaikutusosaamisen rakentuminen moniammatillisissa projektitiimeissä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Viestinnän maisteriohjelma  
Toukokuu 2025

---

Moniammatillinen projektiluontoinen tiimityö on yhä yleisempi tapa tehdä yhteistyötä. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yleistymisen tarjoaa mahdollisuuksia tehdä tiimityötä yhä laajemmin organisaatorajoista ja maantieteellisistä sijainneista riippumatta. Moniammatillisuus antaa tiimeille mahdollisuuden hyödyntää useamman eri ammattilaisen asiantuntijuutta yhteisen tavoitteen eteen. Sekä moniammatillisuus, että tiimien projektiluontoisuus voivat aiheuttaa erinäisiä haasteita tiimin toiminnalle, joka sen on otettava huomioon työskentelyssään. Jotta tiimi voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, on sen vuorovaikutuksen oltava toimivaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutusosaaminen rakentuu moniammatillisissa projektitiimeissä. Vuorovaikutusosaamista lähestyttiin sekä yksilöllisen että yhteisen vuorovaikutusosaamisen teoreettisten käsitteiden näkökulmasta. Molempia näkökulmia hyödyntämällä saatiin mahdollisimman monipuolinen näkemys siitä, miten vuorovaikutusosaaminen rakentuu tiimityössä. Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on tehty aiemmin erityisesti yksilö- ja taitopainotteisesti. Tutkimuksessa laajennettiin näkökulmaa yksilöstä yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutustaitojen lisäksi tarkasteltiin asenteita tiimin vuorovaikutusta kohtaan sekä tietoa, jota moniammatillisen projektitiimien jäsenillä oli vuorovaikutuksesta.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä moniammatillisessa projektitiimissä parhaillaan työskentelevää tai hiljattain työskennellyttä henkilöä. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun avulla voitiin selvittää osallistujien näkemyksiä moniammatillisuuden ja projektiluontoisuuden heijastumisesta tiimin vuorovaikutusosaamisen muodostumiseen sekä selvittää tiimin jäsenten odotuksia yksilöllistä vuorovaikutusosaamista kohtaan. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa analyysia hyödyntäen.

Tuloksista ilmeni, että tiimin vuorovaikutusosaamista rakentuu niin yksilö-, ammatti-, kuin projektitasolla. Eri tasojen välille muodostui ryhmätaso, joka ilmeni tiimin yhteisenä neuvotteluna. Yksilötason osaamisesta tunnistettiin erityisesti projektityötä tekevien näkökulmasta keskeisiä vuorovaikutustaitoja, kuten kuuntelemista, asertiivisuutta ja johtamistaitoja. Haastateltavat korostivat myös halua kehittää omaa tietopohjaa tiimien vuorovaikutuksesta sekä motivaatiota yhteisen tavoitteen eteen työskentelemiseksi. Moniammatillisuuden heijastuminen vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen tunnistettiin ammattirooleista, -kielestä ja -termeistä. Projektiluontoisen työn heijastumisesta havaittiin kolme eri tekijää: resurssit, projektin vaiheet sekä projektin arviointi.

Tutkimustulokset tuottivat uutta tietoa vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta tiimeissä. Tulokset osoittivat, kuinka vuorovaikutusosaaminen rakentuu tasapainossa eri tasojen välillä. Voidaan siis päätellä, että vuorovaikutusosaamisen rakentuminen näyttäytyy moniammatillisissa projektitiimeissä niin yksilö-, ammatti-, kuin projektitasolla. Vuorovaikutusosaamisen rakentumista tapahtuu, kun eri tasojen välille syntyy ryhmätason osaamista, jolloin tiimi neuvottelee ja yhteensovittaa eri tasoja. Kun ymmärretään, mistä moniammatillisen projektitiimin vuorovaikutusosaaminen rakentuu, voidaan tuloksia hyödyntää moniammatillisten projektitiimien toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja reflektointiin.

Avainsanat: vuorovaikutusosaaminen, yhteinen vuorovaikutusosaaminen, tiimi, moniammatillisuus, projektitiimi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei  
 Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Microsoft Teams

Tekoälysovellusten nimi ja versio: Microsoft Teams, Microsoft 365

Käyttötarkoitus: Tutkimuksessa on hyödynnetty Microsoft Teamsin tekoälytoimintoa, jolla videotapaamisesta voi luoda automaattisen litteroinnin. Litterointia hyödynnettiin aineistonkeruuvaiheessa. Sovelluksen luoma litterointi tarkastettiin ja kirjoitettiin lopulliseen versioon manuaalisesti tutkijan toimesta.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Aineistonkeruu ja aineiston käsittely.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden rikkomuksista.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	MONIAMMATILLISET PROJEKTITIIMIT .....	3
	2.1 Moniammatillinen työ .....	3
	2.2 Moniammatillisen työn haasteet .....	4
	2.3 Tiimien vuorovaikutus .....	6
	2.4 Projekti ja projektitiimi .....	8
3	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN .....	10
	3.1 Vuorovaikutusosaamisen merkitys .....	10
	3.2 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kriteerit .....	12
	3.3 Yhteinen vuorovaikutusosaaminen .....	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	17
	4.1 Tutkimuksen tavoitteet .....	17
	4.2 Osallistujat ja aineistonkeruu .....	20
	4.3 Aineiston käsittely ja analyysi .....	23
	4.4 Tutkimusetiikka .....	24
5	TULOKSET .....	26
	5.1 Yksilön vuorovaikutusosaaminen tiimeissä .....	26
	5.1.1 Taidot osana vuorovaikutusosaamista .....	26
	5.1.2 Tieto osana vuorovaikutusosaamista .....	30
	5.1.3 Asenteet osana vuorovaikutusosaamista .....	32
	5.2 Moniammatillisuus ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen .....	34
	5.2.1 Ammattiroolien yhteensovittaminen .....	34
	5.2.2 Ammattikielen ja -termien mukauttaminen .....	36
	5.2.3 Tarve selkeälle rakenteelle .....	37
	5.2.4 Tavoitteista neuvottelemine ja kyky priorisoida .....	38
	5.3 Vuorovaikutusosaaminen projektitiimeissä .....	39
	5.3.1 Resursseista neuvottelemine .....	40
	5.3.2 Projektin vaiheet .....	42
	5.3.3 Projektin jatkuva arviointi .....	43
6	POHDINTA .....	45
	6.1 Yksilötason vuorovaikutusosaaminen .....	46
	6.2 Ammattitason vuorovaikutusosaaminen .....	51
	6.3 Projektitason vuorovaikutusosaaminen .....	53
	6.4 Tutkimuksen arviointi .....	57
	6.5 Jatkotutkimukset .....	59
	KIRJALLISUUS .....	61
	LIITTEET .....	67

# 1 JOHDANTO

Tiimityö on erityisesti Suomessa yleinen työskentelytapa ja sen suosio näyttää edelleen kasvavan. Tätä työskentelymallia esiintyy kaikilla ammattialoilla, mutta erityisesti se on yleistä ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Tiimityötä tehdään usein projektimuotoisesti, jolloin työtä tehdään ennalta määriteltujen tavoitteiden, resurssien ja aikataulun mukaisesti. (Sutela, ym., 2019, 165.) Projektityössä on mukana tyypillisesti eri ammattiryhmiä, jotka pyrkivät yhdessä tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Projektin parissa työskentelevä tiimi on perustettu tiettyä tarvetta varten, joka tekee sen olemassaolosta kertaluonteista ja tilapäistä. Tiimien moniammatillisuus ja projektityöskentelyn tavoitekeskeisyys voi aiheuttaa tiimissä erinäisiä haasteita, joihin osaavalla vuorovaikutuksella voi olla ehkäisevä vaikutus. Esimerkiksi erilaisiksi muodostuneet työskentelytavat sekä tiimikulttuurit voivat aiheuttaa ristiriitoja ja jännitteitä uudessa tiimissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan moniammatillisten projektitiimien työskentelyyn vuorovaikutusosaamisen rakentumisen näkökulmasta. Tavoitteena on luoda ymmärrystä vuorovaikutusosaamisen rakentumisen ympärille ja samalla tarjota moniammatillisille projektitiimeille tietoa yhteistyön kehittämiseen.

Vuorovaikutusosaamisen merkitystä työelämässä on tutkittu eri lähtökohdista (Kokkonen & Koponen, 2020). Vaikka vuorovaikutusosaaminen on melko tutkittu ilmiö, sen tarkastelu tiimien ja ryhmien näkökulmasta vähäisempää. Tutkimus, jota tiimien vuorovaikutusosaamisesta on tehty, painottuu vahvasti yksilön näkökulmaan (Horila & Valo, 2016.) Tällöin huomio on kiinnittynyt esimerkiksi tiimipäällikköön tai yksittäisen tiimin jäseneseen, sen sijaan, että tarkasteltaisiin koko tiimin yhteistä vuorovaikutusosaamista. Yhteisellä vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan laajempaa, jaettua osaamista, jota koko tiimi rakentaa ja voi hyödyntää työskentelynsä tukena (Horila & Valo, 2016). Huomioimalla yksilöllisen osaamisen lisäksi koko tiimin yhteinen vuorovaikutusosaaminen voidaan avulla löytää uusia tapoja ymmärtää ja kehittää moniammatillisten projektitiimien vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutusosaamisen rakentumisella viitataan tässä tutkimuksessa prosessiin, jossa moniammatillinen tiimi muodostaa projektityössä eri vuorovaikutusosaamisen osa-alueista kokonaisuuden, joka tukee tämän tavoitteita ja työskentelyä. Vuorovaikutusosaamisesta tunnistetaan perinteisesti behavioraalinen, affektiivinen ja kognitiivinen ulottuvuus, joilla käsitystä

rakentumisesta voidaan hahmottaa (Spitzberg & Cupach, 1984). Lisäksi hyödynnetään yhteisen vuorovaikutusosaamisen teoreettista käsitettä, jolloin voidaan saada mahdollisimman kokonaisvaltainen näkökulma moniammatillisten projektitiimien vuorovaikutusosaamiseen. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on tunnistettu eri tasoja, jotka ovat yksilön, ammatillinen ja ryhmän taso (Horila, 2025, 173). Yksilöllisen ja yhteisen vuorovaikutusosaamisen tarkastelun näkökulmaa tukee tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta, joka on sosio-psykologisen ja sosiokulttuurisen tradition yhdistelmä (Craig, 1999).

Vaikka vuorovaikutusosaamisen tärkeys voidaan tunnistaa työyhteisöissä, voivat työelämän kiireet ja rajatut resurssit tarkoittavat sitä, ettei aiheeseen ehditä kiinnittää riittävästi huomiota. Samaan aikaan kuitenkin muuttuvat työskentelytavat ja erilaiset digitaaliset ympäristöt luovat yhä enemmän tarvetta vuorovaikutuksen ymmärtämiselle. Myös tarve tiimien osaamisen tutkimukselle on noussut, sillä työelämätaidoissa korostetaan yksilöiden tutkimuksen lisäksi yhä enemmän tiimin keskinäistä kykyä tehdä yhteistyötä (Sutela, ym., 2019, 161). Vuorovaikutusosaamisen rakentumisen ymmärtäminen antaa painoarvoa vuorovaikutuksen merkityksellisyydelle tiimeissä sekä tarjoaa ymmärrystä tiimien toiminnan kehittämisen tueksi.

## 2 MONIAMMATILLISET PROJEKTITIIMIT

### 2.1 Moniammatillinen työ

Moniammatillisuus, joka tunnetaan myös nimellä interprofessionaalisuus, on tuttu ilmiö työelämästä (Asunta & Mikkola, 2020, 62). Moniammatillisuutta hyödynnetään laajasti eri aloilla ja verkostomaisen yhteistyön tekeminen on yhä yleisempää. Moniammatillisesta yhteistyöstä puhuttaessa tarkoitetaan yhteistyötä, jossa on mukana eri asiantuntijoita yli ammattikunta- tai organisaatorajojen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla sitä hyödynnetään, kun yhden ammattikunnan näkemys ei ole riittävää asiakkaan auttamiseksi. (Mönkkönen ym., 2019.) Tällöin katsotaan, että on asiakkaan edun mukaista hyödyntää useamman eri ammattilaisen näkemystä tilanteeseen. Moniammatillisen työn suurimpia etuja onkin erilaisen asiantuntijuuden hyödyntäminen yhteisen tavoitteen eteen.

Moniammatillisen työn tutkimuksen tärkeys on huomattu sosiaali- ja terveysalalla, sillä tehokkaan moniammatillisen vuorovaikutuksen on todettu olevan yhteydessä hoidon laatuun (Real ym., 2022, 244). Moniammatillisessa työssä korostuvat erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys. Samaa on havaittu myös monimuotoisten tiimien kohdalla. Monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että tiimiin kuuluu esimerkiksi iältään, kieleltään tai kansalaisuudeltaan erilaisia ihmisiä (Reimer ym., 2017, 4). Myös koulutustausta lukeutuu näihin demografisiin tekijöihin, joka on usein myös keskeinen tekijä moniammatillisissa tiimeissä. Moniammatillisesta työskentelystä voi olla etua paitsi asiakastilanteen tai työstettävän projektin lopputuloksen näkökulmasta, myös moniammatillista työtä tekeville osapuolille. Esimerkiksi tutkijoiden vuorovaikutusosaamisen huomattiin kehittyneen moniammatillisissa tiimeissä työskentelyn aikana (Laajalahti, 2014). Moniammatillisessa tiimissä eri ammattialojen asiantuntijuudesta ei siis hyödy pelkästään työn tai projektin kohde, vaan tiimin jäsenet saavat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja laajentaa näkökulmiaan.

Tutkijoiden työssä kehittyvää vuorovaikutusosaamista tarkastellut Laajalahti (2014) yhdistää tutkimuksessaan vuorovaikutusosaamisen kehittymisen erilaisten rajojen ylittämiseen. Moniammatillista työtä voidaankin kuvata erilaisten rajojen ylittämisenä, oli kyseessä sitten esimerkiksi kulttuurilliset, asenteelliset tai rakenteelliset rajat (Mönkkönen ym., 2019). Rajanyli-

tysten nähdään edistävän moniammatillista yhteistyötä, joten rajojen ylittäminen ja sen salliminen ammattilaisten kesken on tärkeää. Kulttuurisilla rajoilla voidaan tarkoittaa toimintamallien ja erilaisten työskentelytapojen yhteensovittamista sekä yhteisen kielen tunnistamista. Asiantuntijuuteen liittyviin rajojen ylitykseen liittyy toisen asiantuntemuksen hyödyntäminen ja tietämyksen rakentaminen yhdessä. Asenteellisilla rajoilla viitataan oman ymmärryksen laajentamiseen ja juurtuneiden toimintamallien tarkasteluun. Rakenteellinen rajojen ylitys viittaa taas tarkemmin toimintaympäristön tunnistamiseen ja monikanavaisen tiedon hallintaan. (Mönkkönen ym., 2019.)

Erialaisten rajojen ylittäminen tarkoittaa sitä, että tiimeissä on oltava riittävä osaamista käsitellä ja hyödyntää eri tiimin jäsenten hallitsemaa tietoa. Moniammatillista urologian syöpätiimiä tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin, kuinka moniammatillinen asiantuntijatiimi kehitti merkityksiä jakamalla tietoa yli ammatillisten rajojen, luoden samalla ainutlaatuisia tapoja auttaa potilasta (Oborn & Dawson, 2010, 1839). Tutkimuksessa nostettiin esiin, kuinka eri ammattiryhmien hallitsema tieto ja asiantuntijuus saattoi johtaa keskusteluun ja päätöksentekoon, joissa tietyillä tiimin jäsenillä on etuoikeuksia. Tutkimuksessa havaittiin myös, kuinka tietyn ammattikunnan jäsenillä oli mahdollisesti jotakin sellaista tietoa, joka antoi heille erityisiä resursseja ryhmän diskursseihin ja mahdollisuuksia vaikuttaa muihin tiimin jäseniin. Tällöin moniammatillisen tiimityöskentelyn vahvuus eli eri asiantuntijoiden kuuleminen ei pääse toteutumaan parhaalla tavalla. (Oborn & Dawson, 2010, 1852–1854.)

## **2.2 Moniammatillisen työn haasteet**

Vaikka moniammatillista työtä pidetään usein rikastuttavana ja näkemyksiä avartavana mallina, liittyy siihen tiettyjä haasteita. Kun useamman eri ammattikunnan jäsenet kokoontuvat yhteen vaihtamaan näkemyksiä, tulee tiimin huomioida toiminnassaan eri asioita. Sen lisäksi, että tiettyjen ammattikuntien mielipiteet voivat dominoida ryhmän vuorovaikutustilanteissa, voivat toisistaan poikkeavat vuorovaikutuskäytänteet ja totutut työskentelytavat aiheuttaa erilaisia haasteita työskentelylle. Onkin huomattu, että moniammatillisissa tiimeissä innovointi ja tehtävien ratkaisu voi onnistua paremmin, mutta etenkin arvoiltaan ja asenteiltaan paljon eroavat työntekijät voivat ajautua konflikteihin (Reimer ym., 2017, 4). Yksi keskeinen moniammatillista työskentelyä häiritsevä seikka voi olla resurssien riittämättömyys sekä am-

matillisten roolien yhteensovittaminen. Erilaiset resurssihaasteet voivat liittyä niin henkilöstöön, tilaan kuin budjettiinkin. Toimivan yhteistyön muodostuminen vaatii vuorovaikutukselta kaikkien osapuolien huomioimasta ja muiden näkökulmien kunnioittamista (Mönkkönen ym., 2019).

Moniammatillisia terveydenhuollon tiimejä tutkinut Kreps (2016) havaitsi useita moniammatilliselle työlle tyypillisiä haasteita, kuten resurssien riittämättömyyttä ja erilaisia vuorovaikutustyylien sopeuttamista toisiinsa. Yhdeksi keskeisimmäksi ongelmaksi hän nosti haasteen löytää sopivaa aikaa tiimin jäsenille tavata toisiaan ja jakaa informaatiota. Tätä haastetta voidaan helpottaa erilaisilla teknologiavälitteisillä osallistumismahdollisuuksilla ja säännöllisillä palaverivarauksilla. Toinen haaste moniammatilliselle tiimityölle on eri ammattiryhmien näkemysten ja kokemusten sovittaminen yhteen. Eri terveydenhuoltoalan ammattilaisilla voi olla hyvin erilainen näkemys siitä, miten potilaan tilannetta tulisi lähestyä, sillä he tarkastelevat tilannetta oman asiantuntijuutensa näkökulmasta. Sen vuoksi eri tiimin jäsenten on tärkeää olla vastaanottavaisia erilaisten näkökulmien suhteen ja kyetä avaamaan omia ajatuksiaan muille. Tämä on tärkeää myös tiimin päätöksenteon kannalta, sillä tiimin on yhdessä kyettävä sopimaan, mitä halutaan priorisoida. (Kreps, 2016.)

Erilaiset ammattiin liittyvät kulttuurilliset normit ja odotukset voivat esiintyä haasteina moniammatillisen tiimin työskentelyssä. Ammattikulttuuri muodostuu muun muassa yksilön koulutustaustasta ja hankitusta työkokemuksesta, jolloin tämä vaikuttaa siihen, miten kyseisen yksilön ammattiryhmässä suhtaudutaan tiimimuotoiseen työskentelyyn. Kun eri ammattikulttuureita omaksuneet henkilöt tuodaan yhteen moniammatilliseen tiimiin, on yhdessä joukko erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten tiimeissä tulee toimia ja millaista vuorovaikutusta tiimiläisiltä toivotaan. (Kreps, 2016.) Moniammatilliseen työhön liittyy siis monia haasteita, joiden juurisyiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta tiimin toiminta voisi olla mahdollisimman sujuvaa. Moniammatillisen yhteistyön tutkimus on painottunut tällä hetkellä hyvin vahvasti sosiaali- ja terveysalalle, jossa kyseistä työskentelymuotoa hyödynnetään paljon (Fox ym., 2025, 17–18). Yleisellä tasolla on kuitenkin huomattu, että työskentely on muuttunut yhä verkostomaisemmaksi ja samalla yhteistyön mahdollisuudet ovat laajentuneet (Raappana & Horila, 2020, 20). Voidaan siis ajatella, että moniammatillisen yhteistyön tutkimuksen merkitys laajenee, etenkin, kun siihen törmätään yhä useammalla alalla.

## 2.3 Tiimien vuorovaikutus

Tiimeissä toimiminen on hyvin yleistä suomalaisessa yhteiskunnassa (Sutela, 2019). Tiimityön suosiota voivat selittää useammat tekijät, mutta yleisesti tiimien etuna pidetään ajatusta, että yhdessä voidaan saada aikaan enemmän, kuin mihin yksilö yksin pystyisi (esim. Burke, 2011). Tiimityötaitoja opitaan koulussa ja harrastuksissa sekä myöhemmin työelämässä. Tiimityön yleisyys oli vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan nousevaa, jolloin 73 prosenttia palkansaajista teki tiimi- tai ryhmätyötä (Sutela, 2019). Voidaankin siis päätellä, että suurella osalla suomalaisesta on kokemusta jonkinlaisessa tiimissä työskentelystä. Kun tiimin käsite vietään työpaikasta esimerkiksi vapaa-ajan tai opiskelun yhteyteen, saa tiimi enemmän erilaisia merkityksiä. Monipuolisen ja kirjavan käsitteiden käytön vuoksi on tärkeää täsmentää, mitä kyseisillä termeillä milloinkin tarkoitetaan. Työelämän tiimien määrittelyä viestinnän kentällä haastaa se, että tiimin termiä käytetään monissa eri yhteyksissä (Raappana & Valo, 2014). Vaikka täysin yksiselitteistä määritelmää ei voida luoda, voidaan jo tehdystä tutkimuksesta löytää yhteisiä käsityksiä.

Tutkimuskirjallisuutta tarkastellessa termit tiimi ja ryhmä esiintyvät tyypillisesti toistensa synonyymeina, mutta niiden merkitykset ovat silti yleensä eriteltyjä. Tilastokeskus (2024) määrittelee tiimityön olevan työskentelyä tiimissä tai ryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus vaikuttaa itse työnsä suunnitteluun. Ryhmän määritelmää voidaan pitää melko samanlaisena. Sen kuvataan olevan kolmen tai useamman yksilön muodostelma, jonka jäsenet kokevat työskentelevänsä yhteisen tavoitteen puolesta tai osallistuvansa yhteiseen aktiviteettiin (Keyton, 2021). Yksi ryhmää ja tiimiä määrittävä tekijä on konteksti, eli missä tilanteessa kyseistä termiä käytetään (Keyton, 2021). Siinä, missä tiimin ja ryhmän määritelmät ovat hyvin samankaltaisia, tiimityö voidaan nähdä ryhmätyöskentelyä vielä tiiviimpänä ja yhteistyötä enemmän vaativampana mallina. Ryhmän jäsenet voivat työskennellä melko itsenäisesti ja lyhytkestoisemmin yhteisen tavoitteen eteen, kun taas tiimien työskentely on usein säännöllisempää, jolloin jäsenet ovat enemmän riippuvaisia toisistaan (Reimer ym., 2017). Tässä tutkimuksessa käytetään tiimin käsitettä ryhmän sijaan, sillä moniammatillisten projektitiimien koetaan sopivan paremmin tiimin nimityksen alle, niin työelämäkontekstinsa kuin tavoitekeisyytensä takia.

Tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen ajankohtaisuudesta kertoo se, että ryhmävies-tinnän tutkimuksesta suuri osa keskittyy tällä hetkellä työelämän tiimeihin ja ryhmiin sekä tiimien kokoustamiseen. Työelämän tiimejä muodostetaan ratkaisemaan tilanteita ja tehtäviä, joita yksittäiset työntekijät eivät voi hallita. Voidaan myös tunnistaa suoraan tiettyjä tehtäviä, jotka hyötyvät useamman henkilön osaamisesta. (Ploeger-Lyons & Keyton, 2021, 229–230.) Tiimityötä kuvaillaan hyödylliseksi myös erilaisissa ongelmanratkaisu- ja ideointitilanteissa, joissa useamman henkilön ajatusten saattaminen yhteen voi saada aikaan hyviä tuloksia (Burke, 2011). Tiimien työskentely pohjautuu asetetuille tavoitteille. Tavoitteet voivat olla eri-laisia, esimerkiksi lyhyelle tai pitkälle aikavälille asetettuja, kuten myös tiukkaan rajattuja tai abstraktimmalla tasolla olevia. Vuorovaikutukselliset tehtävät määrittävät sitä, miten tiimeissä tavoitteita lähestytään. Näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi päätöksenteko, ongelmanratkaisu, suunnittelu ja ideoiden jakaminen. (Valo & Mikkola, 2020, 7.) Moniammatilliset projektitiimit ovat vahvasti tehtäväkeskeisiä, sillä niiden tavoitteena on toteuttaa niille an-nettu projekti.

Siinä, missä tiimit työskentelevät tietyn tavoitteen eteen, voi työskentelyprosessissa syntyä myös muita sivutuotteita. Tiimien vuorovaikutuksen tunnistetaan olevan kaksikulotteista ja vahvan tehtäväkeskeisyyden lisäksi löydetään vuorovaikutuksessa syntyvää relationaali-suutta. Relationaalisella eli suhdetasolla tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa tiimin jäsenet muodostavat keskenään suhteita ja tutustuvat toisiinsa yhteisen työskentelyn ohessa. (Ploeger-Lyons & Keyton, 2021, 240.) Tiimiläiset voivat siis jakaa toisilleen tiimityöhön liitty-mätöntä tietoa esimerkiksi omista henkilökohtaisista asioistaan tai ajatuksistaan. Suhdetason vuorovaikutus on keskeisessä roolissa toimivan ja tehokkaan työilmapiirin rakentamisessa, sillä pelkkä tehtävätasoon keskittyminen ei tee sitä (Valo & Mikkola, 2020, 7). Tehtävä- ja suh-detason vuorovaikutuksen lisäksi tiimeissä syntyy identiteettiin liittyvää vuorovaikutusta. Työ-paikan identiteetti liittyy vahvasti henkilön ammatilliseen taustaan. (Valo & Mikkola, 2020, 8.)

Päätöksenteko on keskeisessä osassa tiimin toimintaa. Moniammatillinen projektitiimi koo-taan tiettyä tehtävää varten ja se muodostetaan erilaisista henkilöistä, joiden asiantuntijuu-den nähdään palvelevan yhteisen tavoitteen saavuttamista. Jokainen tiimi on siis uniikki ko-koonpanoltaan ja toiminnaltaan. Tiimin päätöksentekoon liittyen on kuitenkin esitetty erilaisia malleja, joita Fujishin (2013) esittää tutkimuksessaan. Aubrey Fisher (1970) on hahmottanut

päätöksenteon neljään eri vaiheeseen, jotka ovat orientaatio, konflikti, emergenssi sekä vahvistuminen. Mallin mukaan tiimin muodostuminen alkaa suhdekeskeisesti, jolloin tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja luovat pohjaa yhteiselle työskentelylle. Toisessa vaiheessa tiimin jäsenet jakavat rohkeammin omia mielipiteitään, joka voi ajaa tiimiä konfliktitilanteisiin. Konfliktit nähdään luonnollisena osana tiimin vuorovaikutusta, jotka edistävät lopulta yhteistä tavoitetta. Kolmannessa vaiheessa tiimi neuvottelee ja keskustelee eri vaihtoehtoista, päättyen lopulta yhteiseen ratkaisuun. Viimeisessä vaiheessa tiimi iloitsee lopputuloksesta, ratkaisuisiaan ja kyvystään neuvotella konfliktitilanteissa. Tämä vaihe vahvistaa tiimin identiteettiä ja luo tiimihenkeä. (Fujishin, 2013, 9–12.) Marshall Poolen (1983) malli esittää tiimin päätöksenteon vähemmän lineaarisena ja ennemminkin ilmaantuvana ja kehittyvänä. Poolen mukaan tiimin prosessiin kuuluu kolme eri kenttää, jotka ovat tehtävä, suhde ja aihe. Tiimit voivat toteuttaa näitä eri tavoin ja painottaa toimintaansa eri tavoilla. Keskeisiä hetkiä tiimin vuorovaikutukselle ovat kohdat, jolloin tiimi vaihtaa kenttää esimerkiksi suhdekeskeiseltä aihekeskeiseen. (Poole, 1983.)

Tiimin toiminnalle keskeisintä on luoda yhteiset vuorovaikutuskäytänteet, jotta tiimi voi toimia onnistuneesti yhdessä (Aira, 2012, 88). Erityisesti moniammatillisten projektitiimien kohdalla vuorovaikutuskäytänteiden luomisen merkitys korostuu, kun totutut työskentelytavat voivat olla hyvin poikkeavia toisistaan. Tiimin jäsenet voivat olla tottuneita käyttämään erilaisia viestintäkanavia- ja välineitä omassa työssään. Vuorovaikutuskäytänteisiin voivat lukeutua esimerkiksi kokoukset, joissa tiimin jäsenet pääsevät jakamaan tietoa toisilleen projektin etenemisestä ja sopimaan seuraavista suuntaviivoista (Rajamäki & Mikkola, 2017, 259).

## **2.4 Projekti ja projektitiimi**

Mahdollisuudet tehdä yhteistyötä, verkostoitua ja jakaa osaamista laajemmin eri ammattikuntien kesken ovat parantuneet jatkuvasti kehittyvän teknologian myötä. Tiimien ei tarvitse rajoittaa työskentelyään organisaation tai maantieteellisten rajojen sisäpuolelle (Raappana & Horila, 2020, 28). Siinä, missä tiimi- ja ryhmätyöskentely on yleistynyt Suomessa, työtä organisoidaan yhä enemmän myös projektiluontoisesti. Vuonna 2018 projektityötä teki joissain muodoissa kaikista palkansaajista 40 prosenttia (Sutela ym., 2019). Tilastoista havaittiin epätasapainoa sukupuolten välillä, sillä noin 50 prosenttia miehistä työskenteli projekteissa, kun

taas naisilla luku ylsi 31 prosenttiin. Projektityön yleisyyteen vaikutti sektori, millä työskennellään, sekä työntekijän asiantuntijataso sekä ammattikunta. (Sutela ym., 2019.) Luvuista voidaan päätellä, että projektityö on monelle organisaatiolle ja työntekijälle tuttua. Projektityön suosiota voidaan mahdollisesti selittää samoilla tekijöillä, kuin tiimityön suosiota: yhteistyölle ja osaamisen jakamiselle nähdään yhä enemmän painoarvoa.

Projekteja työstetään hyvin usein yhteistyössä muiden alojen ammattilaisten kanssa (Sutela ym., 2019). Tässä tutkimuksessa projekteja tarkastellaan moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen näkökulmasta eli siitä, miten yhteisen tehtävän ja tavoitteen parissa työskentelevässä tiimissä rakentuu vuorovaikutusosaamista. Projektitiimille ominainen piirre on tiimin väliaikaisuus, sillä tiimi on perustettu tiettyä tarvetta varten (Reimer, ym. 2017). Projektitiimejä ja projekteja on tarkasteltu enemmän esimerkiksi johtamisen ja tekniikan aloilla. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuskentällä moniammatillisten projektitiimien tutkimus on harvinaisempaa, etenkin vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Moniammatillisia tiimejä kuitenkin on tutkittu eri aloilla ja viestinnän tutkimuksessa erityisesti terveystieteiden kontekstissa (Horila, 2025, 171). Projektitiimit voidaan lukea työelämän tehtäväkeskeisiin tiimeihin, joita on tutkittu ryhmäviestinnän kontekstissa. Tehtäväkeskeisyys, jolle projektitiimin toimintakin perustuu, on työelämän tiimien perusta (Valo & Mikkola, 2020, 6). Projekteista voidaan erottaa eri vaiheet, jotka tiivistetään tässä tutkimuksessa kolmeen: 1) suunnittelu-, 2) toteutus- ja 3) lopetusvaihe. Tiimien vuorovaikutusosaamisen rakentumista tullaan tarkastelemaan myös projektien vaiheiden näkökulmasta.

## 3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

### 3.1 Vuorovaikutusosaamisen merkitys

Muutokset työelämässä vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusosaamista nykyajan työntekijöiltä ja tiimeiltä vaaditaan. Haasteet, joiden parissa organisaatioissa painitaan, ovat yhä abstraktimmalla ja globaalimmalla tasolla. On arvioitu, että vuorovaikutusosaamisen merkitys tulee vain kasvamaan työelämässä. Samalla, kun vuorovaikutusosaamisen merkitys on kasvanut työelämässä, myös käsitys asiantuntijuudesta on muuttunut. Enää asiantuntijuutta ei ajatella pelkästään yksilöllisesti kasvatettavana ja ylläpidettävänä asiana, vaan ennemminkin kykynä luoda tiimejä, joissa jokaisen yksilön asiantuntijuus täydentää toisiaan. (Kokkonen & Almonkari, 2015, 32.) Moniammatillisten projektitiimien voidaan nähdä perustuvan samalle ajatukselle, jossa jokainen tiimin jäsen tuo oman ammattinsa näkökulmasta osaamista tiimin yhteiseen toimintaan. Voidaankin ajatella, että tarve vuorovaikutusosaamisen ymmärtämiselle kasvaa, kun sen merkitys työelämässä korostuu entisestään. Vuorovaikutusosaamisen, sen ulottuvuuksien ja kriteerien tutkimusta on tehty runsaasti eri aloilla. On kuitenkin huomattu, että nimenomaan tiimeihin kohdistuvaa vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on tehty verrattain vähemmän ja yksilökeskeiseen osaamiseen painottaen (Horila & Valo, 2016, 49).

Laajasti hahmotettuna vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Laajalahti, 2018). Spitzberg (2013) kuvaa osaavan vuorovaikutuksen olevan tarkoituksenmukaista ja vaikuttavaa. Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä monimutkaistaa se, etteivät sen käyttäjät ole aina tietoisia tai yksimielisiä siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Kirjallisuudessa vuorovaikutusosaamisen synonyymeinä tai lähekkäisinä käsitteinä voidaan käyttää esimerkiksi termejä viestintäosaaminen ja puheviestintäosaaminen. Viestintäosaamisen rinnalla voidaan käyttää myös termiä viestintäkompetenssi sekä lähikäsitteinä interpersonaalista kompetenssia ja relationaalista kompetenssia. Erityisesti viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen merkitysten erottaminen voi olla haastavaa, sillä vaikka viestintä nähdään usein vuorovaikutusta laajempänä käsitteenä, käytetään niitä usein synonyymeina toisilleen. (Laajalahti, 2014.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten välisestä viestinnästä, johon vuorovaikutusosaamisen käsitekin tyyppillisesti liitetään. Vaikka tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään vuorovaikutusosaamisen termiä hyödyntäen, tiukan rajauksen teke-

mistä viestinnän ja vuorovaikutuksen välille ei nähdä tarpeelliseksi. Kuten Laajalahti tutkimuksessaan (2014) kuvaileekin, viestintä ja vuorovaikutus nähdään toisista erottamattomina käsitteinä.

Tutkimuskirjallisuudessa yleinen ja tässäkin tutkimuksessa hyödynnetty tapa hahmottaa vuorovaikutusosaamista on määritellä se tiedot, taidot ja asenteet -mallinnuksen kautta (Spitzberg & Cupach, 1984). Tiedolla tarkoitetaan yksilön kykyä ymmärtää, millaista käytöstä missäkin tilanteessa on kannattavaa käyttää. Taito tarkoittaa kykyä toimia sillä tavalla ja motivaatio halua viestiä osaavasti (Spitzberg & Cupach, 1984). Vuorovaikutusosaamista ei siis nähdä pelkänä taitona, vaan laajempänä ja monipuolisempänä kokonaisuutena. Esimerkiksi Jablin ja Sias (2001) ovat hahmottaneet vuorovaikutusosaamisen resursseihin perustuvana. Tämä tarkoittaa, että viestijällä on kykyjä ja tietoa hyödyntää sekä mukauttaa omaa osaamistaan (Jablin & Sias, 2001). Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on aiemmin painotettu erityisesti interpersonaaliseen, relationaaliseen, organisatoriseen ja pedagogiseen kontekstiin (Thompson, 2009).

Vuorovaikutusosaamiseen ja sen ymmärtämiseen yhdistetään vahvasti konteksti eli se, miten vuorovaikutuskäyttäytyminen saa eri merkityksiä eri tilanteissa (Spitzberg, 2013). Laajalahti (2014) erottelee kontekstille viisi eri vuorovaikutuksen tutkimuksessa tunnistettua ulottuvuutta, jotka ovat aika, tilanne, kulttuuri, suhde ja funktio. Esimerkkinä kulttuurin kontekstista voi olla se, miten samat kokouskäytänteet eivät välttämättä toimi työpaikasta toiseen, sillä jokaiselle työyhteisölle muodostuu omat tavat ja ajattelumallit. Kontekstin huomioiminen projektiluontoisen tiimityön tarkastelussa onkin erityisen tärkeää, sillä tiimin jäsenillä voi olla heidän taustoistaan ja tottumuksistaan riippuen hyvin erilaisia käsityksiä tiimityöhön liittyen.

Vuorovaikutusosaaminen on käsitteenä laajasti käytetty ja tärkeydeltään tunnistettu niin työelämässä kuin sen ulkopuolella (Thompson, 2009). Vuorovaikutusosaamisen merkitystä voidaan korostaa työelämässä esimerkiksi uutta työntekijää rekrytoidessa, esihenkilöinä toimivia kouluttaessa tai asiakaspalvelutyötä tekeville. Se, miten vuorovaikutusosaaminen ymmärretään ja miten sitä esimerkiksi voidaan kouluttaa työyhteisöissä, riippuu monista tekijöistä. Moniammatillisissa tiimeissä vuorovaikutusosaamisen merkitys voidaan nähdä keskeisenä erityisesti eri ammattialojen rajoja ylittäessä (Laajalahti, 2014). Työelämässä tarvitaan niin tehtäväkeskeistä kuin suhdekeskeistä osaamista, joista tehtäväkeskeinen painottaa tuloksellisuutta ja

jälkimmäinen viestintä- ja työskentelyilmapiiriä (Laajalahti, 2014). Jotta moniammatillinen tiimi voi saavuttaa haluamansa tavoitteet näillä tasoilla, on vuorovaikutusosaamisen ymmärtäminen tärkeää.

### **3.2 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kriteerit**

Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet voidaan määritellä myös vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien avulla, jotka hyvin ovat yleistynyt tapa jaotella ja hahmottaa vuorovaikutusosaamisen ilmiötä. Kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuksien avulla voidaan peilata ja arvioida osaamista vuorovaikutustilanteessa. Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat viestijän tiedolliset käsitykset ja ulottuvuudet. Affektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan viestijän motivaatiota ja asennetta eri vuorovaikutustilanteita kohtaan. Behavioraaliseen ulottuvuuteen sisältyy taas taito hyödyntää ja soveltaa omaksuttua tietoa viestintäkäyttäytymisen muodossa. (Spitzberg & Cupach, 1984.) Ulottuvuuksien avulla voidaan ymmärtää eri vuorovaikutustilannetta määritteleviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ulottuvuusajattelua moniammatillisten projektitiimin jäsenten vuorovaikutusosaamista tarkastellessa.

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään sen, mitä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tiedetään ja miten sitä tietoa sovelletaan (Horila & Valo, 2016, 48). Tiedolliseen ulottuvuuteen voidaan nähdä lukeutuvan sisällöllistä ja käytännöllistä tietoa siitä, millaista on osaava vuorovaikutus (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 31). Kognitiivinen ulottuvuus ilmenee tiimiviestinnässä esimerkiksi siten, miten tietoa ja ymmärrystä vuorovaikutuksesta muodostetaan ja jaetaan (Horila & Valo, 2016, 48). Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus pitää sisällään viestijän motivaation vuorovaikutustilannetta kohtaan ja tämän kyvyn säädellä tunteitaan vuorovaikutustilanteissa. Ei siis riitä, että tiimin jäsen tietää, millaista vuorovaikutusta tiimeissä tulisi olla, vaan tällä tulee olla halukkuutta osallistua tilanteisiin ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Motivaatiolla voidaan tarkoittaa myös halukkuutta puuttua sellaisiin vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin, jotka ovat tiimin toiminnalle haitaksi tai eivät edistä yhteistä työskentelyä. (Horila, 2020, 166–167.)

Behavioraalinen ulottuvuus on vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista tutkituin. Siinä tarkastellaan vuorovaikutustaitoja eli tavoitteellista, opittua ja kontrollinalaista vuorovaikutuskäyttäytymistä (Horila & Valo, 2016, 48.) Taitoja tarkastelemalla voidaan konkretisoida hyvin abstraktia ja laajaa vuorovaikutusosaamisen käsitettä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 32).

Yksi tapa hahmottaa vuorovaikutustaitoja on jakaa ne karkeasti neljään eri luokkaan: tarkkaavaisuuteen, levollisuuteen, koordinointiin sekä ilmaisemiseen. Tarkkaavaisuudella tarkoitetaan taitoa kiinnittää huomiota vuorovaikutukselliseen tilanteeseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi katsekontaktin pitämistä ja vartalon asentoa. Myös kuunteleminen lukeutuu tarkkaavaisuuden luokkaan, sillä kuuntelemisella viestijä osoittaa kiinnostusta ja huomiota toista osapuolta kohtaan. Levollisuuden taidolla tarkoitetaan kykyä pysyä rauhallisena ja kontrollissa vuorovaikutustilanteesta. Tähän taitoluokkaan lukeutuvat esimerkiksi puhujan itsevarmuus ja kyky säädellä omaa vuorovaikutustaan. Koordinaatiotaidoilla viitataan vuorovaikutustaitoihin, joissa hallitaan vuorovaikutustilanteiden sujuvuutta. Näihin lukeutuvat esimerkiksi kyky reagoida keskusteluihin, puheenvuorojen aloittaminen ja päättäminen sekä keskustelun ylläpitäminen. Ilmaisemisen taidoilla taas viitataan verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän taitoihin ja keinoihin. (Spitzberg, 2015, 248–249.)

Vuorovaikutusosaamisen kriteereihin lukeutuvat keskeisimpänä tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus. Kriteerit lukeutuvat lähes kaikkiin vuorovaikutusosaamisen malleihin (Horila & Valo, 2016). Niiden avulla voidaan ymmärtää, millaista taitava vuorovaikutusosaaminen on (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 36). Tarkoituksenmukaisuudella viitataan viestintäkäyttäytymisen hyväksyttävyyteen tai sopivuuteen. Tehokkuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, miten viestinnällä päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Spitzberg, 2015.) Keskeistä näille arviointikriteereille on niiden välinen riippuvuus eli miten vuorovaikutustilanteen osapuolet painottavat tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta (Horila & Valo, 2016). Esimerkiksi tiimeissä voidaan painottaa eri tavoin tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereitä ja niiden arvioinneissa voi olla paljonkin vaihtelua. Näissä kriteereissä yhdistyvät ajatus vuorovaikutuskäyttäytymisestä tilannekohtaisena ja tavoitteellisena toimintana. Osaamiseen liittyy jossakin määrin yksilön tietoisuus viestintätavoitteistaan ja oman käyttäytymisen hallinnasta. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 37.)

Vuorovaikutusosaamisen tarkoituksenmukaisuuden kriteeriin lukeutuu myös eettisyyden tarkastelu eli eettiset periaatteet. Viestintä nähdään luontaisesti tavoitesuuntautuneena, mutta vuorovaikutustavoitteiden saavuttaminen tulee tapahtua moraalisesti ja eettisesti. Vuorovaikutustavoitteiden saavuttamista esimerkiksi valehtelun keinoin ei voida pitää eettisesti hyväksyttävänä toimintana, jolloin vuorovaikutuskaan ei ole osaavaa. Työpaikoilla erityisesti esihenkilöt ovat velvoitettuja noudattamaan tiettyjä moraalisien toiminnan sääntöjä. (Rouhiainen-

Neunhäuserer, 2009, 37.) Tiimityössä eettisiä periaatteita voitaisiin tarkastella esimerkiksi tiimiläisten tasavertaisen ja kunnioittavan kohtelun näkökulmasta.

### 3.3 Yhteinen vuorovaikutusosaaminen

Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tarjoaa tuoreemman näkökulman lähestyä vuorovaikutusosaamisen käsitettä. Se kääntää linssin pois yksilökeskeisestä ja taitopainotteisuuteen keskittyvästä vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta ja tarkentaa huomion ryhmätason vuorovaikutusosaamiseen (Horila & Valo, 2016). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusosaamista tarkastellaan yksilön näkökulman lisäksi ryhmän tasolla, sillä näin voidaan tarkastella tiimissä tapahtuvaa vuorovaikutusta monipuolisemmin. Yhteistä vuorovaikutusosaamista tutkittaessa huomio kääntyy siihen, miten vuorovaikutusosaaminen esiintyy tiimissä sekä miten sitä tuotetaan ja siitä neuvotellaan yhdessä (Horila, 2025, 172). Näin ollen tiimillä, jolla on yhteistä vuorovaikutusosaamista, on yhteinen näkemys siitä, mitä tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus tarkoittaa ja kyky soveltaa sitä käytännössä (Horila, 2025, 172). Yhteisyyden näkökulma ei kiellä sitä, etteikö yksilön taidot, tieto ja motivaatio ole yhä keskeisessä roolissa tiimin vuorovaikutusosaamisen muodostuessa. Moniammatillisia projektitiimejä tarkastellessa onkin mielenkiintoista selvittää, miten tiimi yhdessä rakentaa vuorovaikutusosaamista ja hyödyntää sitä keskinäisessä työskentelyssään.

Kollektiivista vuorovaikutusosaamista (*collective communication competence*) voidaan pitää lähikäsitteenä yhteiselle vuorovaikutusosaamiselle. Monitieteisen tutkimusryhmän kollektiivista vuorovaikutusosaamista tutkimuksessaan tarkastellut Thompson (2009) kuvaa ryhmän vuorovaikutusosaamista dynaamiseksi ja tilannekohtaiseksi ilmiöksi. Tiimin jäsenten oma osaaminen vaikuttaa siihen, miten viestintäprosessi voi edetä. Kollektiivisen vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat tiedon tehokas eteenpäin välittäminen ryhmän jäsenten ja sidosryhmien saavutettavaksi, luottamuksen rakentaminen johdonmukaisella ja kunnioittavalla viestinnällä sekä ryhmädynamiikan hallinta (Thompson, 2009). Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä heikentäviä tekijöitä taas ovat siiloutuminen, viestinnän tulva sekä johtamishaasteet eri osa-alueilla (Thompson, 2009). Kyseisessä tutkimuksessa todetaan, miten yksilön osaaminen on vahvasti yhteydessä kollektiiviseen vuorovaikutusosaamiseen ja sen muodostumiseen.

Moniammatillisten tiimien yhteistä vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella eri tasoilla. Tiimien vuorovaikutusprosesseista tunnistetaan kolme tasoa: yksilön, ammatin ja ryhmän taso (Horila, 2025, 173). Tiimin vuorovaikutustaitoja, tietoa ja motivaatiota arvioidessa peilataan usein yksilön tasolle, johon voi lukeutua yksittäisten jäsenten kuuntelutaitoja, henkilökohtaista motivaatiota ryhmäviestintää kohtaan sekä metakognitiivista tietämystä heidän omaa osaamistaan kohtaan. Ammattitasolla vuorovaikutusosaamista tarkastellessa huomio kiinnittyy moniammatillisen tiimin jäsenten ammattitastaan. Tiimeissä jokaisen jäsenen oma ammatillinen tausta vaikuttaa todennäköisesti siihen, millaiseksi hyvä vuorovaikutusosaaminen mielletään. Tiimin tulee kyetä neuvottelemaan näistä mahdollisesti toisistaan poikkeavista merkityksistä. Myös erilaiset työskentelykulttuurit voivat vaikuttaa siihen, miten toimiva vuorovaikutus ymmärretään. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen ryhmätaso taas sijaitsee yksilö- ja ammattitason välissä. Siinä jaetuista merkityksistä ja käytänteistä neuvotellaan tiimeissä. Painopiste siirtyy yksilöiden viestintäosaamisesta siihen, miten moniammatillisten tiimien jäsenet tuottavat jaettua ymmärrystä siitä, mikä on osaavaa vuorovaikutusta. (Horila, 2025, 173–174.)

Neuvotteleminen on tärkeä osa tiimin toimintaa ja yhteisen vuorovaikutusosaamisen ilmenemistä. Neuvottelu on prosessi, jossa kaksi tai useampi osapuoli jakaa näkemyksiään ja mielipiteitään, jonka jälkeen päästään yhdessä hyväksyttävään lopputulokseen (Putnam & Powers, 2015, 367). Moniammatillisissa projektitiimeissä neuvottelua tarvitaan paljon, jotta eri ammattikuntia edustavien tiimin jäsenten kesken löydettäisiin kompromisseja yhteisen tavoitteen eteen. Neuvottelua lähestytään tutkimuksessa usein yksilöllisestä näkökulmasta niin, että taitavaan neuvotteluun liitetään erilaisia vuorovaikutustaitoja, kuten kysymysten esittämistä ja informaation jakamista. (Putnam & Powers, 2015, 371). Siinä, missä taitava neuvottelija voidaan nähdä yksilön näkökulmasta henkilönä, joka pääsee mahdollisimman tehokkaasti haluamaansa lopputulokseen, on tiimin neuvotteleminen hieman moniulotteisempaa. Kun puhutaan tiimin yhteisestä osaamisesta, on neuvotteleminen tiimin yhteistä päämäärää edistävä keino. Tiimi neuvottelee jatkuvasti osaavan vuorovaikutuksen merkityksistä ja sovitaa merkityksiä toimintaansa (Horila, 2025, 173). Konstitutiivinen näkökulma auttaa ymmärtämään eri merkityksistä neuvottelua. Sen mukaan viestintä muovaa niin kontekstia kuin viestijöitä. Vaikka erilaiset viestintäkäytännöt saattavat olla sopivia joissakin kontekstissa, eivät ne

välttämättä toimi lainkaan toisessa tilanteessa. Tämä pätee myös tiimin toimintaan, jossa tiimin tulee yhdessä neuvotella ja sopia erilaisista sosiaalisista merkityksistä. (Fox ym., 2025, 31–32).

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia on tutkittu yksilötason lisäksi myös ryhmän tasolla. Ryhmäviestinnän tutkimuksessa tiimin vuorovaikutustaitoja jaotellaan tehtäväkeskeisiin ja relationaalisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiin taitoihin lukeutuvat tiimin tavoitetta edistävät taidot, kuten esimerkiksi tiimin kyky arvioida tehtyjä ratkaisuja, työskentelyn etenemisestä huolehtiminen, vaihtoehtoista keskusteleminen sekä palautteenanto. Relationaalisiin taitoihin lukeutuvat taas suhdetason taidot, joita ovat esimerkiksi tiimin ilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen sekä tiimin jäsenten välisten suhteiden ylläpitäminen. (Horila & Valo, 2016, 49.) Tiimityön onnistumisen arvioinnissa voidaan tarkastella niin suhde-, kuin tehtävätason onnistumisia. Työelämän tiimejä tarkastelleessa tutkimuksessa havaittiin, kuinka tasapaino näiden kahden tason välillä oli edellytys tiimin toiminnalle. Toimiva yhteistyö vaatii toimivan resurssoinnin ja selkeän tehtävänjaon lisäksi ilmapiirin turvallisen ja hyvän rakentamista. Vaikka tiimien arviointia painotetaan usein tehtävätasoon eli siihen, miten tiimi onnistuu tavoitteissaan, on suhdetason toimiminen tiimin onnistumisen edellytys. Jos tiimin jäsenten välinen yhteistyö ei toimi, on tiimin haastavaa onnistua tehtävissään. (Raappana & Valo, 2014.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Moniammatillinen tiimityö erilaisten projektien parissa on hyvin yleinen tapa organisoida työtä. Yleistyneet etä- ja hybridityöhön perustuvat työskentelymallit mahdollistavat eri alojen ammattilaisten kokoontumisen yhteen yhä joustavammin, kun paikkaan ja aikaan ei kohdistu samanlaisia rajoitteita, mitä ennen. Moniammatillisten tiimien etuna on se, että asiantuntijuutta ja osaamista voidaan jakaa, kun eri ammattilaiset kokoontuvat yhteisen projektin ääreen. Toisaalta näissä tiimeissä on tunnistettu erilaisia vuorovaikutuksellisia haasteita, kuten ristiriitoja ja jännitteitä, jotka voivat nousta esiin helpommin, kun totutut tavat ja käytänteet poikkeavat toisistaan (Thompson, 2009). Vuorovaikutusosaamisen merkitys tällaisissa tiimeissä tunnistetaan melko hyvin pääpiirteittäin, mutta ymmärrys sen muodostumisesta voi olla vähäisempää. Koska vuorovaikutusosaaminen on kuitenkin keskeinen osa tiimityön onnistumista, on hyödyllistä ymmärtää, miten vuorovaikutusosaamista tiimeissä oikein rakentuu. Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on ollut tyypillisesti hyvin behavioraaliseen ulottuvuuteen eli taitoihin painottuvaa, jolloin osaamisen muut osa-alueet voivat jäädä vähemmälle huomiolle (Horila & Valo, 2016, 48). Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta on huomattu sen yksilökeskeisyys eli tiimien toiminnassa huomio kiinnittyy yksittäiseen tiimin jäseneseen. Tässä tutkimuksessa huomioidaan vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueiden merkitys moniammatillisen projektitiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana toimii sosiopsykologisen ja sosiokulttuurisen tradition yhdistelmä. Sosiopsykologinen traditio tukee tiimin vuorovaikutusosaamisen tarkastelusta yksilön tasolla (Craig, 1999). Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun hyödynnetään sosiokulttuurista traditiota, joka mahdollistaa tiimin yhdessä muodostamien käytänteiden ja merkitysten selvittämiseen. Tavoitteena ei ole löytää yhtä ainoaa tapaa hahmottaa tai määritellä vuorovaikutusosaamista, vaan ennemminkin ymmärtää sen muotoutumista tiimien vuorovaikutuksessa. Kuten Thompson (2009) toteaa, tiimin vuorovaikutusosaamiseen ei tule suhtautua staattisena ilmiönä, vaan se elää dynaamisesti ja mukautuu tiimin toiminnan ja kontekstin mukaan. Sosiopsykologisessa traditiossa viestintä nähdään prosessina, jossa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Craig, 1999). Traditiossa ollaan kiinnostuneita

psykologisista taipumuksista, kuten asenteista, persoonallisuudesta sekä sosiaalisista kognitioista (Craig, 1999). Sosiopsykologinen traditio tukee tiimin vuorovaikutusosaamisen tarkastelemista yksilön henkilökohtaisten taitojen, motivaation ja metakognitiivisen tietämyksen selvittämiseksi. Ryhmien tarkastelun näkökulmasta sosiopsykologinen traditio tuo mahdollisuuksia tarkastella yksilöllisten piirteiden, kuten ammattiroolin merkitystä vuorovaikutusosaamisesta neuvotellessa. Sosiokulttuurinen traditio taas mahdollistaa yhteisen vuorovaikutuksen tarkastelemisen ryhmätasolla, sillä sen mukaan todellisuuden ymmärtäminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta (Craig, 1999). Traditio tarjoaa näkökulmaa tarkastella, miten moniammatillisissa tiimissä luodaan merkityksiä ja yhteisiä käytänteitä vuorovaikutusosaamisesta neuvotellessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yksilöllisen ja yhteisen vuorovaikutusosaamisen näkökulmia hyödyntäen, miten vuorovaikutusosaaminen rakentuu nykypäivän työelämässä suositavissa moniammatillisissa projektitiimeissä. Koska vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä dynaamisena ja muovautuvana (Thompson, 2009), ei voida määritellä yhtä oikeaa tapaa hahmottaa sitä. Yksilöllisen vuorovaikutusosaamisen tarkastelussa hyödynnetään tiedot, taidot ja asenteet -mallinnusta (Spitzberg & Cupach, 1984). Mallinnuksen avulla pyritään muodostamaan käsitystä siitä, mitkä vuorovaikutusosaamisen osa-alueista nousevat esiin tiimien vuorovaikutuksessa ja miten niiden nähdään heijastuvan projektiluonteiseen työskentelyyn. Vuorovaikutusosaamisen vahvan yksilöllisen pohjan lisäksi aiheen tarkastelussa huomioidaan yhteisen vuorovaikutusosaamisen näkökulma (Horila, 2025), jota tiimi yhdessä kehittää. Tutkimusongelmaksi muodostuu:

*Miten yksilöllinen ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen rakentuu moniammatillisen tiimin projektityöskentelyssä?*

Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millaista yksilöllistä vuorovaikutusosaamista tiimityössä koetaan edellytettävän. On huomattu, että tiimin jäsenet kehittävät omia yksilöllisiä vuorovaikutusosaamisen alueitaan tiimiviestinnän aikana (Horila, 2025.) Vaikka vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen laajentamisesta yksilön ominaisuuksia pidemmälle on puhuttu, ovat ne osa tiimin yhteistä vuorovaikutusosaamista ja sen muodostumista.

Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota yksittäisten tiimin jäsenten vuorovaikutustaitoihin, heidän motivaatioonsa osallistua tiimin vuorovaikutukseen sekä heidän kykyynsä tunnistaa ja kuvata omaa osaamistaan tiimityöskentelystä tiedollisesta näkökulmasta katsoen. Näitä kolmea vuorovaikutusosaamisen keskeistä osa-aluetta tarkastelemalla, voidaan selvittää, mitä moniammatillisessa projektitiimissä työskentelevältä tiimin jäseneltä koetaan edellytettävän. Tämän pohjalta ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu:

*Millaista yksilöllistä vuorovaikutusosaamista moniammatillisen projektitiimityön koetaan edellyttävän?*

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla ollaan kiinnostuneita siitä, miten moniammatillisuuden nähdään heijastuvan tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen. Moniammatillisuuden on todettu kehittyvän, kun useiden ammattilaisten muodostama yhteistyö etenee ja syventyy (Mönkkönen ym., 2019). Se koetaan tyypillisesti tiimiä rikastuttavana tekijänä, mutta siihen liittyvät haasteet ovat myös hyvin tunnistettuja (Reimer ym., 2017). Moniammatillisuuden haasteet liittyvät hyvin usein vuorovaikutukseen, kuten erilaisiin vuorovaikutustottumuksiin tai -käytänteisiin. Kun ymmärretään, mistä moniammatillisten tiimien vuorovaikutusosaaminen rakentuu, voidaan tiimien toimintaa pyrkiä kehittämään. Vuorovaikutusosaamisen vaatimukset ja niiden tarve voi vaihdella ammattiryhmittäin (Laajalahti, 2014). Toista tutkimuskysymystä tarkastellessa huomioidaan yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta tunnistetut tiimin jäsenten omat ammatilliset käsitykset osaavasta vuorovaikutuksesta, mahdolliset ennakoasenteet eri ammattiryhmiä kohtaan sekä erilaiset tottumukset työskentelykulttuureissa (Horila, 2025). Toiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu:

*Miten moniammatillisuuden koetaan heijastuvan tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen?*

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan siihen, miten projektityöskentely nähdään tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisen näkökulmasta. Myös projektityöskentely on hyvin yleinen työskentelymuoto ja yhä useammassa ammattiryhmissä tehdäänkin töitä projektiluontoisesti. Projektityöskentelyyn liittyy erilaisia seikkoja, kuten rajoitettuja resursseja, jotka tiimin on huomioitava työskennellessään (Laajalahti, 2014, 173). Kysymyksen kohdalla ollaan kiinnostuneita projektiluontoisuuden heijastumisesta tiimin yhteiseen vuorovai-

kutusosaamiseen ja sen kehittymiseen. Tiimillä voi olla esimerkiksi erilaisia vuorovaikutuksellisia valmiuksia suoriutua jostakin projektin vaiheesta paremmin kuin toisesta. Tiimin jäsenten käsitykset projektin eri vaiheiden mielekkyydestä tai heidän osaamisestaan niissä voivat vaihdella. Vastaajien kesken tarkastellaan, löydetäänkö projektien eri vaiheille eroavaisuuksia vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu:

*Miten tiimityön projektiluontoisuus heijastuu tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen?*

## **4.2 Osallistujat ja aineistonkeruu**

Tämän tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vuorovaikutusosaamisen ollessa ilmiönä abstrakti ja moniulotteinen, oli laadullinen tutkimusmenetelmä sopiva. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä, sillä se mahdollistaa avoimen vuorovaikutustilanteen haastateltavan ja tutkijan välille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tästä on etua etenkin, jos tutkimuksen aihe on moniulotteisempi tai tuntemattomampi (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Koska tavoitteena oli saada tietoa vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien ja tasojen kautta, tarjosi haastattelu mahdollisuuden tarkastella syvemmällä tasolla tiimin jäsenten näkökulmia, käsityksiä ja mielipiteitä heidän omasta sekä tiimin yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelutilanteessa niiden muotoa ja järjestystä, jossa kysymykset käydään läpi, voidaan muokata. Kaikkia elementtejä ei ole siis ennalta määritelty. (Hirsjärvi & Hurme, 2020.) Tutkimusaineiston kerääminen haastattelemalla voi mahdollistaa syvemmän yhteyden haastateltaviin, jota esimerkiksi vuorovaikutustilannetta observoimalla ei ole mahdollista saavuttaa (Kramer & Zanin, 2020).

Tutkimukseen etsittiin osallistujiksi moniammatillista projektiluontoista tiimityötä tekeviä tai hiljattain tehneitä henkilöitä. Osallistujia toivottiin erilaisista taustoista, sillä tavoitteena oli saada monipuolisesti näkemyksiä tiimityöskentelystä ja moniammatillisuudesta, rajaamatta tutkimusta kuitenkaan mihinkään tiettyyn ammattiryhmään. Tähän tutkimukseen soveltuvaksi tiimityöksi käsitettiin työskentely, jossa on ollut mukana vähintään kolme henkilöä. Tämä pohjattiin Keytonin (2021) esittämään määritelmään tiimin koosta. Haastateltavan tuli olla ollut mukana tiimin toiminnassa riittävän aktiivisesti, niin, että tämä pystyi kuvailemaan tiimissä

tapahtuvaa vuorovaikutusta ja omaa rooliaan siinä. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että haastateltava oli ollut mukana projektin suunnittelussa ja työstössä, osallistunut tiimin tapaamisiin joko kasvotusten tai etänä sekä pitänyt yhteyttä muihin tiimin jäseniin. Haastateltavan tiimistä tuli löytyä moniammatillista osaamista eli tiimiläisten keskuudessa tuli olla edustettuna eri ammattiryhmiä. Tiimin työskentelystä tai projektin päättymisestä sai olla kulunut maksimissaan kaksi vuotta, jotta osallistujat pystyivät kuvailemaan tiimin toimintaa mahdollisimman tarkasti. Projektiluontoisen työn tuli olla edennyt vähintään suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen, jotta voitiin tarkastella projektityön eri vaiheita suhteessa vuorovaikutusosaamiseen.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kymmenen henkilöä. Osallistujia etsittiin sosiaalisessa mediassa tutkimuksen tekijän LinkedIn-kanavalla ja kontaktoimalla suoraan moniammatillista tiimityötä tekeviä henkilöitä. Haastateltavat edustivat monipuolisesti eri ammattialoja ja organisaatioita. Haastateltavia oli mukana niin musiikkialan projekteista, energia-alalta, sosiaali- ja terveysalalta, korkeakoulujen hankkeista, markkinointitoimistosta sekä kasvatusalalta. Osa haastateltavista työskenteli tietyn pitkäkestoisemman tapahtuman tai hankkeen parissa, kun taas osalla oli kokemusta lyhytkestoisemmasta projektimuotoisesta työskentelystä. Kokemukset projektiluontoisesta työstä vaihtelivat osallistujien kesken, sillä osa haastateltavista oli vielä opiskelijoita tai vastavalmistuneita ja osa oli ollut työelämässä jo kymmeniä vuosia. Jotkut osallistujista toivat esiin, että heillä oli lisäksi myös esihenkilö- tai projektinjohtovastuita tiimissä. Kolme osallistujista työskenteli samassa organisaatiossa, mutta he eivät tehneet tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa ja kuvailivat omissa haastatteluissaan eri projekteja.

Haastateltavat tulivat eri taustoista ja heidän käsityksensä projektityöskentelystä saattoivat olla jokaisella hyvin erilaisia, joten alkuun käytiin läpi uudelleen kriteerit, joilla haastateltavat oli rekrytoitu mukaan tutkimukseen. Osalla haastateltavasta oli hyvin paljon kokemusta erilaisista tiimeistä ja projekteista, joten heitä pyydettiin haastattelussa kuvailemaan yhden projektiluontoisen tiimin toimintaa. Haastateltavat saivat kertoa huomioita myös yleisemmällä tasolla tai kuvailla muita kohtaamiaan kokemuksiaan, mutta haastattelutilannetta selkeytti se, kun huomio oli kiinnitetty yhden tiimin toiminnan kuvailuun.

Haastattelutilanteessa edettiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, jotka oli muodostettu tutkimuksen kahden teoreettisen viitekehysten ja tutkimuskysymysten pohjalta. Teoreettisina viitekehyksinä toimivat sekä yksilölliseen vuorovaikutusosaamiseen pohjautuva vuorovaikutusosaamisen tiedot, taidot ja asenteet -mallinnus sekä yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa esitetty vuorovaikutusosaamisen tasojen malli.

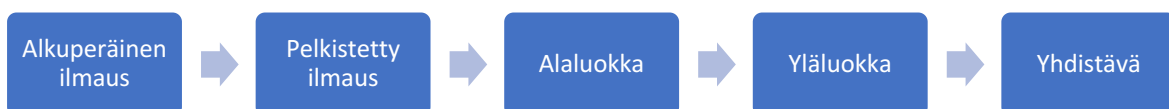
Aineisto kerättiin joulukuussa 2024-tammikuussa 2025 haastattelumuodossa Microsoft Teams-alustalla, josta ne tallennettiin tutkijan OneDrive-pilvipalveluun. Haastatteluaineiston litterointi tekstimuotoon tehtiin Microsoft Teams -alustaa hyödyntäen. Litterointiaineisto käytiin läpi myös manuaalisesti, kuunnellen haastattelutallenteet ja seuraten litteroitua tekstiä, korjaten mahdolliset kirjoitusvirheet. Haastateltavilta pyydettiin suullinen suostumus aineiston tallentamiseen ja vastausten anonymiin hyödyntämiseen osana tutkimuksena. Suullinen suostumus koettiin päteväksi. Osallistujat olivat saaneet ennakkoon tutkimuksen tietosuojailmoituksen ja tutkimustiedotteen sekä heille kerrottiin, että heillä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin vain. Haastattelukysymyksiä ei lähetty osallistujille etukäteen, sillä haastattelutilanteesta haluttiin luoda mahdollisimman spontaani. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia, lyhytkestoisimman haastattelun ollessa 40 minuuttia pitkä ja pitkäkestoisimman 75 minuuttia pitkä. Haastattelurunko ehdittiin käydä läpi kaikissa haastatteluissa.

Kun tutkitaan abstrakteja ilmiöitä, kuten vuorovaikutusosaamista, on tärkeää sanoittaa haastattelukysymykset riittävän konkreettiselle tasolle. Se antaa haastateltaville mahdollisuuden vastata kysymyksiin ilman, että hänen täytyy tuntea tutkimusaihetta syvällisesti. (Puusa, 2020 ym.) Tutkimuksen haastattelurunko (Liite 1) koostui yhteensä kolmesta teemasta, jotka jaoteltiin tutkimuskysymyksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin pohjautuen: 1) projektiluontoinen tiimityö, 2) yksilön vuorovaikutusosaaminen tiimissä sekä 3) moniammatillisuus ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen. Teemojen pohjalta muodostettiin haastattelukysymykset, jotka käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Ensimmäisen teeman kohdalla lähdettiin liikkeelle käytännönläheisistä, kuten projektin vaiheisiin, työnjakoon ja resursseihin, liittyvistä kysymyksistä. Samalla kartoitettiin haastateltavien käsityksiä tiimityöhön liittyen. Toisessa teemassa eli yksilön vuorovaikutusosaamisen kohdalla jaoteltiin kysymykset taidollisiin, tiedollisiin sekä asenteellisiin kategorioihin. Kolmannen teeman kohdalla haluttiin selvittää haastateltavien

näkemyksiä moniammatillisesta tiimityöstä ja vuorovaikutusosaamisen roolista siinä. Erityisesti toisen teeman kohdalla haastattelukysymyksiä operationalistettiin niin, että haastateltavien oli mahdollista ymmärtää, mitä tutkija halusi tietää vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Haastattelutilanne oli puolistrukturoidulle haastattelulle ominaisesti joustava, eli kysymysten tarkka järjestys saattoi elää ja vaihdella haastateltavien kesken (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

### 4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen analyysitavaksi valikoitui teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen analyysin yhdistelmä, sillä teoreettisista viitekehysistä nousi selkeitä käsitteitä, joita analyysissa voitiin hyödyntää, edeten kuitenkin vahvasti aineiston ehdoilla. Osa tuloksista analysoitiin pelkästään aineistolähtöisesti, sillä osittain tutkimuskohteen tuoreudenkin vuoksi, ei teoreettisesta viitekehksestä noussut koko aineiston luokitteluun soveltuvia termejä. Teoriaohjaavassa analyysissa edetään aineiston osin samalla tavalla kuin aineistolähtöisessä analyysissa, jossa analyysiyksiköt valikoituvat aineistosta. Kuviossa 1 on esitetty teoriaohjaavan analyysin eteneminen vaiheittain. Teoriaohjaavassa analyysissa aineisto voidaan hankkia vapaamuotoisesti. Analyysi alkaa aineistolähtöisesti ja teoria tukee analyysia sen loppuvaiheessa, jolloin teoriasta johdetaan käsitteitä aineiston luokittelun tueksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysi ei kuitenkaan ole varsinaisesti sidottu teoriaan, vaikka siinä teoreettisia yhteyksiä onkin. Analyysitapojen prosessien ollessa hyvin samankaltaiset, oli mahdollista edetä analyysissa hyödyntäen molempia lähestymistapoja.



**Kuvio 1.** Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroidun haastatteluaineisto läpi useaan otteeseen. Kun aineistoon oli tutustuttu huolellisesti, peilattiin aineistoa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, säilyttäen niiden kannalta oleelliset asiat. Analyysin ulkopuolelle rajattiin asiat, joiden

ei koettu vastanneen tutkimuksen ongelmanasetteluun eli yksilölliseen ja yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen. Analyysiyksiköksi muodostuivat merkityskokonaisuudet. Merkityskokonaisuus saattoi olla yksittäinen sana, lause tai useamman lauseen kokonaisuus. Kun aineistoon oli perehdytty huolellisesti, seurasi datan pelkistäminen, jolloin alkuperäisilmaisista poimittiin tutkimustehtävään sopivat alkuperäisilmaisut (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Samalla tulokset jaoteltiin kolmeen eri ryhmään, jotka muodostuivat tutkimuskysymyksiensä pohjalta.

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin alaluokkiin, jotka nimettiin aineiston sisällön perusteella. Esimerkkejä tunnistetuista alaluokista olivat kuunteleminen, lähestyttävyyden ja viestintäaktiivisuus. Teoriaohjaavassa analyysissä alaluokat ovat aineistosta lähtöisiä, mutta yläluokkiin johdetaan teoriasta käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Ensimmäisen eli yksilön vuorovaikutusosaamista käsittelevän tutkimuskysymyksen aineiston analyysissä yläluokat tuotiin teoreettisesta viitekehystä ja yläluokiksi muodostuivat vuorovaikutusosaamisen tiedot, taidot ja asenteet. Toiseen ja kolmanteen kysymykseen hyödynnettiin aineistolähtöisempää analyysitapaa, jossa yläluokat tuotiin aineistosta. Lopuksi yläluokat yhdistettiin yhdistäviksi luokiksi, jotka olivat yksilön vuorovaikutusosaaminen tiimeissä, moniammatillisuus ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen sekä vuorovaikutusosaaminen projektitiimeissä.

#### **4.4 Tutkimusetiikka**

Hyvässä tutkimuksessa eettisyyden tulisi olla koko tutkimustyön peruspilari. Tutkimusetiikkaa ei siis nähdä ikään kuin irrallisena tekijänä, joka huomioitaisiin vain tietyssä kohtaa tutkimusta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018.) Voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä yleisiä eettisyyden näkökulmia, joiden avulla tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida. Hirsjärvi ja Hurme (2022) nostavat keskeisimmäksi informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden, seuraukset sekä yksityisyyden. Informointiin perustuvalla suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistujalla tulisi olla tieto siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja miten osallistujan vastauksia tullaan tutkimuksessa hyödyntämään (Hirsjärvi ja Hurme 2022).

Tässä tutkimuksessa informaation perustuvasta suostumuksesta huolehdittiin siten, että haastateltavat saivat ennen tutkimukseen osallistumista tutkimuksen tietosuojailmoituksen sekä tutkimustiedotteen. Dokumenteissa kuvattiin muun muassa tutkimuksen tavoitteet, aineistonkeruutapa sekä se, miten haastateltavien tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haas-

tateltavien anonymiteetti turvattiin käsittelemällä aineisto niin, että kaikki henkilöön liitettävät tunnistetiedot poistettiin. Osallistujia, heidän työpaikkojaan tai projekteja, joissa he ovat työskennelleet, ei kuvailla tutkimuksessa niin, että yksittäiset henkilöt olisivat tunnistettavissa. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella myös tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Esimerkiksi aineistoa käsitellessä luottamuksellisuus ilmenee siinä, että litterointi vastaa sitä, mitä haastateltavat olivat haastattelutilanteessa sanoneet. Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuudesta huolehdittiin niin, että vaikka litterointi toteutettiin siihen tarkoitettua ohjelmaa hyödyntäen, litterointi käytiin läpi myös manuaalisesti tarkastaen. Haastateltavien kommentit hyödynnettiin sellaisenaan, eikä niiden sisältöä muutettu.

# 5 TULOKSET

## 5.1 Yksilön vuorovaikutusosaaminen tiimeissä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista yksilöllistä vuorovaikutusosaamista moniammatillisen projektitiimin työskentelyn koetaan edellyttävän. Kiinnostus kohdistui erityisesti siihen, miten haastateltavat kuvasivat omaa vuorovaikutusosaamistaan osana tiimin työskentelyä. Aineiston analyysissa nousivat esiin vuorovaikutusosaamisen taidollinen, tiedollinen ja asenteellinen ulottuvuus.

### 5.1.1 Taidot osana vuorovaikutusosaamista

Haastateltavien käsitys vuorovaikutusosaamisesta painottui hyvin vahvasti taidolliseen ulottuvuuteen ja moni kuvaili monisanaisimmin omaa vuorovaikutusosaamistaan yksittäisten vuorovaikutustaitojen ja -tekojen näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat monipuolisesti sitä, millaista osaamista he tunnistavat itsestään, millaista osaamista heidän ammatissaan vaaditaan ja millaisesta osaamisesta olisi hyötyä moniammatillisen projektitiimin jäsenenä. Vuorovaikutustaidot jaoteltiin aineiston pohjalta kuuteen luokkaan, joiden pohjalta tulokset esitellään: 1) kuunteleminen, 2) asertiivisuus, 3) palautteenanto, 4) vuorovaikutuksen mukauttaminen, 5) tiimin johtaminen ja 6) teknologiavälitteinen vuorovaikutus.

Keskeisimpänä vuorovaikutustaitona haastateltavien vastauksissa nousi *kuunteleminen* ja sen merkitystä korostettiin läpi haastattelujen. Kuunteleminen nostettiin tärkeäksi tiimiläisen taidoksi ja välttämättömäksi tiimin toiminnan kannalta. Kuuntelemisessa korostettiin erityisesti tiimiläisten mielipiteiden kunnioittamista ja puheenvuorojen jakautumista tasapuolisesti. Vastauksen mukaan tiimityössä pelkkä kuuntelemisen osoittaminen nonverbaalisesti ei ole aina riittävää, vaan on tärkeää pystyä huomioimaan tiimiläisen ajatukset ja osata kommentoida niitä. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa kuuntelemistaan omana vahvuutenaan tiimin jäsenenä:

H5: Vahvuuteni on, että pystyn rakentamaan siihen toisen kertoman päälle. Ei niin, että odottaisin sitä, että pääsen sanomaan oman mielipiteeni, välittämättä siitä toisesta.

Myös empaattisen kuuntelun merkitystä painotettiin turvallisen ilmapiirin luomisen näkökulmasta. Moni tunnisti moniammatillisessa projektitiimissä olevan tyypillisesti tietyt henkilöt, jotka ovat toistuvammin äänessä ja toisaalta myös ne, joilta mielipiteitä saattaa joutua kyselemään enemmän. Tämä voi johtaa siihen, että etenkin hiljaisempien jäsenten kuunteleminen ja heidän mielipiteidensä esiin tuominen voi olla haastavaa. Analyysistä nousikin esiin tiimiläisten yhteinen vastuu huolehtia siitä, että jokainen jäsen tulisi kuulluksi ja saisi tilaa. Toisaalta haastateltavat pohtivat myös sitä, minkä verran jokainen tiimin jäsenistä on itse vastuussa omasta viestintäaktiivisuudestaan ja kuinka paljon painoarvoa voidaan laittaa tiimiläisten vastuulle. Selvää kuitenkin oli, että kuuntelemisen osoittamisella erinäisin keinoin, kuten tarjoamalla puheenvuoroa, kysymällä mielipidettä tai pyytämällä kommentteja etukäteen, nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan.

Kuuntelutaidot korostuivat etenkin haastavissa tilanteissa. Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa tiimin jäsenillä on tullut keskenään erimielisyyksiä tai kitkaa. Yksi haastateltava kuvaili, että varsinkin tilanteissa, joissa toinen tiimiläisistä on voimakkaan tunnetilan vallassa, on tärkeää pystyä kuuntelemaan tämän huoli ja sivuuttaa siinä hetkessä omat mielipiteet ja ajatukset. Erityisesti tiimin esihenkilöt voivat joutua toimimaan selvittelijän roolissa tilanteen kolmantena osapuolena, jolloin tältä vaaditaan kuuntelemisen lisäksi neuvottelutaitoja ja kykyä kohdata molemmat tiimiläiset tasapuolisesti.

*Assertiivisuuden* tärkeys nousi vastauksissa esiin haastavien tilanteiden kohdalla, mutta myös keskeisenä tekijänä tiimin työn edistymisen kannalta. Erityisesti yhteisissä palavereissa tiimiläisiltä vaadittiin taitoa perustella omia mielipiteitään, rohkeutta kyseenalaistaa yhteisiä päätöksiä ja kykyä puuttua tiimin toimintaan, mikäli näkee siinä jotain puutteita. Haastateltavat kertoivat, että rohkeus assertiivisuuteen erilaisissa tiimitilanteissa oli kasvanut kokemuksen myötä. Halukkuuteen toimia tiimin vuorovaikutustilanteissa jämäkästi ja pitää puoliaan voi vaikuttaa vastausten perusteella myös aiemmat kokemukset tiimityöskentelystä ja se, miten tiimissä on totuttu antamaan palautetta. Haastateltava kuvaa kehitystään omien mielipiteidensä ilmaisussa:

H4: Uskallan nykyään kertoa omia mielipiteitä ääneen, ehkä ensimmäisissä palavereissa saatoin olla enemmän hiljaa, vaikka ajatuksia olisi ollut.

Analyysissa keskeisenä esiintyvät myös *palautteenantotaidot* ja moni osallistujista tunnisti, että omissa palautteenantotaidoissa olisi kehittävää suuntaan tai toiseen. Osan kohdalla rakentavan palautteen antaminen koettiin osittain jopa haasteelliseksi ja vaivaannuttavaksi. Positiivinen ja rakentava palaute nähtiin kuitenkin erittäin tärkeänä osana tiimin toimintaa, jonka mahdollistajana jokainen tiimin jäsen yksilönä voi toimia. Rakentavan palautteen etuina nähtiin muun muassa kehitystarpeiden havaitseminen ja tiimin toiminnan kehittäminen vuorovai-  
kutteisesti ja yhdessä keskustellen. Positiivinen palaute nähtiin tiimin kantavana voimana ja tärkeänä kannustimena projektiluontoisessa työssä. Erityisesti ne haastateltavat, joilla oli tiimin johtamisvastuuta, kertoivat kiinnittävänsä huomiota myös positiivisen palautteen antamiseen. Seuraavassa aineistoesimerkissä kuvataan, kuinka haastateltava oli sitä mieltä, että hän voisi muistaa antaa positiivista palautetta muille tiimin jäsenille matalammalla kynnyksellä:

H4: En halua lytätä tuloksilla, mutta yritän puhua asioista realistisesti. Haluaisin kuitenkin oppia riittävää lempeyttä palautteen antamisessa. Varmaan oma tausta myynnin parissa näkyy siinä, kun siellä katsotaan pelkkiä tuloksia, eikä muulla ole väliä.

Palautteenantotaitojen lisäksi haastateltavat kertoivat tiimityöskentelyssä vaadittavan *kykyä joustaa ja mukautua* erilaisten ihmisten vuorovaikutustyyliihin. Erityisesti projektiluontoisissa tiimeissä, joissa tiimin jäsenet eivät välttämättä olleet entuudestaan tuttuja, oli oltava valmis joustamaan ja luomaan yhteiset käytänteet kyseiselle tiimille. Haastateltavat kuvailivat tilanteita, joissa joku tiimin jäsenistä oli ollut hyvin tiukasti kiinni omissa toimintatavoissaan, jolloin tämä oli hankaloittanut yhteistä toimintaa. Myös erilaisiin viestinnällisiin resursseihin tuli sopeutua ja ymmärtää tiimiläisten erilaisia valmiuksia toimia tiimin jäsenenä. Kyky asettua tiimiläisen asemaan ja miettiä asioita yhteisen tavoitteen näkökulmasta nostettiin esiin useamman toimesta. Seuraavissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat, kuinka tiimityöskentelyssä omaa vuorovaikutusta on tärkeää myös mukauttaa muiden mukaan:

H7: Vuorovaikutuksellinen joustavuus on tärkeää, on oltava valmis sopeuttamaan sitä omaa käyttäytymistään erilaisiin tilanteisiin. Ei voi vaan olettaa, että kaikki muut sopeutuvat siihen, millä tavalla itse viestii ja toimii.

H6: Se, että heitetään kaikkea vitsiksi, ei toimi kaikkien kanssa.

Vaikka tiimin *johtaminen* ei ollut yksi tutkimuksen painopisteistä, tunnistettiin aineistosta useita havaintoja johtajuuden roolista tiimin vuorovaikutusosaamiseen. Haastateltavista osa oli toiminut tiimissä esihenkilön tai tiiminvetäjän roolissa. Osalla oli kokemusta ikään kuin kiertävästä puheenjohtajuudesta, jossa johtamisvastuu vaihteli tapaamiskerroittain ja keskustelun etenemisestä huolehdittiin vuorotellen. Johtamisvastuu oli tyyppillisesti määrätty ennakoon jo jollekin tiimiläiselle, etenkin jos tiimin tavoitteet ovat selvillä ja jokaisen tiimiläisen rooli oli selkeästi kerrottuna. Vaikka projektitiimille ei olisi määritelty selkeää esihenkilöä, kokivat haastateltavat tärkeäksi sen, että jollakin tiimin jäsenellä on selkeä vastuu siitä, että yhteisissä tapaamisissa keskustelu etenee haluttuun suuntaan ja tiimin tavoitteet pidetään mielessä.

H3: Pitää olla selkeä agenda ja joku, joka sitä vie eteenpäin, muuten siitä ei tule mitään ja se menee jutusteluksi ja fiilisringiksi.

Esihenkilönä toimineet henkilöt kokivat ottavansa erityisesti vastuuta siitä, että tiimin jäsenillä olisi mukava ilmapiiri työskennellä. Tähän kuvailtiin keinoina muun muassa kahdenvälisiä keskusteluja eri tiimiläisten kanssa ja näyttämällä esimerkkiä olemalla itse avoin omasta työtilanteestaan. Yksi haastateltava kertoi, että hän pyrkii omassa esihenkilötyössään siihen, että tiimiläisillä olisi turvallinen ilmapiiri tehdä virheitä ja tiimin keskuudessa vallitsisi anteeksi antamisen kulttuuri. Samaa haastateltava toivoi ja odotti myös omilta esihenkilöiltään.

Kuudes tunnistettava taitoalue linkittyy *teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen*. Vuorovaikutustaitojen osoittamiseen vaikuttivat erilaiset työskentely-ympäristöt ja -alustat. Siinä, missä eri viestintäkanavilla ei tuntunut olevan merkittävää eroa tiimien työskentelyssä, koettiin kasvokkaisen ja teknologiavälityksen viestinnän ero suureksi. Etätyö tiimimuotoisessa työskentelyssä oli haastateltaville osa normaalia arkea. Vaikka etätyötä kuvailtiin käteväksi ja nykyaikaiseksi, oli haastateltavien kesken selkeitä eroja siihen suhtautumiseen. Osa haastateltavista koki, että etänä tehtävä tiimityöskentely heikentää paljon vuorovaikutusta, jolloin kokemus läsnäolosta jää vajavaiseksi. Etenkin usealle tärkeä huumori saattoi olla haastavampaa osoittaa etä- tai hybriditapaamisessa. Seuraavassa aineistoesimerkissä kuvataan etätyöskentelyn haasteita:

H7: Etänä tulee tosi helposti väärinymmärryksiä, kun äänenpainot jäävät pois. Jos joku sanoo jotain vitsillä, ei rivien välissä oleva asia välttämättä välitykään kirjoitettuna.

Haastateltavien mukaan tapaamiset, joissa on tarkoitus vaihtaa ideoita ja innovoida uutta, toimivat paremmin paikan päällä, kun vuorovaikutusta on luontaisesti enemmän. Etätapaamisissa tiimien toiminta tuntui jäävän enemmän tehtäväkeskeiseksi, kun taas lähitapaamisissa toiminta oli selkeästi suhdekeskeisempää. Oman viestintäaktiivisuuden osoittaminen koettiin haastavaksi, sillä päälle puhumisen riskit saattoivat vähentää halukkuutta kommentoida omia ajatuksia ääneen. Etätyöskentely haastoi kuuntelemisen osoittamista ja esimerkiksi tuen tarjoamista, kun kasvojen mikroeleet ja kehon reaktiot jäävät pois. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa suhtautumistaan etätyöskentelyyn:

H10: En tykkää etätapaamisista, koska olen sellainen ihmisläheinen ihminen. Mulla on sitä nonverbaalista viestintää tosi paljon ja luotan, että se toimii livetapaamisissa parhaiten.

Etätyössä nähtiin myös positiivisia puolia vuorovaikutustaitojen osalta. Etenkin tiimin jäsenet, joille esiintyminen tai mielipiteen ilmaiseminen oli haastavampaa, saattoivat kokea helpommaksi puhua teknologiavälitteisesti, jolloin paineet omasta ulkoisesta olemuksesta ovat pienemmät. Haastateltava kuvaili, kuinka etätöissä hänen on helpompi säilyttää asiantuntijaroolinsa, kun kysymyksiin ehtii miettiä vastauksia ja viestiin voi palata myöhemmin, kun oma työtilanne sen sallii. Toimistolla työkavereilta saattoi tulla yllättäen kysymyksiä projektiin liittyen ennalta-arvaamattomissa hetkissä, kuten kahvitauolla ja silloin hän ei välttämättä osannut vastata tämän kysymykseen. Etätyömahdollisuuden nähtiin siis osiltaan helpottavan tiimityön kuormittavuutta, jolloin paikan päällä tapaamisistakin saadaan enemmän irti ja vuorovaikutustilanteissa on helpompaa olla läsnä.

### **5.1.2 Tieto osana vuorovaikutusosaamista**

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivista ulottuvuutta tarkastellessa haastateltavilta kysyttiin heidän käsityksistään osaavasta vuorovaikutuksesta tiimeissä, mistä haastateltavat ovat saaneet tietoa tiimien vuorovaikutuksesta sekä ajatuksia siitä, mistä he lähtisivät tietoa aiheesta hankkimaan. Vuorovaikutusosaamisen tiedollinen ulottuvuus jäi haastattelujen perusteella

selkeästi alisteiseksi muille ulottuvuuksille. Haastateltavat kokivat moniammatillisen projekti-tiimityöskentelyn kannalta tärkeäksi saada tietoa muun muassa siitä, millaisia vuorovaikutus-käytänteitä tiimeissä tarvitaan ja miten tiimeissä voidaan tehdä yhteistyötä mahdollisimman sujuvasti. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kertoo, kuinka projektityön keski-össä on tietää, miten tiimin toimintaa jäsenetään, ohjataan ja seurataan vuorovaikutuksessa:

H5: Hyvässä tiimityössä tiedetään, miksi ollaan kokoonnuttu ja mitä on tarkoitus tehdä. Kuinka pitkään kokous kestää ja mitä tiimillä on tavoitteena. Se seuranta on myös tärkeää eli tulisi ymmärtää, miten sitä toteutetaan.

Haastateltavat kokivat vuorovaikutusosaamisen olevan ensisijaisesti tekemistä ja sen kautta opittavaa pääomaa. Vastauksien kesken oli jonkin verran eroavaisuuksia etenkin siinä, mistä tietoa vuorovaikutusosaamisesta tiimeissä oli saatu. Opinnoista saatu tieto näkyi merkittävämpänä hiljattain opiskelleille, kun taas pidempään työelämässä olevien oli haastavampaa tunnistaa tiedon alkuperää. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa, kuinka hänen käsityksensä tiimien vuorovaikutusosaamisesta on käytännön kokemuksen kautta opittua:

H10: Ihan ui tai huku periaatteella olen mennyt. Ei kukaan ole ikinä tiimityötä opettanut. Sitä vaan täytyi tehdä silloin aikoinaan, kun aloitti.

Oman vuorovaikutusosaamisen tiedollisen ulottuvuuden hahmottaminen oli haastavinta niille, jotka olivat olleet jo pitkään työelämässä. Opinnoista oli näillä haastateltavilla jo pidempi aika ja taustalla saattoi olla lukuisia erilaisia kokemuksia tiimeistä ja projekteista. Haastavaksi kuvailtiin sitä, että on vaikea tunnistaa, mitä vuorovaikutuksesta on opittu nimenomaan tiimityöstä ja mitä tietoa on taas saatu työelämän muista osa-alueista. Opintojen sijaan keskeisemmässä roolissa olivat työnantajalta saadut ohjeistukset tai mahdollinen perehdytys tiimityöhön. Osalla oli kokemusta myös ulkopuolisista koulutuksista tai mielenkiintoisista puheenvuoroista, joissa oli sivuttu vuorovaikutusosaamista tiimeissä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankkisivat mielellään lisää tietoa aiheesta, mikäli sitä esimerkiksi työnantajan puolesta tarjottaisiin.

Ne haastateltavat, jotka suorittivat yhä opintojaan tai olivat hiljattain valmistuneet, kokivat vahvinta yhteyttä opinnoista saadun tiedon ja työelämän tiimityön välillä. Korkeakouluopinnot olivat työelämän ohella ajanjakso elämässä, jossa erilaista ryhmä- ja tiimityötä harjoitettiin paljon. Osalla opintoihin saattoi liittyä kymmeniä eri ryhmätöitä, joista oli saatu niin hyviä käytänteitä kuin oppeja siitä, miten toimintaa voisi kehittää. On hyvin opintokohtaista, miten paljon vuorovaikutusosaamista painotetaan opintojen aikana. Insinööripohjaisilla haastateltavilla tieto vuorovaikutusosaamisesta oli hankittu opinnoista muun muassa ryhmässä toimimisella ja erilaisten esitystilanteiden harjoittelulla. Viestintä- ja liiketaloustaustaiset haastateltavat kertoivat opintojensa sisältäneen niin teoreettista opetusta kuin käytännön harjoitteita. Myös lääketieteellisissä opinnoissa erilaisia vuorovaikutustilanteita ja dialogia harjoiteltiin paljon. Aineistoesimerkissä kuvataan työnantajan tarjonnan ohjeistusta aiheeseen liittyen:

H5: Saimme työnantajalta ohjeistuksen tiimityöskentelyyn joitakin vuosia sitten. Sitä voisi kyllä käydä läpi useammin, vaikka joka syksy, kun tiimin toiminta taas käynnistyy.

Siinä missä opinnot, työpaikka ja koulutukset olivat yleisimpiä paikkoja hankkia tietoa, uutta tietoa tiimityöstä moni haastateltava lähtisi hankkimaan internetistä tai tekoälyä hyödyntäen. Haastateltavat kuvasivat, kuinka tekoälyä voisi hyödyntää esimerkiksi kysymällä vinkkejä tiimityön tavoitteiden asettamiseen tai haastavien tilanteiden ratkaisuun. Myös sosiaalinen media tarjoaa kokemuksia ja matalampaa kynnystä lähestyä tietoa. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hän seuraa oman alansa vaikuttajaa, joka on keskittynyt erityisesti tiimityöskentelyyn.

### **5.1.3 Asenteet osana vuorovaikutusosaamista**

Haastateltavien asenteet oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen olivat myönteisiä ja haastateltavat kokivat pääosin itsensä kehittämisen tarpeellisena. Osalle omien kehityskohdeiden reflektointi oli helpompaa ja he nimesivät eri osa-alueita, joita haluaisivat omassa tiimityössään kehittää. Osa taas koki spontaanin kysymyksen omista kehityskohteista haastavammaksi ja he lähtivät pohtimaan, mitä osaamistaan he eivät kovin hyvin itseltään tunnista.

Vaikka moni haastateltava koki olevansa hyvä kuuntelemaan, he tiedostivat kuitenkin hyvin sen, että kehittämisen varaa varmasti olisi. Osan mielestä oli haastavaa arvioida sitä, oliko oikeasti hyvä kuuntelemaan vai haluaisiko vain ajatella, että asia on näin. Kuuntelemisen lisäksi

kehityskohteita löytyi muun muassa oman ulosannin selkeyttämisestä ja palautteenannosta. Kehityskohteita saatettiin löytää myös omien tiimiläisten toimintaa seuraamalla. Tiimityöskentelyn etuina kuvailtiin sitä, että voidaan hyödyntää ihmisten erilaisia ominaisuuksia työskentelyssä. Esimerkkinä mainittiin, että jos itseltä ei löydy kärsivällisyyttä keskittyä pikkutarkkoihin asioihin, löytyy usein tiimistä joku, jolle sellainen on ominaisempaa. Seuraavassa aineisto-esimerkissä kuvataan, kuinka haastateltava toivoisi itselleen myös luovempia piirteitä, joita hän on tunnistanut tiimiläisissään:

H8: Minusta olisi kauhean ihanaa, jos minäkin voisin olla silloin tällöin se henkilö, joka keksii ne mahtavat ideat.

Oman suhtautumisensa vuorovaikutusosaamisensa kehittämiseen lisäksi haastateltavat kuvailivat sitä, millaiset asenteet edistävät tiimin toimintaa. Yksilön asenteet liitettiin vahvaksi osaksi sitä, miten hyvä tiimi on vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimin jäsenen halukkuus osallistua vuorovaikutustilanteisiin ja toimia muut tiimin jäsenet huomioiden nähtiin tärkeänä osana tiimityötä. Aineistosta nousi esiin aiempia kokemuksia tiimiläisistä, jotka eivät ole olleet halukkaita toimimaan yhteistyössä muiden kanssa tai osallistua yhteiseen keskusteluun, joka vaikeutti luonnollisesti tiimin toimintaa. Tiimityöhön sopivaa asennetta kuvailtiin muita tiimiläisiä kunnioittavaksi, yhteistyöhaluiseksi ja kiinnostuneeksi omaa alaa kohtaan.

Tiimityö ei kuitenkaan ollut aineiston mukaan kaikissa tilanteissa palkitsevaa tai järkevää. Keskeinen tekijä, joka tiimityön mielekkyyteen vaikutti, oli selkeä tehtävän- ja tavoitteenasettelu. Haastaviksi kuvailtiin tilanteita, jolloin tiimillä ei ollut selkeää syytä työskennellä yhdessä eli toivottu lopputulos jäi tiimiläisiltä pimentoon. Samoin epärealistiset resurssit, kuten aikataulliset haasteet tai käytännön ongelmat toteutuksessa vaikuttivat suhtautumiseen tiimityötä kohtaan. Asenteisiin saattoivat heijastua myös aiemmat kokemukset tiimityöskentelystä, jolloin odotukset saattoivat olla jo ennakkoon tilanteen mukaan joko hyvin korkealla tai hyvin pessimistiset. Haastateltava kuvaa aineisto-esimerkissä, kuinka hänen tiimityöhön suhtautumisensa riippuu siitä, millaiset tavoitteet tiimille on asetettu:

H9: Kivaa silloin kun on selkeä tavoite. Tylsää silloin kun on joku semmoinen, että nyt meidän pitää perustaa tiimi ihan vaan tiimin takia ja meidän tavoitteena on etsiä joku ongelma.

Haastateltavat kuvailivat suhtautumisensa ja asenteensa tiimityötä kohtaan olevan pääosin positiivisia ja tiimimuotoisella työskentelyllä nähtiin olevan huomattavasti paljon enemmän hyviä, kuin haitallisia puolia. Moni kertoi tiimityön olevan mielekäs työskentelytapa ja yksi syistä sille, miksi nauttii omasta työstään. Tiimityön eduiksi lueteltiin muun muassa mahdollisuus vaihtaa ajatuksia, saada vertaistukea sekä oppia toisilta tiimiläisiltä. Tiimin nähtiin voivan saavuttaa enemmän, mihin yksittäiset ihmiset pysyisivät. Erityisesti projektiluontoisessa työssä moniammatillisuutta ja useamman ihmisen tuomista yhteen kuvailtiin välttämättömänä.

## **5.2 Moniammatillisuus ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen**

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla haluttiin selvittää, miten haastateltavat kokevat tiimin moniammatillisuuden heijastuvan tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen. Kiinnostuneita oltiin muun muassa siitä, miten tiimit ovat luoneet yhteisiä toimintatapoja ja miten tiimit osavat kohdata mahdollisia moniammatillisen työn haasteita. Aineistosta havaittiin, että tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen heijastuvia tekijöitä olivat 1) ammattiroolien yhteensovittaminen, 2) kielen ja ammattitermien mukauttaminen 3) tarve selkeälle rakenteelle sekä 4) tavoitteista neuvottelemine ja kyky priorisoida.

### **5.2.1 Ammattiroolien yhteensovittaminen**

Osa haastateltavista kertoi kokemustensa pohjalta eroavaisuuksia vuorovaikutuskäyttäytymisessä eri ammattiryhmien välillä ja osa haastateltavista taas koki, ettei ammattiryhmän vaikutus ollut niin suuri, mitä esimerkiksi henkilön persoonalla oli. Ammattiroolien merkitys tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisessa näkyikin enemmän tarpeena sovittaa erilaisia ammattirooleja yhteen.

Useamman haastateltavan kokemus oli, että insinööri- ja humanistisen tai kaupallisen taustan omaavilla tiimin jäsenillä oli nähtävissä eroa vuorovaikutustyylyissä. Insinöörejä kuvailtiin suoraviivaisemmiksi ja asiakaskeisimmiksi, kun taas viestintä- ja markkinointitaustaisilla työskentely oli yhteisöllisempää ja ideointikeskeisempää. Insinööreillä kuvailtiin olevan tyypillisesti enemmän halukkuutta itsenäiseen työskentelyyn, kun taas muut tiimiläiset saattoivat pohtia asioita enemmän yhdessä. Aineistoesimerkissä kuvaillaan ammatillisia eroja tiimiläisten välillä:

H7: Markkinointiosaajat ovat meitä tieteellisemmän puolen ihmisiä paljon käytännönläheisempiä ja he haluavat saada selkeitä ja konkreettisia ohjeita, kun taas tutkimuspuolella annetaan enemmän suurpiirteisiä linjoja.

Haastateltavien vastauksiin vaikutti olevan yhteydessä myös se, millä alalla he itse työskentelivät. Vastaajista insinööritaustaiset henkilöt kertoivat, että asioita voidaan katsoa helposti vain yhdestä näkökulmasta, jos tiimissä ei ole moniammatillista osaamista ja totuttujen toimintatapojen haastamista. Sen sijaan myyntitaustainen haastateltava kuvaili, kuinka insinöörien kanssa työskentely on usein helpompaa, kun ylimääräinen keskittyminen vuorovaikutukseen jäi ja päästiin nopeammin asiaan.

Ammattiryhmille ominaisia vuorovaikutustapoja tunnistettiin myös sosiaali- ja terveysalalla. Erityisesti tiimeissä, joissa saattoi olla yksi tai kaksi henkilöä sosiaali- ja terveysalan puolelta, oli huomattu selkeä ja ytimekäs viestintätyyli. Sosiaali- ja terveysalalla vuorovaikutukseen erityisesti asiakkaiden kanssa oli keskitytty paljon jo opintovaiheessa ja yksi haastateltavista kertoi, että lääkäreiltä odotetaan selkeää puhetyyliä, jotta keskeinen viesti tulee välitetyksi.

H1: Lähihoitaja oli aina tosi jämpä, että näin asiat tehdään, kun taas monet muut kiertelivät ja kaartelivat paljon enemmän.

Haastateltavat eivät kuvanneet ammattiryhmien välisiä eroja haasteena tiimin toiminnassa, vaan ennemminkin asioina, jotka on hyvä ottaa huomioon tiimin kokoonpanoa suunniteltaessa. Jos tiimin jäsenet olivat liian samankaltaisia ja tottuneet samoihin toimintatapoihin, saattoivat moniammatillisuuden hyödyt jäädä lunastamatta. Keskeistä oli, että jokaisen vahvuudet osattiin huomioida, jotta tiimiläisten erilaisuus saattoi olla toisiaan täydentävää. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvaa, kuinka hän antaa tiimiläisilleen vastuuta niissä tehtävissä, jotka eivät tunnu hänelle luontevilta:

H10: En ole mikään suunnitteluihminen, minä haluan hurmata asiakkaita, kalastella päänahkoja ja sitten paukutellaan rintsikoita, että miten hienoa työtä ollaan tehty. Kun taas arki koittaa, on ihana antaa tiimiläisille vastuuta, että tehkää te ja minä saan keskittyä omiin vahvuuksiin.

Haastateltavat pohtivat paljon vastauksissaan sitä, mikä vuorovaikutuskäytös johtuu mahdollisesti henkilön ammattiroolista ja mikä taas tämän persoonasta. Vaikka selkeitä eroja ammattiryhmien välille osattiin asettaa, haastateltavat tunnistivat heidän ajattelunsa olevan heidän omien kokemustensa värittämää. Vaikka haastateltavat eivät välttämättä osanneet kertoa, mistä eroavaisuudet vuorovaikutustyyliessä johtuvat, syitä mietittiin niin ammattiryhmien, persoonallisuuksien ja ikäryhmien välillä. Aineistoesimerkeissä kuvaillaan eri syitä, kuten persoonaa ja ikäryhmää, vuorovaikutuskäytöksen eroille:

H4: Tiimin haasteet riippuvat mielestäni enemmän persoonasta kuin ammatista. Toki ammattiryhmiin voivat hakeutua aina tietynlaiset persoonat.

H6: Toisille kun laittaa viestin, sieltä ei tule ikinä vastausta. Sitten kun soittaa tai menee paikan päälle niin ollaankin hyvin leppoisia ja mukavia. En tiedä onko se vain ikäryhmästä johtuva ero vai mikä.

Työroolia nostettiin yhdeksi selittäväksi tekijäksi moniammatillisten tiimien jäsenten välisille eroille. Yksi haastateltava kuvaili, kuinka asiantuntijatehtäviä tekevillä oli taipumusta ottaa tiimeissä enemmän itsenäisesti vastuuta, kun taas tukitoiminnoissa työskentelevät toivoivat enemmän ohjeita työskentelyyn. Myös sillä, oliko henkilö yrittäjä vai työntekijä, nähtiin olevan vaikutusta tämän tiimityöskentelylle. Yrittäjillä nähtiin olevan itseohjautuvampi ja nopeampi työtahti, kuin organisaatioissa työskentelevillä.

### **5.2.2 Ammattikielen ja -termien mukauttaminen**

Haastatteluaineistosta nousi esiin paljon havaintoja siitä, kuinka positiivisena nimenomaan moniammatillisuus nähtiin projektiluontoisen työskentelyn kannalta. Työskentelyä eri alojen osaajien kanssa kuvailtiin muun muassa innostavaksi ja avartavaksi. Moni koki oppivansa omilta tiimiläisiltään uutta, kun he pääsivät näkemään useita eri tyylejä lähestyä yhteistä tavoitetta. Moniammatillisuus saattoi kuitenkin asettaa tiimille erinäisiä haasteita, joka heijastuu myös tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen.

Moniammatillisuudessa oli tärkeää huomioida se, miten eri alojen ammattilaiset voivat käyttää työssään kieltä ja termejä, joita eri aloilla työskentelevät eivät välttämättä ymmärrä. Haastateltavat kertoivat, kuinka tiimeissä on tärkeää kirkastaa yhdessä ajatus siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Esimerkkinä aineistossa nostettiin tiimi, jossa työskenteli sekä markkinointi-

että kyberturvallisuustausia henkilöitä, joiden ammattikieli poikkesi melko paljon toisistaan. Tätä kuvaillaan seuraavassa aineistoesimerkissä:

H7: Samat sanat saattavat tarkoittaa eri asioita eri kontekstissa, jolloin ei välttämättä ymmärretä toisia ja ei välttämättä ymmärretä sitä toisten työtä, vaikka kaikki pyrkivät siihen samaan päämäärään.

Eri alojen välinen ymmärtämättömyys voi hidastaa tiimin työskentelyä eri tavoin. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hänen omassa ammattikunnassaan tyypillisesti ajateltiin, että ylimääräinen viestiminen projektin oli työskentelyä hidastava tekijä. Tämä näyttäytyi moniammatillisissa tiimeissä siten, että haastateltavan ammattiryhmän edustajat eivät haastateltavan mukaan olleet innokkaita viestimään yhtä paljon, kuin toiset tiimin jäsenet. Sittemmin ymmärrettiin, että ajoissa oleva viestintä itse asiassa olisi hyödyttänyt myös haastateltavan ammattiryhmän työskentelyä. Haastateltava kertoi, kuinka ajoissa tehty sisäinen viestintä projektiin liittyen vähensi ylimääräistä työtä projektin edetessä, vaikka alkuvaiheessa viestintä ei tuntunut järkevältä ajatukselta.

Väärinymmärrykset vuorovaikutuksessa saattoivat johtaa haastavampiin tilanteisiin tiimiläisten välillä. Yksi haastateltava kuvaa tilannetta, jossa tiimin jäsenten tyyli olla vuorovaikutuksessa keskenään ja viestiä, poikkesivat paljon keskenään:

H7: Ihan vaikka sekin, että vastaako ihminen viestiin, jos siinä ei ole kysymysmerkkiä. Toiset vastaa ja sitten jos ei, niin joku saattaa tulkita sen vastaamattomuudenkin viestinä.

Erilaiset vuorovaikutustyyli johtivat tilanteeseen, jossa viestien välityksellä käydyissä keskusteluissa tiimiläiset eivät ymmärtäneet toisiaan. Tilanne vaati keskustelua molempien osapuolien kanssa ja yhteenvetoa siitä, mitä kumpikin sanomallaan tarkoitti. Moniammatillisissa projektitiimeissä vaadittiin siis kykyä mukauttaa käytettyä ammattikieltä koko tiimille sopivaksi.

### **5.2.3 Tarve selkeälle rakenteelle**

Haastateltavat kertoivat, kuinka tiimeissä oli luotu hyviä tapoja toimia moniammatillisessa ympäristössä niin, että hyviä vuorovaikutuskäytänteitä voidaan luoda ammattikielen eroavai-

suuksista huolimatta. Yksi keskeinen tarve oli selkeä rakenne yhteisille tapaamisille, jotta jokainen tiimin jäsen tiesi, miten tapaamiset etenevät ja mistä tullaan keskustelemaan milloinkin. Rakenteen luomisella tarkoitettiin esimerkiksi yhteisten työkalujen sopimista, työnjaon tekemistä sekä työskentelyn etenemisjärjestystä. Tällöin tiimiläisillä oli helpompaa valmistautua kertomaan omasta työskentelystään. Rakenteen selkeys edesauttoi sitä, että yhteisissä tapaamisissa aika saatiin käytettyä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. Selkeän rakenteen avulla myös ne tiimiläiset, jotka eivät kokeneet koko tiimin edessä keskustelua tai mielipiteiden ilmaisua ominaiseksi, pystyivät valmistautumaan ja varautumaan paremmin. Seuraavissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kuvaavat hyviä käytänteitään rakenteiden luomiselle:

H5: Meillä on semmoinen sisäänkirjoitettu sapluuna tiimillemme, jonka mukaan menemme palavereissa. Siten puheenvuorot jakaantuvat tiimissä hyvin ja puheenjohtajuus vaihtelee.

H2: Meillä oli seinällä taulu, jossa käytiin potilaiden tilanteet läpi. Se oli tosi selkeää, kun käytiin tiimin kanssa läpi aina kahdesti vuorotellen ja kaikki ammattiryhmät pääsivät ääneen.

Tapaamisten rakennetta helpotti myös se, jos tiimeissä oli sovittu selkeästi kanavat ja välineet, joilla keskustelua käydään. Erityisesti tapaamisten aikana tehtävät muistiinpanot ja vastuu niiden tekemisestä oli tärkeää sopia jo ennen tapaamisia. Tämä nähtiin erityisen tärkeäksi sellaisissa moniammatillisissa tiimeissä, joissa tiimiläiset eivät olleet tottuneet työskentelemään yhdessä.

#### **5.2.4 Tavoitteista neuvottelemisen ja kyky priorisoida**

Tiimin neuvottelukyky ja erityisesti tavoitteista keskusteleminen nostettiin keskeiseksi tekijäksi moniammatillisen projektitiimin menestykselle. Haastateltavat pitivät erittäin tärkeänä sitä, että tavoitteet oli asetettu tiimille selkeäksi niin, että kaikki tiimin jäsenet ymmärsivät niiden merkityksen. Tavoitteista keskusteleminen paitsi auttoi tiimiä motivoitumaan yhteiseen työskentelyyn, se auttoi myös asettamaan selkeämmän rungon yhteisille tapaamisille ja

jakamaan tehtäviä tiimiläisten kesken. Vaikka projektitiimeissä päätavoitteiden nähtiin tulevan tiimille niin sanotusti annettuna eli yleisesti tiimien tavoitteeksi oli asetettu tietty projekti tai hanke, oli tiimien vastuulla sopia välitavoitteista ja työskentelytavoista.

Yhteisen tavoitteen selkeys korostui etenkin tilanteissa, joissa eri ammattien edustajilla oli erimielisyyksiä työtilanteiden priorisoinnista. Näissä tilanteissa koettiin, että yksilön etu saattoi ajaa tiimin edun edelle. Haastateltavilla oli kokemuksia tilanteista, joissa tiimin jäsenet eivät osanneet ottaa huomioon toisen tiimiläisen tehtävän vaatimuksia toivotulla tavalla tai osanneet ajatella työskentelyä lopputuloksen kannalta. Etenkin tilanteissa, joissa koettiin epätasaa tehtävien jakautumisten tai työmäärän kesken, oli tärkeää palata yhteiseen tavoitteeseen. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava pohtii eri ammattiryhmien merkitystä työtehtävien priorisoinnissa:

H9: IT-puoli kysyy usein, miksi asia tehdään tällä tavalla ja siellä on selkeästi selaista ratkaisukeskeisyyttä. Viestinnässä pohditaan taas asiakaslähtöistä tekemistä ja mietitään, eikö tätä asiaa voisi tehdä asiakkaalle selkeämmin. Meillä taas jokainen haluaa tehdä asian itsellensä mahdollisimman helposti. Se on sitten semmoinen hauska kokonaisuus, että kuka saa tahtonsa läpi.

Selkeät tavoitteet auttoivat tiimejä myös haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavilla oli kokemusta siitä, kuinka eri tiimiläisten konfliktitilanteissa auttoi, kun tiimi oli yhdessä neuvotellut ja keskustellut yhteisistä päämääristä. Vaikka yksittäisten tiimiläisten kesken olisi tullut erimielisyyksiä työskentelystä, voitiin palata yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Jos taas tiimin toiminta oli jäänyt jollekin epäselväksi, saattoi tiimiläistä olla vaikeaa motivoida tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Sen sijaan tavoitteiden epärealistisuus aiheutti hankaluutta ja motivoitumishaasteita tiimin toiminnassa.

### **5.3 Vuorovaikutusosaaminen projektitiimeissä**

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla haluttiin selvittää projektiluontoisen työskentelyn heijastumista tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti siitä, miten tiimeissä suhtaudutaan projektityöskentelyn eri vaiheisiin ja miten tiimien vaihtelevat resurssit näkyvät vuorovaikutusosaamisen rakentumisessa. Haastatteluai-

neistosta havaittiin, että projektiluontoisissa tiimeissä vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen heijastuvia tekijöitä olivat 1) resursseista neuvotteleminen, 2) projektin vaiheet sekä 3) projektin jatkuva arviointi.

### **5.3.1 Resursseista neuvotteleminen**

Haastatteluaineistosta nousi selkeästi esiin tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen sisältyvää neuvottelutaitoa resursseista eli sitä, miten tiimi yhdessä keskustelee ja sopii resurssien käytöstä. Resursseilla tarkoitettiin muun muassa henkilöstöresursseja eli sitä, oliko tiimissä riittävästi tai liikaa jäseniä. Myös erilaiset ajalliset, tilalliset ja budjetilliset resurssit nostettiin esiin. Keskeiseksi tekijäksi haastateltavien mukaan tiimin työskentelyssä ei ilmennyt niinkään resurssit itsessään, vaan se, kuinka tiimit kykenivät keskustelemaan ja neuvottelemaan niistä.

Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että heidän tiimeissään resurssit olivat suunniteltu melko hyvin ja kukaan ei kokenut, että niiden suhteen olisi ollut huomattavaa epätasapainoa. Osa haastateltavista, joilla oli projekti haastatteluhetkellä meneillään, tunnistivat, että suunnitellut resurssit eivät välttämättä tulisi riittämään projektin edetessä. Jotkut haastateltavista taas olivat kokeneet, että resursseja oli ajoittain jopa liikaa käytettävissä. Toimiva projektityöskentely vaati haastateltavien mukaan tiimiltä taitoa arvioida jäsenten kokonaistaakkaa ja ottaa puheeksi resurssien riittävyys. Yksilöltä taas vaadittiin kykyä sanoittaa omaa työtilannetta tiimille. Tämä näkyi erityisesti tilanteissa, joissa työtehtävät eivät jakautuneet tasaisesti tiimin jäsenten kesken.

Tiimin kokoonpanosta keskusteleminen yhdessä koettiin osittain vaikeaksi. Haastavaksi tiimin kokoonpanon suunnittelussa koettiin se, että oli vaikeaa ennakoida ihmisten muuttuvia työtilanteita. Useammalla haastateltavalla oli kokemusta siitä, että joidenkin tiimiläisten työtaakka oli käynyt liian suureksi jossakin kohtaa projektityöskentelyä. Tätä tapahtui erityisesti moniammatillisissa tiimeissä esihenkilöasemassa työskentelevillä tai henkilöillä, joilla oli paljon osaamista projektin useamman osa-alueen suhteen, jolloin työtehtäviä saattoi kasaantua tietyille henkilöille. Kokemuksia oli myös tilanteista, joissa tiimin jäseniä oli joutunut lopettamaan tiimissä työskentelyn, jolloin tämän henkilön työtehtävät täytyi jakaa uudelleen. Seuraavassa aineistoesimerkissä kuvataan liiallisen työtaakan seurauksista:

H6: Parin ihmisen työtaakka oli varmaan liian suuri ja sitten niistä muodostuu pullonkauloja, kun he ovat niin monissa projektissa mukana. Homma ei pääse sitten etenemään.

Tiimin kykyä neuvotella resursseista ja tiimiläisten toiminnasta mitattiin erityisesti silloin, kun tiimin toiminta ei ole tehokasta projektin etenemisen kannalta. Haastateltavilla oli kokemuksia tilanteista, jolloin resurssien käyttö ei ollut tehokasta tai resursseja saattoi olla jopa liikaa käytettäväksi. Osa haastateltavista oli kokenut, että projektien aikana oli tullut tilanteita, jolloin kaikille ei välttämättä ollut riittävästi tehtäviä. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että kaikkia tiimin jäseniä ei tarvittu edistämään projektia tai heidän panoksensa puuttumista ei huomattu yhteisissä palavereissa. Yksi haastateltava kuvaili, kuinka välillä palavereissa saattoi olla useampikin henkilö, jotka eivät osallistuneet yhteiseen keskusteluun. Aineistoesimerkissä haastateltava pohtii, onko resurssien käyttö tällöin kovinkaan tehokasta vai voitaisiinko miettiä, miten yhteinen aika käytetään kaikista parhaiten:

H4: Pitää osata erotella asiat, joita jokainen voi tehdä omalla ajallaan. Ei ole järkeä, että kaikki pitää tehdä tiimin kanssa yhdessä.

Tiimin vastuuhenkilön vuorovaikutusosaamisen rooli korostui haastatteluaineiston mukaan nimenomaan henkilöstöresursseihin liittyvissä tilanteissa. Haastateltavat kuvasivat, kuinka resurssien epätasaisuuteen oli vaikeampaa puuttua, jos kyseessä oli tiimin jäsenen työskentelyyn liittyviä seikkoja. Aineistosta havaittiin, kuinka tiimeissä osattiin keskustella paremmin yhdessä siitä, miten toimia yllättävissä aikataulumuutoksissa tai budjetillisissa haasteissa. Sen sijaan esimerkiksi epäreilulta tuntuvasta työnjaosta saattoi olla vaikeampaa puhua ääneen, etenkin jos muut tiimiläiset eivät olleet tuttuja entuudestaan. Puheeksi ottaminen saattoi tuntua haastateltavista kiusalliselta, tarpeettomalta tai muuten epämurkavalta. Näihin tilanteisiin olisi kaivattu vahvempaa tukea ja esimerkkiä tiimin vetäjältä. Niissä tiimeissä, joissa oli selkeät ja ennalta määritetyt ammattiryhmän muodostamat tai tiimiläisen osaamiseen pohjautuvat vastuualueet, ilmeni kyseisiä tilanteita harvemmin.

H2: Ne on aina haastavia tilanteita, jos on joku ilmapiiriin liittyvä ongelma tai joutuu puuttumaan toisen tiimiläisen tekemiseen.

Tiimeissä oli löydetty myös hyviä toimintamalleja resurssien hyödyntämiseen. Haastateltavat kertoivat, kuinka aiemmasta projektityöskentelystä saadut hyvät mallit ovat olleet hyödynnettävissä myös uusissa projekteissa. Erityistä hyötyä nähtiin silloin, jos projektitiimin toiminta oli pitkäkestoisempaa tai projekti olisi esimerkiksi tapahtuma tai jokin muu säännöllisesti toteutettava asia, jonka ympärille tiimi koottiin. Sen sijaan erilaisten ainutkertaisten hankkeiden ja projektien kohdalla saattoi olla epäselvempää, miten tiimi lähtee jäsentämään työskentelyään.

### **5.3.2 Projektin vaiheet**

Projektiluontoiseen työskentelyyn liittyvät vahvasti projektin eri vaiheet, eli tyypillisesti projektin suunnittelu, toteutus ja lopetus. Haastateltavilta selvitettiin, miten projektityöskentelyn eri vaiheet heijastuvat heidän mielestään tiimin vuorovaikutukseen ja millaista osaamista tarvitaan missäkin vaiheessa. Aineistosta havaittiin, miten tiimeissä voidaan tarvita projektin eri vaiheissa erilaista vuorovaikutusosaamista. Vastauksien perusteella oli hyvin yksilökohtaista, mitkä vaiheet projektista koettiin mieleiseksi ja itselle luonteviksi. Yhteistä kuitenkin oli se, että suunnittelu-, toteutus- ja lopetusvaiheissa painottuvat eri osaamisalueet.

Projektin suunnitteluvaiheen liitettiin omien mielipiteiden perustelu ja rohkeus ilmaista omia ajatuksia ääneen. Ne haastateltavat, jotka kokivat olevansa vahvimmillaan projektin suunnitteluvaiheessa, kuvailivat olevansa tiimiläisinä sellaisia, jotka lähtevät mielellään ideoimaan uutta. Suunnitteluvaihetta mielekkääksi kuvailivat erityisesti haastateltavat, joilla oli itsellään tiimissä myynti- tai esihenkilöroolia. Suunnitteluvaiheessa kaivattiin selkeästi myös johtajataitoja, jotta tiimin työskentelylle ja projektille saatiin määriteltyä selkeät suuntaviivat. Suunnitteluvaiheen haasteena haastateltavat kuvailivat sitä, kuinka ideoinnin lomassa saatettiin unohtaa, mikä tavoitteena oikeasti olikaan. Tällöin tiimissä oli tärkeää olla osaamista vetää keskusteluja yhteen ja viedä ideoita konkreetian tasolle.

Projektin toteutusvaiheessa tiimi pääsee viemään suunnitelmia käytäntöön ja moni haastateltavista kuvailikin, kuinka moniammatillisessa tiimityöskentelyssä palkitsevinta on projektin toteutusvaihe. Siinä korostuivat tiimin vuorovaikutuksellinen joustavuus, koko tiimin neuvottelutaito ja kyky sanoittaa omaa työtilannettaan muille tiimiläisille. Toteutusvaihetta kuvailivat mielekkääksi ne haastateltavat, jotka kokivat olevansa vahvimmillaan käytännöllisten tehtä-

vien parissa, joissa edistystä pääsi näkemään konkreettisesti. Haastateltavista erityisesti tapahtumien parissa toimineet kertoivat olevansa vahvimmillaan tässä vaiheessa. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin, että projektin toteutusvaiheessa motivaatio työskentelyä kohtaan saattoi lässähtää, etenkin jos projektissa oli paljon liikkuvia osia, joihin yksittäisellä tiimiläisellä ei ollut vaikutusta. Aineistoesimerkeissä kuvataan haastateltavien kokemuksia eri vaiheiden mielekkyydestä:

H3: En ole niin idearikas, joten minulle on mielekkäintä, kun lähdetään tekemään. Pidän itse erityisesti ongelmanratkaisusta, mitä on silloin lähempänä tapahtumaa.

H9: Palkitsevaa on se välietappi, kun tsekataan, että mihin ollaan päästy ja mitä seuraavaksi. Ei niinkään se lopputulos vaikka onhan se aina hienoa, kun projekti saadaan loppuun.

Projektin lopetusvaiheessa korostui taito keskustella yhdessä saavutuksista ja mahdollisista kehityskohteista. Myös onnistumisista ja hyvästä palautteesta keskusteleminen nousi esiin vastauksissa. Vaikka haastateltavista moni kuvaili itse työskentelyä opettavaisemmaksi vaiheeksi kuin projektin lopetusvaihetta, oli projektin loppuminen tärkeä hetki. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka tiimityö voi olla mukavaa, mutta jos projektia ei saada valmiiksi, on aiemmasta työskentelystä vaikeaa nauttia. Erityisesti niissä tilanteissa, joissa projekti ei ollut edennyt suunnitellusti tai työskentelyn aikana oli ilmennyt haasteita tiimin kesken, avoin keskustelu olisi ollut tärkeää.

### **5.3.3 Projektin jatkuva arviointi**

Resurssien ja projektien vaiheiden lisäksi tiimin kolmas vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen heijasteleva tekijä oli aineiston perusteella projektin jatkuva arviointi. Jatkuvalla arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että tiimi joutuu jatkuvasti projektityöskentelyn aikana arvioimaan toimintaansa ja projektin edistymistä sekä tekemään tarvittaessa muutoksia suunnitelmiinsa. Projektin arviointi ja kehittäminen tapahtui tiimeissä yhdessä keskustellen ja päättäen. Toisaalta arviointi vaati myös yksilöllistä vuorovaikutusosaamista, sillä tiimin jäsenten tuli olla aktiivisia viestijöitä ja motivoituneita kehittämään yhteistä toimintaa.

Motivaatio arviointia ja yhteistä toiminnan kehittämistä kohtaan ilmeni useimmilla haastateltavilla siten, että tiimeihin oli asetettu selkeät tavoitteet toiminnalle. Sen lisäksi tiimeissä tuli

olla yhdessä määritellyt tavat työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että moniammatillisuus on itsessään jo motivaatiota kasvattava tekijä. Yksi haastateltavista kuvaili, kuinka erityisesti tuntemattomien ja oman organisaation ulkopuolisten tekijöiden kanssa saattoi olla jopa motivoivampaa toimia, kun halusi pystyä näyttämään omaa parastaan. Toisen haastateltavan kokemus oli se, kuinka projektitiimissä toiminta oli selkeämpää, kuin jatkuvassa tiimissä:

H5: Meidän moniammatillisissa tiimissä on selkeä fokus ja ajatus, että mikä se päämäärä on. Sitten taas viikoittain kokoontuvissa tiimeissä toiminta on sekavampaa ja ei ole aina selkeää lopputulemaa mielessä.

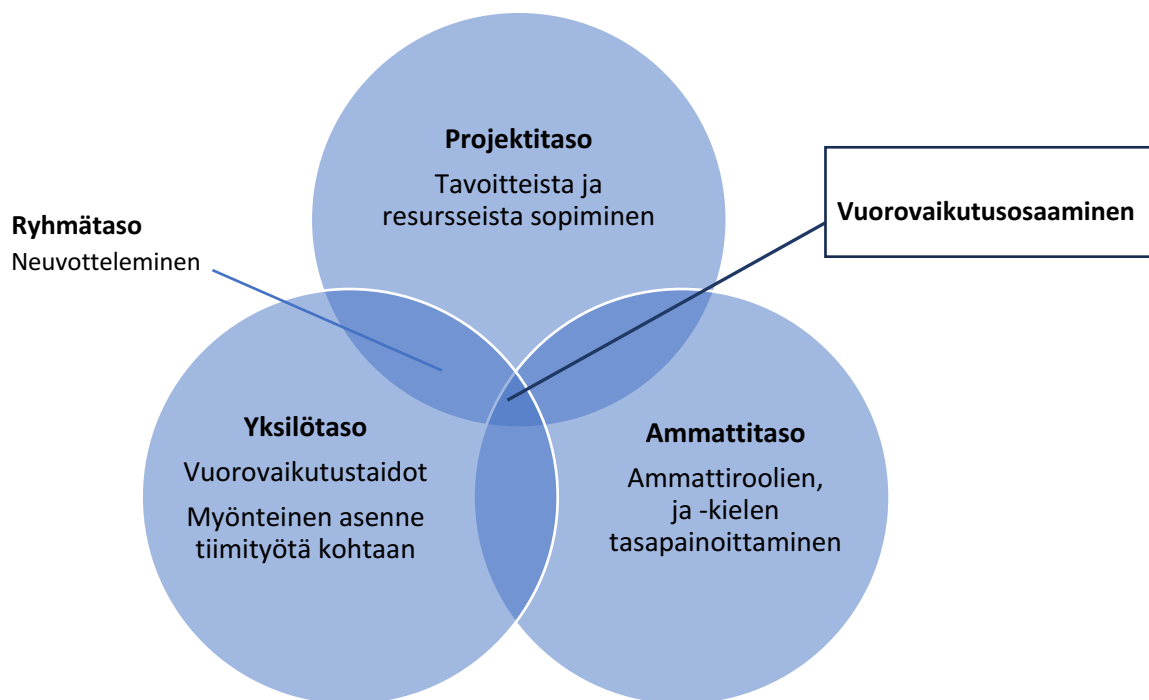
Avoin arviointi edellytti haastateltavien mukaan luottamusta tiimiläisten välillä. Luottamuksen ilmapiirin korostui useiden haastateltavien kesken. Tiimityössä luottamuksella tarkoitettiin muun muassa sitä, että tiimiläisille uskalsi kertoa omat mielipiteensä ja pyytää tarvittaessa apua. Tiimien työskentely vaikutti pääosin helpottuvan sitä mukaa, kun tiimiläiset oppivat tuntemaan toisiaan ja vuorovaikutustapojaan. Tällöin myös palautteen antaminen puolin ja toisin oli tyyppillisesti luontevampaa. Luottamuksen ilmapiiriä lisäsi myös se, että tiimeille annettiin vastuuta luoda omia työskentelytapojaan ja käytänteitään. Kun tiimiläisille annettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä, motivaatio myös yhteisen projektin kehittämistä kohtaan oli usein korkeampi:

H7: Meillä käytiin koko hankkeen ajan keskusteluja siitä, mitä kukakin haluaisi tehdä ja mihin keskittyä.

Projektin aikana tapahtuvan arvioinnin lisäksi lopussa tapahtuva raportointi nähtiin projektityöskentelylle tärkeänä. Raportointi koettiin kuitenkin osittain haastavaksi siitä näkökulmasta, että projektista saatuja oppeja ja toimivia käytänteitä voitaisiin hyödyntää seuraavissa projekteissa. Osa haastateltavista koki, että aiempien projektien arviointeja ja raportteja voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi. Tiimin onnistumisista iloitseminen ja projektien päättymisten juhliminen oli monelle haastateltavalle tuttua omista tiimeistään, vaikka osa kokikin, että myös positiiviselle palautteelle olisi voinut olla enemmän tilaa. Aineistosta nousi esiin, kuinka tiimeissä voitaisiin yhdessä kantaa enemmän vastuuta palautteen antamisesta, jolloin vastuu siitä ei kaatuisi pelkästään esihenkilölle.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan huomata, että yhteistä ja yksilöllistä vuorovaikutusosaamista muodostuu moniammatillisten projektitiimien vuorovaikutusosaamisen tasojen kohdatessa. Johtopäätös ilmennetään kuviossa 2. Tuloksista tunnistetaan Horilan (2025) mallintamat yhteisen vuorovaikutusosaamisen yksilö-, ammatti- ja ryhmätaso. Näiden jo aiemmin tunnistettujen tasojen lisäksi esitetään, että moniammatillisen projektitiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen kuuluu projektitaso, joka ilmentää projektiluontoisen työn vuorovaikutusosaamista.



**Kuvio 2:** Vuorovaikutusosaamisen rakentuminen

Kolme keskiössä olevaa tasoa ovat yksilötaso, ammattitaso ja projektitaso. Eri tasot esitetään keskenään tasapainoisiksi, jolloin moniammatillisen projektitiimin vuorovaikutusosaamisen rakentuminen sisältää vuorovaikutusosaamista kaikilta tasoilta. Yksilötaso pitää sisällään yksilön vuorovaikutusosaamisen osa-alueet. Siinä keskeisimmiksi tekijöiksi tulosten perusteella nousevat vuorovaikutustaidot ja tiimin jäsenen myönteinen asenne yhteistä projektityöskentelyä kohtaan. Ammattitasoon lukeutuvat eri ammattirooliin, -kieleen ja -käytäntöihin liittyvät tekijät. Tällä tasolla tiimin vuorovaikutusosaamista rakentuu erityisesti ammattitermien- ja

kielen sekä ammattiroolien tasapainottelussa. Projektitasolla vuorovaikutusosaamista rakentuu, kun projektin tavoitteista ja resursseista keskustellaan ja neuvotellaan yhdessä tiimin kanssa.

Horila (2025) kuvaa ryhmätason sijoittuvan yksilöllisen ja ammatillisen tason väliin. Ryhmätasoon liitetään vahvasti neuvottelua ja jaetuista merkityksistä keskustelua (Horila, 2025, 173–174). Myös tässä tutkimuksessa ryhmätaso tunnistetaan muiden tasojen väliltä, mutta ei omana yksittäisenä tasonaan, vaan ennemminkin liitepintana, joka syntyy muiden tasojen yhdistyessä. Ryhmätasolla tehtävää merkitysneuvottelua ja keskustelua tunnistetaan kaikkien tasojen välimaastoista. Tämä tutkimus esittää, että yhteisen vuorovaikutusosaamisen ryhmätaso on keskeisessä roolissa sovittamassa vuorovaikutusosaamisen muita tasoja yhteen. Kun tiimi neuvottelee eri tasojen merkityksistä ja löytää tasapainon näiden välille, voi tasojen keskelle rakentua vuorovaikutusosaamista.

## **6.1 Yksilötason vuorovaikutusosaaminen**

Tutkimuksen tulokset vahvistavat sen, että yksilön vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä roolissa tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumista. Tiimin vuorovaikutusosaaminen onkin hahmotettu pitkään eräänlaisena summana tiimin jäsenten yksilöllistä vuorovaikutusosaamista (Horila, 2018, 20). Vaikka tiimin vuorovaikutusosaamista ei hahmoteta enää vain yksilöllisestä näkökulmasta, on yksittäisellä tiimin jäsenellä yhä vahva rooli siinä, miten tiimin vuorovaikutusosaaminen rakentuu. Jotta tiimissä voidaan muodostaa yhteistä osaamista, tarvitaan sen jäseniltä niin vuorovaikutustaitoja, tietoa toimivasta vuorovaikutuksesta ja tiimityöskentelystä sekä motivaatiota olla osana tiimin vuorovaikutustilanteita.

Moniammatillisen projektitiimin jäseneltä koetaan tuloksien perusteella edellytettävän erilaisia vuorovaikutustaitoja sekä positiivista asennetta tiimin yhteistä työskentelyä ja vuorovaikutusta kohtaan. Behavioraalisen ulottuvuuden vahva painottuminen ei ole yllättävää, sillä vuorovaikutusosaamista opetetaan ja koulutetaan nimenomaan taitoja kehittämällä (Horila, 2018, 25). Onkin siis hyvin ymmärrettävää, että myös projektitiimeissä työskentelevät käsittävät vuorovaikutusosaamisen tekemisen ja opittavien taitojen näkökulmasta. Tiimin työskentelyn kannalta keskeisimmiksi taidoiksi tulosten pohjalta tunnistetaan kuunteleminen, assertiivisuus, palautteenanto, vuorovaikutuksen mukauttaminen, tiimin johtaminen sekä teknologiaväliseen vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen.

Kuunteleminen, assertiivisuus ja kyky antaa palautetta ovat kaikki vuorovaikutustaitoja, jotka nousevat keskeisiksi myös aiemmassa tiimiviestinnän tutkimuksessa. Kuuntelemista kuvailaan organisaatiokontekstissa yhdeksi keskeisimmäksi tehtäväksi (Bostrom, 2006, 267). Kuuntelemisen koetaan osallistujien mukaan parantavan tiimin työskentelyä ja kehittävän keskusteluilmapiiriä turvalliseksi niin, että kaikilla tiimin jäsenillä olisi oikeus ilmaista oma mielipiteensä. Haluttomuus kuunnella muita tiimiläisiä saattaa aiheuttaa haasteita tiimiläisten väliselle vuorovaikutukselle. Ei siis riitä, että tiimin jäsen osaa kuunnella tai tietää, millaista kuuntelemista tiimityöskentelyssä tarvitaan, vaan yksilön tulee olla myös halukas kuuntelemaan (Bostrom, 2006, 272). Tuloshavainto tukee huomiota siitä, että vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuudet ovat limittäisiä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 33). Moniammatillisen tiimin jäsenten taitoalueiden kuvauksissa korostuu assertiivisuus eli jämäkyys vuorovaikutustilanteissa ja kyky osallistua yhteiseen keskusteluun. Vaikka assertiivisuus nähdään tärkeänä taidoksi tiimin työskentelyn edistämisen kannalta, tiedostivat haastateltavat sen olevan taito, joka kehittyy yksilölle kokemuksen myötä. Myös kirjallisuudessa assertiivisuuden vahvistetaan oleva opittu taito, ei luonteenpiirre, jota henkilöllä joko on tai se häneltä puuttuu (Rakos, 2006, 345).

Assertiivisuuden lisäksi palautteen antaminen nähdään tuloksien mukaan tärkeänä taitona. Vaikka etenkin rakentavan palautteen antaminen koettiin voi olla haastavaa, nähdään se tärkeänä tiimin tehtäväkeskeisyyden kannalta. Palaute kannattaakin rakentaa kannustavasti niin, että se liittyy tiimin tai tiimiläisen tavoitteisiin, jolloin palautteeseen voidaan suhtautua motivoituneemmin (Hattie & Timperley, 2007). Positiivinen palaute liitetään enemmän tiimin suhdekeskeiseen toimintaan, sillä sen kuvailtiin olevan tärkeä kannustin tiimityöskentelyssä. Mielienkiintoista on se, kuinka myös positiivista palautetta toivottiin annettavan tiimeissä enemmän. Tuloksista nousee pohdintaa siitä, voisivatko yksittäiset tiimin jäsenet ottaa enemmän vastuuta niin rakentavan kuin positiivisenkin palautteen antamisesta. Jos esimerkiksi yksittäinen tiimiläinen antaisi palautetta tiimille projektiin liittyvistä resurssihuolista, voi koko tiimi yhdessä keskustella tilanteesta ja toimintatavoista. Tällöin voidaan huomata limittymää eri tasojen väleillä, joka nähdään merkinä vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta.

Tuloksissa behavioraaliseen ulottuvuuteen liitettiin kyky mukauttaa omaa vuorovaikutusta tiimin toimintaan soveltuvaksi. Tällä tarkoitetaan kykyä mukautua esimerkiksi muiden jäsenten

keskustelutyyleihin. Viestinnän mukauttamisen lisäksi tuloksissa mainitaan vuorovaikutuksellista joustavuudesta, jolla tarkoitetaan kykyä tulla muiden tiimin jäsenten erilaisia vuorovaikutustyyliä vastaan. Projektiluontoisessa tiimityöskentelyssä tarvetta vuorovaikutukselliselle joustamiselle saattoi tulla hyvinkin paljon, sillä tiimin jäsenet eivät välttämättä tunteneet toisiaan entuudestaan, jolloin myös vuorovaikutustyyli saattoivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Tuloksissa tiimityön haasteeksi nousevat tilanteet, joissa osa jäsenistä ei ole ollut valmis mukauttamaan omaa toimintaansa. Tiimin työskentelyssä voisikin olla tärkeää pohtia, kuka joustaa ja milloinkin, jotta kyseiseen tilanteeseen ei ajauduttaisi. Ennen kaikkea voisi olla aiheellista miettiä, kuinka tiimi voi yhdessä sopia ja neuvotella joustamista vaativista tilanteista.

Etä- ja lähityöskentely luo tulosten mukaan selkeää eroa sille, millaista tiimien vuorovaikutus on. Vuorovaikutusteknologiasta on tullut keskeinen osa modernien tiimien toimintaa, jolloin vähintään osa tiimin tehtävistä tehdään teknologiaa hyödyntäen (Laitinen, 2020). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella myös moniammatillisissa projektitiimeissä hyödynnetään etä- ja hybridimallista työskentelyä, jolloin vuorovaikutusta tapahtuu teknologiavälitteisesti. Vaihtelu eri työskentelytapojen välillä vaatii yksittäiseltä tiimin jäseneltä kykyä sopeutua silloiseen toimintaympäristöön ja sopeuttamaan omaa vuorovaikutustaan siihen soveltuvaksi. Osallistujat kokivat, että etätyöskentelyssä vaadittava teknologiavälinen vuorovaikutus haastaa tiimityöskentelyä supistamalla vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä. Etätyöskentely voidaan tulosten perusteella kokea vuorovaikutustilanteita kuormittavaksi, sillä tiimin relationaalisuus jää vähemmälle huomiolle, kun keskittyminen on hyvin tehtäväkeskeistä.

Tuloksista tunnistetaan myös positiivisia näkökulmia etätyöskentelyyn, joista keskeisimpänä on tiimin resurssien säästäminen. Tiimin jäsenten preferenssit sosiaalisten tilanteiden suhteen näkyvät tuloksissa. Etenkin niille tiimin jäsenille, joista vuorovaikutustilanteet tuntuivat kuormittavilta, saattoivat etäpalaverit toimia paljon paremmin. Tutkimuskirjallisuudessa on havaittu, että etätyö voi olla jopa mahdollisuus työelämän relationaaliselle vuorovaikutukselle (Jämsen, 2025, 45–46). Moniammatillisten projektitiimien jäsenet kuvaavat suhtautumisensa etätyöhön vaihtelevan. Siinä, missä etätyötä voidaan tyypillisesti kuvailta joustavaksi ja resursseja säästäväksi työskentelytavaksi, joudutaan tiimeissä tulosten mukaan vuorovaikutuksen eteen tekemään entistä enemmän työtä. Etätyön koettiin vähentävän spontaania keskustelua tiimin jäsenten kesken, heikentävän pidemmällä välillä tiimin vuorovaikutusta sekä vaikeuttavan itsensä ilmaisua eri vuorovaikutuksen keinoin.

Aiemmankin tutkimuksen valossa on otettava huomioon, että teknologiavälitteisyys ei itsessään määritä tiimin vuorovaikutusta. Virtuaalitiimien vuorovaikutustehtäviä tutkineet Raappana ja Valo (2015) nostavat esiin, kuinka virtuaalisuus ei määritä tiimin olemusta, vaikka esimerkiksi tapaamisissa teknologiavälitteisyys voi aiheuttaa tiettyjä rajoitteita. Ei siis voida yksioikaisesti sanoa, että etä- tai hybridityöskentely olisi tiimin vuorovaikutusosaamista parantava tai heikentävä tekijä, vaan ennemminkin työskentelyyn vaikuttava tekijä, johon vaaditaan niin yksilöllistä kuin koko tiimin osaamista. Tulosten perusteella onkin tärkeää tunnistaa tiimin jäsenten tarpeet työskentely-ympäristöön liittyen ja huomioida niiden mahdolliset vaikutukset tiimin vuorovaikutukseen. Etätyö voi tarjota mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaa observoimalla muita tiimiläisiä, mutta samalla jättää osan tiimin jäsenistä varjoon tiimin vuorovaikutustilanteissa (Jämsen, 2025, 47–48). Voidaan myös esittää, että tiimin tulisi huomioida teknologiavälisyyden merkitys sekä suhde- että tehtävätason toimintaan ja varmistaa, että työskentely-ympäristö tukisi tiimin jäsenen osaamista näissä ympäristöissä.

Tiimin johtamiseen liittyvät taidot nousevat tutkimuksessa esiin hieman yllättäen, sillä johtajuuden näkökulmaa ei painotettu esimerkiksi haastattelukysymyksissä. Tuloksista kuitenkin käy ilmi, kuinka johtaminen nähdään keskeisenä osana moniammatillisen tiimin toimintaa ja yksittäisen jäsenen taitona. Johtaminen käsitettiin osallistujien mukaan tiimikontekstissa niin, että jollakin tiimin jäsenistä oli vastuulla huolehtia projektin edistymisestä sekä tiimiläisten työnjaosta. Projektityöskentelyssä siis riittää, että joku henkilö on nimetty johtajaksi, vaan tällä tulee olla kykyä edistää projektia itsenäisesti eteenpäin. Moniammatillisissa projektitiimeissä nähdään myös niin sanottua osoitettua johtajuutta, jossa yksittäiselle tiimin jäsenelle annetaan vastuuta päätöksentekoon liittyen, vaikka tällä ei varsinaisia johtamisvastuita olisi. Johtajan vastuuta ei aina määrätty tiimeissä etukäteen, vaan sitä voidaan jakaa tiimin vuorovaikutustilanteissa (Raappana & Horila, 2020, 32). Osassa tiimeistä johtajan vastuu oli jaettu niin, että rooli vaihtui joka tapaamiskerralla. Tällaista kiertävää projektijohtajuutta ja jaettua valtaa on tavattu tyypillisesti projektiluontoisissa tiimeissä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 44–45). Vastauksissa korostuu ymmärrys siitä, että moniammatillisessa tiimityöskentelyssä vastuuta työskentelyn edistämisestä tulee ottaa koko tiimin voimin, ei pelkästään johtajalähtöisesti. Tämä tukee aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, kuinka vastuu projektin edistämisestä ja palaverien sujuvuudesta ei ole pelkästään johtajalla, vaan koko tiimillä (Laapotti & Pennanen, 2020, 90).

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on perinteisesti painotettu affektiivista ja etenkin behavioraalista ulottuvuutta (Horila, 2018, 26). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen kaikkia ulottuvuuksia, mutta kognitiivinen ulottuvuus jää tuloksissa sisällöllisesti alisteiseksi verrattuna behavioraaliseen ja affektiiviseen ulottuvuuteen. Kognitiivisen ulottuvuuden tietoa kuvailtiin niin, että tiimiläisellä olisi hyvä olla tietoa siitä, millaista vuorovaikutusosaamista tiimissä tarvitaan ja kykyä soveltaa tätä tietoa. Kognitiivisen ulottuvuuden ilmeneminen koettiin tuloksissa vahvasti linkittyneenä behavioraaliseen ulottuvuuteen, jolloin yksilön tieto vuorovaikutusosaamisesta ilmeni taitavana vuorovaikutuskäyttäytymisenä. Vastauksissa on jonkin verran hajontaa siinä, kuinka paljon tiedon koetaan ohjanneen yksilön toimintaa tiimeissä. Tuloksista käy ilmi, että vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ulottuvuuden kuvailu oli monisanaisempaa niiden haastateltavien osalta, jotka olivat parhaillaan tai hiljattain olleet opiskelemassa. Tällöin vuorovaikutusosaaminen saattoi olla tullut tutuksi nimenomaan tiimityötaitojen näkökulmasta tai esimerkiksi esiintymiskoulutuksen puolesta. Haastateltavien suhtautuminen vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ulottuvuuden kehittämiseen olivat positiivisia, mutta tähän kaivattiin enemmän tukea työnantajan tai tiimin vetäjän näkökulmasta.

Syitä tuloksien vahvaan taito – ja asennepainotteisuuteen voi olla useampia. Tuloksista nousee esiin, kuinka haastateltavien käsitys vuorovaikutusosaamisesta on selkeästi rakentunut tekemiseen ja kokemuksiin painottuen. On myös pohdittava, olisiko haastattelurungossa voitu ottaa paremmin huomioon kognitiivisen ulottuvuuteen liittyvät kysymykset, jotta vastauksia olisi mahdollisesti saatu laajemmin. Nyt kysymykset painoutuivat sen kuvailuun, millaista osaajien mielestä osaava vuorovaikutus ja tiimityö on, mistä osallistujat ovat saaneet tietoa osavasta vuorovaikutuksesta sekä siihen, mistä osallistujat lähtisivät etsimään tietoa tiimin vuorovaikutuksesta. Osallistujia olisi voitu pyytää esimerkiksi kuvailemaan sitä, mistä he tietävät, että vuorovaikutus on osaavaa.

Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus pitää sisällään yksilön asenteet ja motivaation vuorovaikutustilanteita kohtaan. Tuloksissa affektiivisen ulottuvuuden osalta korostui etenkin myönteinen asenne oman viestinnän kehittämistä kohtaan. Kuunteleminen on yksi keskeinen osa-alue, jonka kehittäminen koettiin osallistujien mukaan tärkeäksi moniammatillisissa projektitiimeissä. Samaan aikaan havaitaan, kuinka yksilöllisen palautteen antaminen koetaan haastavaksi tiimityössä. Tuloksista nousee myös esiin asenteen merkitys tiimin toiminnan edistämisessä. Tiimin jäsenen halukkuus osallistua tiimin vuorovaikutukseen ja toimia

yhteisen tavoitteen eteen on keskeisessä roolissa toimivaa tiimin vuorovaikutusta. Vuorovaikutusasenteissa tunnustetaan myös haasteita. Erityisesti negatiiviset kokemukset tiimityöskentelystä tai projektityöskentelystä saattavat vaikuttaa yksittäisten tiimiläisten asenteisiin tiimityötä kohtaan.

## **6.2 Ammattitason vuorovaikutusosaaminen**

Moniammatillisuus heijastuu tulosten perusteella tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen eri ammattiroolien, -kielen ja -käytänteiden summana. Moniammatillinen yhteistyö nähdään pääosin tiimin vuorovaikutusta rikastuttavana, mutta myös haasteita aiheuttavana tekijänä. Moniammatillisessa työssä vuorovaikutusosaamisen ammatillinen taso nähdään tasapainoteltuna ammatillisten erojen ja yhteneväisyyksien välillä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että eri ammattikunnille kehittyvät omat tavat toimia ja työskennellä, joka voi olla vaikutuksessa myös yksilön toimintaan (Mönkkönen ym., 2019). Tuloksissa korostuvat erityisesti humanisti- ja insinööritaustaisten sekä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden ammatillisesti erottuvat vuorovaikutustyyli. Suhtautuminen ammattiryhmien välisiin eroihin näyttäytyy tuloksissa neutraalina, mutta kuitenkin asiana, joka on tärkeää ottaa huomioon tiimin toimintaa suunniteltaessa. Moniammatillisessa työssä keskeistä onkin tunnistaa tiimin jäsenten erilaisia työskentelytapoja, jotta tiimi voi luoda yhteistä osaamista (Mönkkönen ym., 2019).

Kieli ja ammattitermit nousevat tuloksissa keskeiseksi tiimin vuorovaikutukseen heijastuviksi tekijöiksi. Eri ammattikuntien käyttämä kieli nähdään tiimin vuorovaikutuksen kannalta haasteena. Erilaiset termit saattavat johtaa väärinymmärryksiin tai jopa konfliktitilanteisiin. Tutkimuksissa on havaittu, että sekava terminologia tai epäselvä kieli aiheuttaa haasteita tiimin toiminnalle (Real ym., 2022, 249). Tulosten perusteella näihin haastaviin tilanteisiin toivotaan tiimiltä avointa vuorovaikutusta ja kykyä sovittaa erilaisia puhe- ja vuorovaikutustyyliä yhteen. Kielen ja ammattitermien lisäksi rakenne on yksi vuorovaikutusosaamiseen heijastuva tekijä, joka saattaa epäonnistuessaan aiheuttaa haasteita tiimille. Selkeällä rakenteella tarkoitetaan yhdessä sovittua työnjakoa, viestintävälineitä ja -kanavia sekä asialistaa yhteisiin tapaisiin. Niissä tiimeissä, joissa nämä osa-alueet toimivat, koettiin yhteistyön toimivan paremmin ja tehokkaammin.

Myös tavoitteista neuvottelemisen ja priorisoinnin ovat asioita, joiden nähdään heijastuvan moniammatillisen tiimin toimintaan. Jotta tiimi pystyy edistämään projektiaan, on sillä oltava

kykyä sanoittaa yhteistä tavoitetta niin, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät sen. Tiimityöskentelyn nähdään osallistujien mukaan olevan jatkuvaa neuvottelua tavoitteiden ja työtilanteiden priorisoinnin suhteen. Tuloksista ilmenee, kuinka eri ammattilaisilla saattaa olla hyvin eriäviä näkemyksiä, siitä, miten projektityöskentelyä tulisi priorisoida. Etenkin, jos yhteinen tavoitetila on epäselvä, voivat yksittäiset tiimin jäsenet suhtautua tiimityöskentelyyn omaa etua ajaen. Ammatillisella tasolla onkin otettava huomioon, kuinka jokaisen yksilön omat ammattiroolit vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita tiimin työskentelylle asetetaan (Horila, 2025, 173). Lisäksi tiimin jäsenillä voi olla erilaisia odotuksia toisten ammattikuntien vuorovaikutusta kohtaan (Horila, 2025, 173). Tämän vuoksi tiimin tulee neuvotella jatkuvasti eri merkityksistä ja tavoitteista.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että toimivaan moniammatilliseen yhteistyöhön vaaditaan useita vuorovaikutusosaamisen alueita, jotka tiimin on hallittava toiminnassaan. Tiimin on sopeutettava työskentely eri ammattirooleille sopivaksi, sovittava yhteisistä termeistä ja ammattikielestä, luotava selkeät rakenteet toiminnalle sekä neuvoteltava toiminnalle selkeät tavoitteet yhdessä. Aira (2012) kuvailee tutkimuksessaan vuorovaikutusta ihmisten välisenä merkitysten luomisena, jakamisena, vaihtamisena ja neuvottelemisena. Yhteistyötutkimuksessa on havaittu eri osapuolten välillä olevaa riippuvuutta, joka ilmenee erityisesti asetettujen tavoitteiden välisenä riippuvuutena (Aira, 2012, 22). Myös moniammatillisesta tiimityöstä voidaan löytää vastaavaa riippuvuutta eri osa-alueiden väliltä. Esimerkiksi, jotta tiimi voi neuvotella tavoitteista onnistuneesti, on tiimillä oltava keskenään selvyys siitä, millä termeillä projektista keskustellaan.

Tuloksista voidaan tehdä myös havaintoja moniammatillisen tiimin kokoonpanon suunnittelusta. Tuloksissa nousee esiin haastateltavien painotus siitä, että ihmisten erilaisuus on tärkeää. Erilaisuudella ei kuitenkaan viitattu suoraan esimerkiksi henkilön ammattikuntaan, vaan ennemminkin persoonallisuuteen, tiimityötottumuksiin sekä vuorovaikutustaitoihin. Eri tiimiläisten ominaisuuksien nähtiin tulosten mukaan täydentävän toisiaan, sen sijaan, että olisi keskitytty tiettyjen ominaisuuksien puutteisiin. Nämä tekijät eivät ole suoraan sidoksissa tiettyyn ammattiin, vaikka joitakin yleistyksiä eri ammattiryhmistä on tehty. Moniammatillisten tiimin jäsenet olivat huomanneet, että pelkkä asiantuntijuuden kriteeri ei ole riittävä tiimin toiminnan onnistumisen kannalta, sillä tiimissä on myös relationaalisia tarpeita. Yhtä lailla on

tärkeää, että tiimin jäsenten välinen yhteistyö toimii (Raappana & Valo, 2014). Moniammatillisen tiimin kokoonpanoa suunniteltaessa olisi siis kannattavaa ottaa huomioon tarvittavan asiantuntijuuden lisäksi se, millaista yksilöllistä vuorovaikutusosaamista tiimiin kaivataan. Tällöin nähdään liittymäpintaa ammatti- ja yksilötason välillä.

Kun puhutaan moniammatillisuudesta ja eri ammattiryhmien eroista, on otettava huomioon, että havainnot tiettyihin ammattialoihin liittyvistä piirteistä perustuvat aina subjektiivisiin kokemuksiin. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida siis tehdä päteviä yleistyksiä esimerkiksi tuloksissa esitetyille markkinoinnin asiantuntijan ja tietosuojavastaavan ammattirooleille, vaan kyseessä ovat olleet tähän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden kokemukset asiasta. Koska ammattiroolien eroavaisuuksia ilmeni kuitenkin tässä tutkimuksessa, otetaan ne huomioon yhtenä vuorovaikutusosaamiseen linkitettävänä tekijänä. Vaikka eri ammattialoista tehtävät luokitukset ovat usein hyvin yksioikoisia, on niiden olemassaolon mahdollisuuden tiedostaminen tärkeää tiimityössä, jotta monialaista ymmärrystä voidaan muodostaa (Mönkkönen ym., 2019).

Esimerkiksi yhteneväinen koulutustausta ja ammattikunnan jakamat yhteiset arvot voivat vaikuttaa siihen, että ammattikunnassa toimitaan usein tietyllä tavalla. On otettava kuitenkin huomioon, että yksittäisen tiimin jäsenen toimintaan voi liittyä monia eri tekijöitä, joista ammattilainen tausta on vain yksi. Haastateltavat nostivat esiin, kuinka he eivät voineet olla varmoja, milloin oli kyse ikään kuin ammattiryhmästä liittyvästä toiminnasta ja milloin kyse oli henkilön omasta persoonasta. Persoonan lisäksi henkilöstön diversiteettiin voivat vaikuttaa esimerkiksi etnisyys, kulttuuri, ikä, sukupuoli sekä sosioekonominen asema (Fujishin, 2013, 12). Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että ennakoasenteet liittyen tiimin jäsenten ammatteihin tai esimerkiksi ikään voivat vaikuttaa heikentää työskentelyä. Näin ollen tiimeissä tulisi keskittyä eroavaisuuksien etsimisen sijaan siihen, mikä tiimin jäseniä yhdistää, oli ammatillinen tausta mikä tahansa. (Lahti, 2020, 119.) Parhaimmillaan moniammatillinen projektitiimi pääsee tilanteeseen, jossa se on tasapainossa moniammatillisuuden piirteiden eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien kanssa.

### **6.3 Projektitason vuorovaikutusosaaminen**

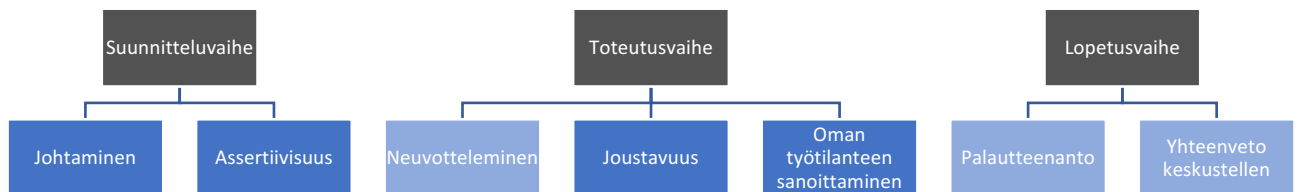
Kolmas tutkimuskysymys painottuu projektiluontoisen työskentelyn heijastumiseen tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisessa. Projektiluontoisesta työskentelystä löydettiin

kolme eri vuorovaikutusosaamiseen heijastuvaa tekijää: resursseista neuvottelemisen, projektin vaiheet sekä projektin jatkuva arviointi.

Onnistunut tiimityö edellyttää tulosten mukaan taitoa neuvotella resursseista. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimin tulee pystyä yhdessä keskustelemaan ja sopimaan resurssien käytöstä työskentelyn aikana. Erilaisia resursseja saattaa olla esimerkiksi henkilöstöön, budjettiin tai ajankäyttöön liittyen. Resursseista neuvottelemisen kuvailtiin osallistujien toimesta tärkeäksi erityisesti silloin, kun tiimin työskentely ei ollut tehokasta tai hyvin organisoitua. Resursseihin liittyen saatetaan kohdata myös yllättäviä tilanteita, jolloin tiimin tulee olla valmis joustamaan ja keskustelemaan prioriteeteista uudelleen. Neuvottelemisen ja päätöksentekotaito ovat keskeisessä roolissa, kun tiimissä järjestellään työtä tai tehtävänkuvia uudelleen. Kun tiimi kohtaa haasteen, on sen tunnistettava ensin oman toimintansa tavoitteet ja sanoitettava, mistä haasteesta on kyse (Jarboe, 1996, 355–356). Resurssihaasteiden sanoittaminen on tärkeää, sillä tiimiläisillä ei välttämättä ole automaattisesti samoja kokemuksia resurssihaasteista. Siinä, missä toinen voi kokea projektille varatut työtunnit oman työnkuvan kannalta riittäväksi, voivat ne toiselle olla liian vähäiset.

Tulosten mukaan esimerkiksi toisen työtilanteen kommentointi koetaan kiusalliseksi tai epä-mukavaksi, vaikka sen tiedettäisiin edistävän tiimin yhteisiä tavoitteita. Etenkin tilanteisiin, joissa toisen työntekijän työpanos ei tunnu riittävältä tai työtehtävien määrä sopivalta, voidaan kokea vaikeaksi puuttua. Resurssihaasteita on tavattu aiemmassa tutkimuksessa myös ammatillisella tasolla. Sairaalaympäristöön sijoittuneessa tutkimuksessa huomatiin, kuinka professionaalaisia eroja syntyi lääkäreiden ja työntekijöiden välille (Rajamäki & Mikkola, 2017, 258). Kyseisessä tilanteessa ajallisten resurssien puutteen selitettiin olevan syynä tilanteeseen, jossa lääkärit eivät ehtineet antaa palautetta työntekijöilleen. Tämä johti heikentyneeseen työyhteisöön kuulumisen tunteeseen. (Rajamäki & Mikkola, 2017, 258.) Moniammatillisissa projektitiimeissä huomataan, kuinka selkeät ja ennalta määritetyt vastualueet vähentävät tilanteita, joissa henkilöstöresursseihin joudutaan puuttumaan. Vastualueet voidaan jakaa tiimin jäsenten kesken esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen tai tiimiläisen toiveisiin pohjautuen.

Projektin eri vaiheet ovat toinen tekijä, joka heijastuu tiimin vuorovaikutukseen. Eri vaiheista tunnistetaan erinäisiä piirteitä yksilölliselle ja yhteiselle vuorovaikutusosaamiselle. Vuorovaikutuksen piirteet ovat esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3:** Projektin vaiheissa esiintyvä vuorovaikutusosaaminen. Kuviossa on esitetty tummalla sinisellä yksilölliseen ja vaalealla sinisellä yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen lukeutuvat osat alueet.

Projektin suunnitteluvaiheessa korostuu yksilöllisen osaamiseen lukeutuva assertiivisuus. Suunnitteluvaiheessa tiimin jäseneltä tarvitaan rohkeutta ilmaista omia mielipiteitään ääneen ja perustella omia näkemyksiään. Assertiivisuuteen liittyy aina riski siitä, että vastaanottaja ei ymmärrä viestiä oikein (Rakos, 2006, 347). Vuorovaikutuksellinen jämäkyys vaatii siis rohkeutta tiimin jäseneltä. Projektin suunnitteluvaiheen kokivat mielekkäimmäksi ne tiimin jäsenet, jotka kokivat ideoinnin omaksi vahvuudekseen. Assertiivisuuden ja ideoinnin lisäksi projektin johtamistaidot ovat keskeisessä roolissa. Johtajan roolissa on tärkeää kyetä vetämään tiimin yhteisiä keskusteluja yhteen, jotta ideoinnista voidaan edetä käytännön toteutukseen. Projektin toteutusvaiheessa yhdistyvät sekä yksittäisen tiimin jäsenen osaaminen, että tiimin yhteinen vuorovaikutusosaaminen. Tiimiläiseltä odotetaan kykyä sanoittaa omaa työtilannettaan avoimesti muille tiimiläisille sekä vuorovaikutuksellista joustavuutta. Yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen lukeutuva tiimin neuvottelutaito on tulosten mukaan keskeisessä roolissa niin työtilanteista neuvottelussa kuin prioriteeteista keskustellessa.

Suhtautuminen projektin lopetusvaiheeseen aiheuttaa yllättävän paljon hajontaa tuloksissa. Projektin lopetusvaihe ei välttämättä ole osallistujille, se palkitsevin, vaan itse tekemisestä,

projektin välitavoitteista ja tiimityöskentelystä voidaan saada onnistumisen tunteita. Onnistumisen tunteiden saaminen vaatii tiimiltä kuitenkin sujuvaa työskentelyä, onnistunutta työnjakoa ja hyvää vuorovaikutusta. Tuloksien mukaan projektin päätyminen on kuitenkin tärkeä vaihe ja jos se jää syystä tai toisesta saavuttamatta, voi se vaikuttaa kokemukseen koko tiimityön onnistumisesta. Projektin lopetusvaiheessa korostuu etenkin tiimin yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen lukeutuva keskusteleminen yhteisistä saavutuksista ja mahdollisista kehityskohteista, joita työskentelyn ajan kohdataan. Vaikka tämä on tärkeää koko projektityöskentelyn ajan, nähdään tietynlainen yhteenveto tärkeäksi.

Kolmas tiimin vuorovaikutukseen heijastuva projektiluontoisen työn tekijä, joka tuloksista ilmeni, on projektin jatkuva arviointi. Tämä tarkoittaa projektityössä sitä, että tiimi joutuu jatkuvasti arvioimaan toimintaansa ja tekemään tarvittaessa muutoksia suunnitelmiinsa. Projektin arviointi vaatii tiimiltä keskustelukykyä ja palautteenantoa sekä jäseniltä motivaatiota ja aktiivisuutta yhteisen toiminnan kehittämistä kohtaan. Kysymykseksi tämän tekijän kohdalla nouseekin, mitkä osa-alueet projektiluontoisesta työskentelystä voidaan vastuuttaa yksittäiselle tiimin jäsenelle ja mikä on koko tiimin vastuulla. Sias (2008) esittää positiivisen palautteen antavan tiimin jäsenelle tietoa ja kehuja tämän sen hetkisestä suoriutumisesta. Sen sijaan rakentavaa palautetta tarvitaan, kun halutaan tiimiläiseltä muutosta tämän toimintaan (Sias, 2008, 27). Voidaankin ajatella, että palautteen arvo projektityöskentelyssä on korkeimmillaan suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, jolloin työn laatuun voidaan vielä vaikuttaa.

Tiimin jäseneltä odotetaan aktiivisuutta projektityötä kohtaan ja motivaatiota osallistua tiimin työskentelyn kehittämiseen. Motivaatiota ja viestintäaktiivisuutta ei kuitenkaan voida nähdä vain yksilöstä syntyvänä, sillä motivaatiota syntyy eri tekijöistä. Esimerkiksi tiimin yhteenkuuluvuuden tunne on yksi tiimin jäsenen motivaatiota parantava tekijä (Barge, 1996, 325). Tätä ajatusta tukee myös tuloshavainto, jossa osa haastateltavista kuvasi projektin toteutusvaihetta mielekkäimmäksi ja motivoivammaksi. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tunnistetaan tuloksissa myös tiimin jäsenten tarpeessa luoda luottamusta tiimin jäsenten välille. Jotta projektin avoin arviointi on mahdollista, tulee tiimin ilmapiiri olla turvallinen ja luottamuksellinen. Bruhnin (2009) mukaan projekti- ja tehtäväkeskeisessä vuorovaikutuksessa luottamuksellisuus on ensisijaisen tärkeää.

## 6.4 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen tulokset auttavat lisäämään ymmärrystä vuorovaikutusosaamisen moniulotteisesta ilmiöstä. Tutkimuksen avulla ymmärretään, miten vuorovaikutusosaaminen rakentuu moniammatillisissa projektitiimeissä eri vuorovaikutusosaamisen tasojen näkökulmasta. Tutkimusongelmassa esiintyvät sekä käsitteet yksilöllinen ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen, sillä tutkimustulosten perusteella molemmat lähestymistavat ovat tärkeitä tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisen kannalta. Tutkimus esittää mallinnuksen vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen (kuvio 2), joka pitää sisällään yksilö-, ammatti- ja projektitason. Mallinnukseen tuotiin Horilan (2025) jäsentämään vuorovaikutusosaamisen tasojen lisäksi tutkimuksen tuloksista johdettu projektitaso. Tasojen välille syntyvä ryhmätaso on keskeisessä roolissa yhdistämässä eri vuorovaikutusosaamisen alueita ja mahdollistamassa tiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisen. Tasojen välillä syntyvä tasapaino antaa käsitystä siitä, kuinka moniammatillisten projektitiimien työskentelyssä tulee ottaa huomioon niin yksilölliset kuin tiimitason tarpeet. Tämä tutkimus tarjoaa teoreettisen tiedon lisäksi käytännön tietoa moniammatillisille projektitiimeille toimintansa kehittämiseksi.

Tutkimuksessa keskityttiin moniammatillisen projektitiimien vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun hyvin yleisellä tasolla, joten tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituvat satunnaiset, eri organisaatioissa ja tiimeissä työskennelleet henkilöt. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa punnittiin myös mahdollisuutta haastatella yhtä tiettyä moniammatillista tiimiä. Yhteen tiimiin keskittymällä olisi voitu saada syvällisemmin tietoa kyseisen tiimin päätöksenteosta ja toiminnasta, mutta toisaalta se olisi siirtänyt tutkimusta yleiseltä tasolta tiettyyn tiimiin ja osaamisalaan kohdistuvaksi. Tutkimuksen tulokset olivat monipuolisia ja kaikki haastattelut tuottivat tutkimuksessa hyödynnettävää materiaalia, joten rajaus oli tämän tutkimuksen kannalta onnistunut. Mikäli tutkimusta olisi haluttu kiinnittää tiettyyn ammattikenttään tai projektityyppiin, olisi kriteerit haastateltavien suhteen tullut asettaa eri tavoin.

Tutkimuksen arvioinnissa voidaan pohtia myös tutkimusmenetelmän onnistumista ja soveltuvuutta tutkimuksen toteuttamisessa. Puolistrukturoitu haastattelu toimi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyvin, sillä se mahdollisti avoimen vuorovaikutuksen tutkittavan ja tutkijan välille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelukäsitteiden operationalisointi olisi voinut

olla onnistuneempaa kognitiivisen ulottuvuuden kohdalla. Kognitiivisen ulottuvuuden kohdalla haastateltavien vastaukset painottuivat onnistuneen tiimityöskentelyn kuvailuun, sen sijaan, että keskustelu olisi pysynyt pelkästään vuorovaikutusosaamisen kuvailussa. Toisaalta tuloksista huomattiin, kuinka vuorovaikutusosaaminen ja tiimityötaidot ovat vahvasti linkittyneitä toisiinsa ja toisiaan tukevia, joten tiukka rajanveto niiden välille haastattelukysymyksissä olisi voinut olla hämmentävää haastateltavien näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa aina olevan jossakin määrin subjektiivista, sillä se perustuu tutkijan tekemiin tulokintoihin ja arviointiin. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että tutkija perustelee tutkimuksessaan tekemänsä valinnat ja päätelmät läpinäkyvästi ja selkeästi. (Puusa ym., 2020.) Tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat esitetty läpi tutkimuksen perustellen ja tieteelliseen kirjallisuuteen pohjaten. Tutkimuksessa hyödynnettiin kahta eri teoreettista lähestymistapaa, jotta sekä yksilöllinen että yhteinen vuorovaikutusosaaminen voitiin huomioida. Aineiston analyysi tehtiin huolellisesti ja kahta eri analyysitapaa yhdistäen, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyvin tutkimusasetteluun vastaavat ja aineistoa kuvaavat.

Tutkimustulosten ja valintojen perustelu tukee laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerin toteutumista, jonka mukaan keskeistä on toimia tarkoituksenmukaisesti ja totuudenmukaisesti. Luotettavuutta arvioidessa keskeisiksi käsitteiksi nousevat validius ja reliabelius. Käsitteiden käyttö on kuitenkin haastavaa, sillä ne eivät sellaisenaan ole soveltuvia laadullisen tutkimuksen arvioimiseen. Validiuden käsitettä voidaan soveltaa laadullisessa tutkimuksessa tarkastelemalla sitä, kuinka eheä tutkittava ilmiö on. (Puusa ym., 2020.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ollut vuorovaikutusosaamisen ilmiötä kuvataan projektitiimien vuorovaikutuksessa rakentuvana ja useamman osaamistason risteymänä. Tutkimus tarjoaa lisää ymmärrystä ilmiön ympärille, tarjoamalla eri näkökulmia vuorovaikutusosaamisen rakentumiseen, huomioimalla sekä yksilöllisen että yhteisen näkökulman osana moniammatillisen projektitiimin toimintaa. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi aineistonkeruun näkökulmasta (Puusa ym., 2020). Tässä tutkimuksessa eettisyydestä huolehdittiin luomalla haastattelutilanteesta luottamuksellinen ja tutkijan puolelta mahdollisimman neutraali. Tutkija kannusti haastateltavia kertomaan avoimesti omia kokemuksiaan, mutta korosti samalla, haastateltavat saavat jakaa haluamansa verran.

## 6.5 Jatkotutkimukset

Moniammatillisten projektitiimien tarkastelu vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta on vielä hyvin tuore tutkimusaihe, samoin yhteisen vuorovaikutusosaamisen teoreettinen kehys. Keskeisimpänä jatkotutkimusehdotuksena tutkimuksen pohjalta nousee eri vuorovaikutusosaamisen tasojen tarkastelu ja niiden muovautuvuus eri konteksteissa. Yhteistä vuorovaikutusosaamista on tutkittu aiemmin erityisesti terveystieteen kentällä, jossa esitettiin myös vuorovaikutusosaamisen kolme tasoa, joita tässä tutkimuksessa hyödynnettiin (Horila, 2025, 167).

Tässä tutkimuksessa nähtiin, kuinka tiimin kyky neuvotella ja luoda yhteisiä merkityksiä nousi keskeiseksi tekijäksi niin projektiluontoisuuden kuin moniammatillisuuden aiheuttamien haasteiden näkökulmasta. Viestintäympäristöt ja työelämä ovat jatkuvassa muutoksessa, joten myös vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen tulee elää sen mukana. Tuloksissa painottui vahvasti teknologiavälisen vuorovaikutuksen rooli, joka olisi kiinnostava näkökulma jatkotutkimukselle. Esimerkiksi tekoäly tarjoaa uusia tutkimusmahdollisuuksia, joista esimerkkinä on tuore tutkimus, joka käsittelee myyntipäälliköiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta tekoälyä hyödyntävien myyntitiimien johtamisessa (Koponen, ym., 2025). Mielenkiintoinen tutkimuskulma voisi olla esimerkiksi, miten teknologiavälitteinen vuorovaikutusympäristö ja yleistyneet tekoälyratkaisut heijastuvat tiimin kykyyn neuvotella ja luoda yhteisiä vuorovaikutuskäytänteitä.

Tutkimuksessa havaittiin yksilölliseen vuorovaikutusosaamiseen lukeutuvan kognitiivisen ulottuvuuden hahmottamisen haastavuus, joka on tunnistettu myös aiemmin tutkimuskirjallisuudessa (Horila, 2018, 26). Tuloksista nousi kuitenkin esiin osallistujien halukkuus kehittää omaa vuorovaikutusosaamisen tiedollista ulottuvuuttaan, mutta tähän kaivattiin lisää tukea esimerkiksi työnantajan suunnalta. Kognitiivista ulottuvuutta voitaisiinkin tarkastella siitä näkökulmasta, millaista tietoa vuorovaikutusosaamisesta toivotaan tiimeihin ja miten tieto saataisiin jalkautettua tiimin toimintaan.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten henkilöstöresursseista ja jaetusta johtajuudesta neuvotellaan tiimeissä. Erityisesti henkilöstöressurssien näkökulmaa olisi mielenkiintoista tarkas-

tella enemmän, sillä se nousi tutkimuksessa keskeiseksi osaksi projektiluontoisen tiimin toimintaa. Tällöin voitaisiin tutkia sitä, millaisia tiimiläisiä ja osaamista tiimiin olisi hyvää saada ja miten näistä tarpeista yhdessä keskustellaan tiimissä.

# KIRJALLISUUS

Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö : Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].

Asunta, L. & Mikkola, L. (2020). Workplace Communication in Institutional Settings. Teoksessa Mikkola, L., & Valo, M. (toim.), *Workplace Communication*. (s. 54-66). Taylor & Francis Group.

Barge, J., K., (1996). Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making. Teoksessa Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. *Communication and group decision making (2nd ed.)*. SAGE Publications.

Bruhn, J. G. (2009). *The group effect : social cohesion and health outcomes (1st ed. 2009.)*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0364-8>

Bostrom, R. N. (2006). The process of listening. Teoksessa Hargie, O. *The Handbook of Communication Skills*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203007037>

Burke, A. (2011). Group Work: How to Use Groups Effectively. *The Journal of Effective Teaching*, 11(2).

Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>

Fisher, B. A. (1970). Decision emergence: Phases in group decision-making. *Speech Monographs*, 37(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/03637757009375649>

Fox, S., McAllum, K. & Mikkola, L. (2025). How to Conceptualize Communication in Interprofessional Practice. Teoksessa S. Fox, K. McAllum, & L. Mikkola (toim.), *Interprofessional Communication in Health and Social Care: Theoretical Perspectives on Practical Realities*, (s. 17-43). Palgrave.

Fujishin, R. (2013). *Creating effective groups: the art of small group communication (Third edition.)*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.

Horila, T. (2020). Communication competence in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. (s. 165–178). New York: Routledge.

Horila, T. (2025). Shared communication competence: Moving beyond the individual in inter-professional communication. Teoksessa S. Fox, K. McAllum, & L. Mikkola (toim.), *Interprofessional Communication in Health and Social Care: Theoretical Perspectives on Practical Realities*. (s. 213-234). Palgrave.

Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].

Horila, T. & Valo M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016*, 46–58. doi: 10.33352/prlg.95912

Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2001). Communication Competence. Teoksessa Jablin, F. M., & L. L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. (s. 1–59) Thousand Oaks, CA: Sage.

Jarboe, S. (1996) Procedures for enhancing group decision making. Teoksessa Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. *Communication and group decision making (2nd ed.)*. SAGE Publications.

Jämsen, R. (2025). *Navigating the perceptions of technology-mediated communication in remote work during the COVID-19 pandemic*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]

Keyton, J. (2021). Defining Groups. Teoksessa Beck, S. J., Keyton, J., & Scott Poole, M. *The Emerald Handbook of Group and Communication Research (1<sup>st</sup> ed.)*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800435001>

Kokkonen, L., & Almonkari, M. (2015). Teaching networking: An interpersonal communication competence perspective. In J. Jalkanen, E. Jokinen, & P. Taalas (toim.), *Voices of pedagogical development: Expanding, enhancing and exploring higher education language learning* (s. 31–56). Research-publishing.net. <https://doi.org.libproxy.tuni.fi/10.14705/rpnet.2015.000286>

Kokkonen, L., & Koponen, J. (2020). Entrepreneurs' interpersonal communication competence in networking. Teoksessa Kostiainen E., Ala-Kortesmaa, S., Hyvärinen, M-L., Virtanen, I. A. (toim.) *Prologi, puheviestinnän vuosikirja 2020*. Jyväskylä: Prologos ry, 8– 26

Koponen, J., Julkunen, S., Laajalahti, A., Turunen, M., & Spitzberg, B. (2025). Sales managers' perceptions of interpersonal communication competence in leading AI-integrated sales teams. *Industrial Marketing Management*, 124, 57–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.1>

Kramer, M., W. & Zanin A., C. (2021). Defining Groups. Teoksessa Beck, S. J., Keyton, J., & Scott Poole, M. *The Emerald Handbook of Group and Communication Research (1<sup>st</sup> ed.)*. (s. 73-88). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800435001>

Kreps, G. (2016). Communication and Effective Interprofessional Health Care Teams. *International Archives of Nursing and Health Care* 2, no. 3:51. <https://doi.org/10.23937/2469-5823/1510051>

Laajalahti, A. (2014). *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. [Interpersonal communication competence and its development in the work of researchers]*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].

Laapotti, T. & Pennanen, E. (2020). Meetings in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace communication*. (s. 83-95). New York: Routledge.

Lahti, M. (2020). Diversity and social interaction at work. Teoksessa Mikkola, L., & Valo, M. (toim.), *Workplace Communication*. Taylor & Francis Group.

Laitinen, K. (2020). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].

Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö : vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveystalalla*. Gaudeamus.

Oborn, E., & Dawson, S. (2010). Knowledge and practice in multidisciplinary teams: Struggle, accommodation and privilege. *Human Relations*, 63(12), 1835–1857.

<https://doi.org/10.1177/0018726710371237>

Ploeger-Lyons, N. A. & Keyton, J. (2021). Work Processes in Teams. Teoksessa Beck, S. J., Keyton, J., & Poole, M. S. *The Emerald Handbook of Group and Team Communication Research* (s. 229–244). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-500-120211015>

Poole, M. S. (1983). Decision development in small groups, III: A multiple sequence model of group decision development. *Communication Monographs*, 50(4), 321–341.

<https://doi.org/10.1080/03637758309390173>

Putnam, L., L. & Powers, S., R., (2015). Developing negotiation competencies. Teoksessa Hannawa, A. F & Spitzberg B.H. Berlin & Boston. *Communication Competence*. (s. 267-395.) De Gruyter Mouton.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus

Raappana, M., & Horila, T. (2020). Team Communication in The Workplace. Teoksessa Mikola, L., & Valo, M. (toim.), *Workplace Communication*. Taylor & Francis Group.

Raappana, M., & Valo, M. (2014). Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 23-40.

Raappana, M., & Valo, M. (2015). Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2015, 2015*, 107-134. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Työelämän tutkimus* 15 (3), 250–265.

Rakos, R., F., (2006) Asserting and confronting. Teoksessa Hargie, O. *The Handbook of Communication Skills*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203007037>

Real, K., Streeter, A. R., Poole, M. S., Thompson, T. L., & Harrington, N. G. (2022). Interprofessional Communication: Healthcare Teams, Patient Handoffs, and Multiteam Systems. Teoksessa *The Routledge Handbook of Health Communication* (3rd ed.), (s. 244–258). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003043379-21>

Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]

Sias, P. M. (2008). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships* (1st ed.). SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452204031>

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.

Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2(3), <https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e23>

Spitzberg, B. H. (2015). The composition of competence: Communication skills. Teoksessa Hannawa, A. F & Spitzberg B.H. Berlin & Boston. *Communication Competence*. (s. 237-269) De Gruyter Mouton.

Sutela, H., Pärnänen A., Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki. Tilastokeskus.

Thompson, J. L. (2009). Building Collective Communication Competence in Interdisciplinary Research Teams. *Journal of Applied Communication Research*, 37(3), 278–297.  
<https://doi.org/10.1080/00909880903025911>

Tilastokeskus (2024)., Haettu 17.10.2024 osoitteesta <https://stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.

Valo, M. & Mikkola, L. (2020). Focusing on Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L., & Valo, M. (toim.), *Workplace Communication*. Taylor & Francis Group.

# LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

## Taustatiedot:

Mitä teet työkseesi ja missä?  
Minkä projektin parissa tiimisi on työskennellyt?  
Kauan tiimi on työskennellyt yhdessä?

## Teema 1: Projektiluontoinen tiimityö

### Projektiluontoisuus

Perustettiinke kyseinen tiimi tätä projektia varten?  
Onko projekti edennyt suunnitellusti? Missä vaiheessa projekti on?  
Millaisilla resursseilla tiimin työskentely on edennyt? Ovatko ne olleet riittäviä?  
Onko työnjako ollut onnistunut? Kuka siitä on päättänyt?  
Onko jokin projektin vaihe tuntunut helpommalta kuin toinen?  
Koetko, että tiimin työskentely olisi helpottunut/vaikeutunut/ei kumpaakaan projektin edessä?

### Tiimi

Mitä tiimi sinulle tarkoittaa?  
Millaista on hyvä tiimityö?

Kuinka monta henkilöä tiimissänne työskentelee?  
Kuinka usein tiiminne kokoontuu työskentelemään yhdessä? Etänä/lähinä/hybridinä?  
Millä alustalla yhteydenpito tapahtuu?  
Tunsitko tiimin jäseniä ennen yhteistä projektityöskentelyä? Jos kyllä, kuinka hyvin?

## Teema 2: Yksilön vuorovaikutusosaaminen tiimissä

### Taidot

Millaiset vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä tiimityössä?  
Millaisia taitoja pidät tärkeinä lähi vs. etätyöskentelyssä?  
Millaisia taitoja omassa ammatissasi/työssäsi vaaditaan?

Mitä vuorovaikutustaitoja tunnistat itseltäsi? (Esim. kuunteleminen, tuen osoittaminen, mielipiteen ilmaisu)  
Koetko omien vuorovaikutustaitojesi kehittyneen tiimityöskentelyn aikana?

### Tiedot

Millaiseksi viestijäksi kuvailisit itseäsi?

Millainen on sinusta hyvä tiimin jäsen? Miten hän toimii?  
Mistä olet saanut tietoa hyvästä tiimityöskentelystä? Onko sinulla kokemusta esimerkiksi opinnoista tai työelämästä?  
Jos haluaisit saada lisää tietoa aiheesta, mistä sitä lähtisit hankkimaan?

### Asenteet

Miten kuvailisit omaa suhtautumistasi tiimimuotoiseen työskentelyyn?  
Mikä tiimityössä on sinusta innostavaa? Mikä siinä palkitsee?  
Mikä tekee tiimityöstä haastavaa? Miten suhtaudut haasteisiin?  
Millaisissa asioissa haluaisit kehittyä tiimimuotoiseen työskentelyyn liittyen?

### **Teema 3: Moniammatillisuus ja yhteinen vuorovaikutusosaaminen**

Millaista moniammatillisuutta tiimistänne löytyy?  
Oletko havainnut eroavaisuuksia vuorovaikutuskäytänteissä eri ammattiryhmien kesken?  
Vaikuttaako ihmisen ammattiryhmä tai asema siihen, millaisen roolin hän tiimityössä ottaa?  
Mitä pitää ottaa huomioon moniammatillisen tiimin työskentelyssä?  
Mitä hyvää moniammatillisuus tuo tiimin työskentelyyn? Entä mitä haasteita?

Miten tiimissänne neuvotellaan ja päätetään asioista? Miten puheenvuorot jakaantuvat?  
Onko tiimillesi syntynyt joitakin hyviä yhteisiä tapoja tehdä töitä?  
Tunnistatko joitakin tiimillesi ominaisia tapoja keskustella, toimia tai viestiä?  
Onko tiimissä opittu jotakin yhdessä yhteistyöstä tai vuorovaikutuksesta?

Kuvitellaan, että tiimiisi on tulossa huomenna uusi henkilö. Mitä kertoisit hänelle tiimisi ta-  
voista viestiä ja tehdä yhteistyötä, jotta hän pääsisi kärryille tiimin toiminnasta?

Mitä haasteita tiimi on kohdannut työskennellessään? Mistä nämä voisivat johtua?  
Miten tiimi on ratkaissut mahdollisia haastavia tilanteita?