

TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA  
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

---

SARJA - SER. C OSA - TOM. 341  
SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

# KEHITTÄVÄ MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ PROSESSINA

Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet

Katariina Pärnä

YLIOPISTOLLINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Turun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan luvalla julkisesti  
tarkastettavaksi PUB 3 -salissa perjantaina 31.8.2012 klo 12.00.

TURUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF TURKU  
Turku 2012

TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA  
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

---

SARJA - SER. C OSA - TOM. 341  
SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

# KEHITTÄVÄ MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ PROSESSINA

Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet

Katariina Pärnä

TURUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF TURKU  
Turku 2012

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta  
Turun yliopisto

ISBN 978-951-29-5085-0 (Painettu)  
ISBN 978-951-29-5086-7 (Sähköinen)  
ISSN 0082-6995  
Uniprint Oy Turku – Finland 2012

*Irenelle*

## KIITOKSET

Yksi unelmani on nyt totta, väitöskirja ja jatko-opinnot ovat valmiit. Yksin en olisi tätä saanut valmiiksi, ellei niin moni olisi auttanut ja tukenut minua näiden vuosien varrella.

Tutkimukseni liittyy työelämään ja siellä moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Ja erityisesti se liittyy omassa työyhteisössäni toteutettuun lapsiperheiden palveluiden kehittämisprojektiin. Moniammatillinen yhteistyö rakentuu aina suhteessa asiakkaisiin. Erityiskiitos kuuluu siis kaikille ihanille lapsille, nuorille ja heidän vanhemmilleen, jotka teitte tämän kehittämissankkeen, ja sitä kautta myös tutkimukseni, mahdolliseksi. Te olette mahdollistaneet yhteisen oppimisen.

Väitöskäsikirjoitukseni on nähnyt työnimikkeideni muuttuvan useammankin kerran. Se kertonee ajan kulumisesta, mutta selittää samalla miksi kokonaisuuden valmistuminen on vienyt niin paljon aikaa. Tutkimuksen teon rinnalla olen pääsääntöisesti työskennellyt koko ajan muutamia opintovapajaksoja lukuun ottamatta. Haluan lausua lämpimät kiitokset silloisille ja nykyisille esimiehilleni sekä kanssani työskennelleille kollegoille - ette koskaan kokonaan lopettaneet kysymästä, miten väitöskirja etenee. Vaikka ajoittain oli kovinkin hiljaisia tutkimuksellisia jaksoja, piditte sitkeällä mielenkiinnostuksella myös minun uskoa yllä, että väitöskirja joskus valmistuu. Nyt uskallan jo odottaa huovutettua hattua!

Koska tulen yliopistomaailman ja akateemisen yhteisön reunamilta, niin suuri kiitos kuuluu myös Turun yliopiston sosiologian oppiaineelle. Koin, että olin aina tervetullut sosiologian käytäville kysymään neuvoja ja ohjausta. Kunnioittavat kiitokseni osoitankin väitöskirjani ohjaajille professori Seppo Pöntiselle ja dosentti Anu-Hanna Anttilalle. Sepon kanssa käydyt rakentavat keskustelut väitöskirjan teon alkuvaiheessa ovat oivallisesti haastaneet minua itseäni rajaamaan ja tarkentamaan näkökulmia. Anu-Hannan mukaantulo jäseni erityisesti metodologista lähestymistä sekä toi ponnekkua loppuvaiheen analyysiin ja koko väitöskirjan valmistumiseen. Yhteiset Kotka-Karhula -muistelomme ja mie-kielen kuuleminen piristivät kummasti. Minulle on ilo ja kunnia, että olet kustoksekseni. Professori Hannu Ruonavaaralle myös kiitos käsikirjoituksen lukemisesta ja rakentavasta palautteesta.

Käsikirjoituksen jo valmistuttua esitarkastajieni, professori Kimmo Jokisen ja dosentti Mirja Määttä, lausunnot vielä edistivät lopullista hiomista. Kimmolle vielä lisäksi ansiokkaasta vastaväittämisestä!

Kiitollisuudella tervehdin Päiviä, olet yksi parhaimmista ystäväistäni ja paras siskoni. Tiedän, että vastaat tähän kotkalaisella huumorintajulla, että myös ainoa. Olet myös henkilö, johon oikein vaikeina hetkinä olen voinut tukeutua. Kiitos sinulle asiantuntemuksestasi erityisesti väitöskirjani käsikirjoituksen oikoluvussa ja kielenhuollossa. Ammatillisena olet opettanut minulle, että kielen rakenteeni kallistuu oikealle... Äidilleni Sinikalle tahdon myös lausua kiitokset, sinä olet aina jaksanut olla kiinnostunut, miten työ etenee ja kuinka tyttö jaksaa.

Olen aina ollut melko työorientoitunut ihminen. Samalla olen aina nauttinut suunnattomasti perheen kanssa olemisesta ja tavallisesta arjesta kotona. Työ- ja perhe-elämän rinnalla olen myös aina opiskellut jotain. Mies ja lapset ovat läpi elämänsä joutuneet sopeutumaan vaimon ja äidin tenttien, kirjapinojen, esseiden ja muiden tuotosten aikataulujen rytmiin. Perheeni on uskomattomasti ollut tukenani ja suonut minulle opiskelumahdollisuuden. Ilmari ja Johannes, te olette kasvaneet miehiksi tämän prosessin aikana. Nuorukaisina totuutte einesruokaan isän ollessa työmatkoilla, koska äiti ei aina ehtinyt ruokaa valmistaa. Miehelleni Esalle olen kiitollinen, että jaksot omasta vaativasta työstäsi huolimatta olla meidän perheessä se henkilö, joka sentään teki kotiruokaa. Lapset eivät nyt aikuisina muista niinkään äidin lihapullia vaan isän lasagnea. Mummojen muusi on myös heistä hyvää. Aikuisten elämäämme kuului välillä irtiottoja arjesta. Kaksin lähdimme viettämään viikonloppua mökille, oopperaan, konsertteihin ja teatteriin. Ne olivat hyvää laatu-aikaa ja auttoivat meitä molempia jaksamaan. Heinäkuussa tänä vuonna meillä oli 30-vuotis häpäivämme. Toivottavasti saamme olla yhdessä vielä seuraavatkin vuosikymmenet. Lupaen, että en vähään aikaan opiskele. Olen oikein onnellinen uudesta roolistani tilallisen vaimona.

Omistan tämän väitöskirjan kuitenkin rakkaalle tyttärelleni Irenelle. Kun muutit kotoa pois omaan ryhmäkotiisi, olet omalla tavallasi huolehtinut, että äiti lepää noin joka toisen viikonlopun ja viettää laatu-aikaa kanssasi ulkoillen, saunoen ja kotipihiin keuhissa istuen. Mikään ja kukaan ei olisi paremmin pystynyt suhteuttamaan sitä, mikä maailmassa ja elämässä on tärkeää. Olet maailman ihanin tytär!

## ABSTRAKTI

Katariina Pärnä: Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina – Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet.

Turun yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, sosiologia

Moniammatillinen yhteistyö liitetään yleensä vaativiin asiakastilanteisiin, joissa esimerkiksi asiakkaan sairauden hoito, vaikeudet elämänhallinnassa tai oppimisvaikeuksien kartoittaminen edellyttävät ammattilaisten yhteistyötä. Nykyinen sosiaali- ja terveydenhuollon poliittis-hallinnollinen ohjaus korostaa moniammatillisen yhteistyön roolia myös ennaltaehkäisevässä työssä, esimerkiksi lapsiperheille tarjottavissa varhaisen tuen palveluissa ja ehkäisevässä lastensuojelutyössä.

Useissa moniammatillisen yhteistyön määritelmissä korostuu asiakkaan ongelmien kohtaaminen ja niiden tavoitteellinen hoitaminen. Käsitteenä moniammatillinen yhteistyö on myös hyvin yleisesti käytetty. Useimmissa asiakirjoissa se mainitaan pääasiassa joko yhteistyön muotona tai keinona. Tyypillistä on, että termiä ei yleensä mitenkään määritellä, vaan merkitys pidetään itsestään selvänä, ja oletetaan se implisiittisesti ymmärretyksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella *Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -kehittämishankkeessa saatuja kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Hanke toteutettiin eteläisessä Suomessa viidellä paikkakunnalla vuosina 2003–2007. Hankkeeseen osallistui yhteensä 215 perhettä ja yli 100 työntekijää. Työntekijöiden edustama moniammatillisuus oli sekä horisontaalista että vertikaalista, mikä tarkoittaa, että työntekijöillä on hyvin erilaisia ammatteja ja eritasoisia koulutuksia. Hankkeeseen liittyvät kehittämisinterventiot olivat voimavaraistava yhteistyön suunnittelu, toteutus ja arviointi, yhteinen koulutus ja opintopiirityöskentely sekä Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus (VIG<sup>MLL®</sup>) ammattilaisille suunnattuna työnohjauksena.

Tässä tutkimuksessa moniammatillisen yhteistyön oletetaan olevan organisaatiokulttuurinen ilmiö. Se joko kannustaa yli ammattirajojen ja yli organisaatorajojen tehtävään yhteistyöhön tai rajoittaa sitä. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta teoriasta. Toinen on Andrew Abbottin (1988, 1995) teoria professioiden systeemisydestä ja linkittymisestä, toinen Anne Edwardsin (2010) teoria professionaalisen asiantuntijuuden synnyn relationaalisesta luonteesta. Näiden mukaan professiot kehittyvät, luovat käytäntönsä ja muuttuvat suhteessa toisiinsa. Asiantuntijuus syntyy ammattilaisten keskinäisessä sekä ammattilaisten ja asiakkaiden välisissä suhteissa. Rajatyö ja rajojen ylittäminen ovat moniammatillisen yhteistyön ytimessä. Moniammatillinen yhteistyö on postmodernin professionaalisuuden ilmentymä. Teoreettiseen kehykseen kuuluvat myös moniammatillisen yhteistyön käsitteelliset jäsennykset (mm. D'Amour ym. 2005, Leathard 2003). Ne kuvaavat yhteistyötä erilaisin vaihe- ja tasomallein, joissa yhteistyö syntyy ja syvenee prosessimaisesti.

Tutkimusasetelmassa on toimintatutkimuksellisia piirteitä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, millaisia edellytyksiä yhteistyön käynnistymiselle on, miten yhteistyön tavoitteet rakentuvat ja miten niiden toteutumista arvioidaan. Lisäksi kysytään, mitä yhteistoiminnallinen asiakastyö toimintana on ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen lopussa tarkastellaan moniammatillisen yhteistyön kehittymisen prosesseja ja vastataan arvokysymykseen, miksi moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on tärkeää.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on edellyttänyt aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Aineistona käytetään hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja sekä hankkeessa tuotettuja dokumentteja. Ennen varsinaisen toiminnan aloittamista on tehty pääasiassa yksilöhaastatteluja (N=7). Niissä työntekijät kuvaavat hankkeeseen liittyviä odotuksiaan ja omaan työhönsä liittyviä kehittämistarpeita. Hankkeen loppupuolella kerätty aineisto on pääasiassa ryhmäkeskusteluja (N=10), joissa työntekijät arvioivat hankkeen toteutunutta toimintaa. Kehittämisprosessiin liittyviä aineistoja ovat erilaiset työpaperit ja viralliset dokumentit, kuten vuosittain tehdyt suunnitelmat ja raportit. Käytössä ovat myös omat ”kenttämuistiinpanoni” eli omaan muistikirjaani kirjoitettuja muistiinpanoja yhteistyötilanteista. Olen osallistunut hankkeeseen sekä kehittäjänä että tutkijana, mikä on edellyttänyt tietoista eettistä arviointia ja omien positioiden reflektiivistä jäsennystä. Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysissä



yhdistyvät aineistolähtöinen ja teoriaohjaava tulkinta. Lisäksi siinä on piirteitä narratiivisesta tulkinnasta ja keskusteluanalysistä.

Tutkimuksen tulos on, että yhteistyön käynnistyminen edellyttää asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen tunnistamista ja siitä viriävää yhteistyötahtoa. Luottamuksen syntyminen helpottaa professioiden rajoilla käytävää neuvottelua ja mahdollistaa rajojen ylityksen, sitä kautta moniammatillisen yhteistyöprosessin käynnistymisen ja edistymisen. Toinen tärkeä tulos on toiminnan tavoitteellisuuden hahmottaminen prosessimaisesti eteneväksi käytännöksi. Tavoitteiden monitasoisuuden ymmärtäminen ja tavoitteiden konkretisointi ohjaavat yhteistyöprosessia ja mahdollistavat toiminnan arvioinnin. Kolmas keskeinen tulos on asiakastyön yhteistoiminnallisuuden merkityksen tunnistaminen. Moniammatillinen yhteistyö on prosessi, joka sisältää resurssien, vastuun ja osaamisen jakamista. Prosessin kehittäminen yhteistyössä helpottaa uusien yhteistyökäytäntöjen sisäistymistä ja juurtumista työyhteisöjen organisaatiokulttuureihin.

Moniammatillisen yhteistyön kehittyminen on tärkeää, jotta lapset, nuoret ja heidän perheensä saavat laadukkaita, tuloksellisia ja vaikuttavia palveluja lähellä lapsen ja perheen arkista toimintaympäristöä.

**Avainsanat:** ehkäisevä lastensuojelutyö, kehittäminen, moniammatillinen yhteistyö, organisaatiokulttuuri, perhekuntoutus, professio, prosessi, rajatyö, rajojen ylittäminen, varhainen tuki.

## ABSTRACT

Katariina Pärnä: Developmental interprofessional collaboration as a process – Possibilities for early intervention to support families.

University of Turku, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology

Interprofessional collaboration is usually considered to be related to challenging customer situations where issues such as the treatment of a customer's disease, problems in life control or the mapping of learning difficulties require collaboration between various professionals. The current political-administrative steering in social and health services, however, also emphasises the role of interprofessional collaboration in preventive work, such as early intervention services for families and preventive family work.

Definitions of interprofessional collaboration often highlight facing the customer's problems and their target-oriented management. As a concept, interprofessional collaboration is widely used, and in various documents it is usually mentioned as a form or method of cooperation. It is typically not specifically defined, but instead, its meaning is taken for granted and it is assumed to be implicitly understood.

The aim of this study is to analyse the experience on interprofessional collaboration and its development gained in the project *The Development and Implementation of Early Rehabilitation for Families*. The project was coordinated by the Foundation for the Rehabilitation of Children and Young People of the Mannerheim League for Child Welfare. It was conducted in five areas in southern Finland in 2003–2007. Altogether 215 families and over a hundred employees participated in the project. The interprofessionalism represented by the employees was both horizontal and vertical, in other words, their professional and educational backgrounds varied a great deal. The developmental interventions in the project included empowering planning, implementation and evaluation of collaboration; joint training and study group work; as well as Video Interactive Guidance (VIG<sup>MLL®</sup>) as coaching for professionals.

This study approaches interprofessional collaboration from the perspective of profession sociology assuming that it is an organisational cultural phenomenon. Organisational culture either encourages collaboration across professional and organisational boundaries or restricts it. The theoretical framework consists of two theories. One is the theory by Andrew Abbott (1988, 1995) on the system of professions and linkage between them, the other the theory by Anne Edwards (2010) on the relational agency of professional practice. According to these theories, professions develop, create their practices and change in relation to one another. Expertise is created as a result of the relations between professionals and between professionals and customers. Boundary work and the crossing of boundaries are at the core of interprofessional collaboration. Interprofessional collaboration is an expression of postmodern professionalism. The theoretical framework also includes the conceptual analyses of interprofessional collaboration (e.g. D'Amour et al. 2005, Leathard 2003) that describe collaboration with various phase and level models where collaboration is created and deepened in a process.

The research design has characteristics of action research, developmental work research and case study research. I participated in the project as both a developer and a researcher, which required conscious ethical evaluation and a reflective analysis of my own positions. The main question of this study is how locally gathered interprofessional teams build cooperative work culture and what contentual interpretations it receives. More specific questions are how employees describe their collaboration; what kind of tensions and challenges there are in interprofessional collaboration; what is it as a practice; how to support the combining of employees' competence; and what kind of developmental processes can be identified in the deepening collaboration. The end of the study connects the theme to social debate and answers the value question of why it is important to develop interprofessional collaboration.

Answering the research questions required the triangulation of material and methods. The empirical data includes interviews with the employees who participated in the project, group discussions and documents produced during the project. Before the project, individual interviews were conducted (N=7). In these interviews, employees tell about their expectations related to the project and developmental needs in their own work. The data collected during the project and towards the end of it mainly consists of group discussions (N=10) in meetings

where employees evaluate the activities implemented during the project. Data related to the developmental process includes various work papers and official documents, such as annual plans and reports. I also used my own “field notes.” The data was analysed using qualitative content analysis. The analysis combines data-based and theory-directing interpretation. It also has characteristics of narrative interpretation and discussion analysis.

The result of the study is that the start of collaboration requires identifying a customer-oriented cooperation need and willingness for cooperation and trust arising from it. Trust facilitates interprofessional negotiations and enables the start and progress of the collaboration process. Another important result is the perception of the target-orientation of an activity as a practice that advances like a process. Understanding the many levels of the targets and specifying them concretely steer the collaboration and enable the evaluation of activities. The third essential result is identifying the significance of the cooperative nature of customer work. Interprofessional collaboration as a practice is a process that includes the sharing of resources, responsibility and competence. Cooperation is often experienced empowering.

Developing the process in local and interprofessional collaboration makes it easier to implement new collaboration practices in organisational cultures. The development of interprofessional collaboration is important in providing families with high-quality, productive and efficient services in their everyday surroundings and as part of basic services.

**Key words:**

boundary work, crossing of boundaries, developmental work, early intervention, family rehabilitation, interprofessional collaboration, organisational culture, preventive family work, process, profession

## Sisällys

KIITOKSET .....	2
ABSTRAKTI .....	4
ABSTRACT .....	7
1. JOHDANTO.....	13
1.1. Organisaatiokulttuuri toimintaympäristönä.....	16
1.2. Julkishallinnollinen ohjaus ja yhteistyö lapsiperhepalveluissa .....	19
1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja sisällön esittely .....	25
2. PROFESSIOIDEN SYSTEEMISYYS.....	35
2.1. Profiitot ja niiden tutkimisen perinne .....	35
2.2. Profiitoiden kohtaaminen ja kilpailu valtuutuksista .....	37
2.3. Rajatyö, rajajsteemit ja rajojen ylittäminen .....	40
2.4. Postmoderni professionaalisuus – relationaalisuutta ja refleksiivisyyttä .....	44
3. MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN TEORIA JA KÄYTÄNTÖ.....	48
3.1. Mitä on moniammatillinen yhteistyö?.....	48
3.2. Moniammatillisen yhteistyön tutkiminen on monitieteistä .....	51
3.3. Moniammatillisen yhteistyön mallit ja prosessit.....	56
3.4. Toiminta ja toiminnan käytäntölähtöinen kehittäminen.....	61
3.5. Kehittämistoiminta ja prosessikehittäminen .....	66
4. TAPAAUS VARVAS MONIAMMATILLISENA KEHITTÄMISHANKKEENA .....	73
4.1. Kehittämishankkeen päämäärä ja tavoitteet .....	74
4.2. Ryhmämuotoisen perhetyön palveluja viidellä paikkakunnalla.....	75
4.3. Moniammatillisten työryhmien kokoaminen ja toiminta .....	76
4.4. Prosessikehittämiseen liittyvät interventiot.....	78
4.4.1. Perhetyön yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi .....	79
4.4.2. Koulutusta varhaiseen vastuunottoon .....	81
4.4.3. Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus työnohjauksena.....	82
5. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTOT JA METODISET VALINNAT .....	85
5.1. Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmia.....	85
5.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	86
5.3. Aineiston analyysi.....	88
5.3.1. Analyysin lähtökohtia .....	88
5.3.2. Kvalitatiivinen analyysi etenee vaiheittain.....	92
5.3.3. Tutkimusaineiston kuvaileminen .....	95
5.3.4. Aineiston interaktiivinen lukeminen .....	103

5.3.5. <i>Analyysiluokkien muotoutuminen aineistoa luokittelemalla ja luokkia yhdistämällä</i> .....	104
5.3.6. <i>Analyysimenetelmänä aineiston diskursiivinen ja sisällönanalyttinen tulkinta</i> .....	107
5.4. Työntekijänä, kehittäjänä ja tutkijana – tutkimuksen eettisyyden pohdintaa.....	111
5.5. Tutkimuksen luotettavuudesta.....	113
<b>6. YHTEISTYÖN KÄYNNISTYMISEN EDELLYTYKSET</b> .....	<b>116</b>
6.1. Tarina kurahousuista .....	117
6.1.1. <i>Kurahousut ja yhteistyön rakentaminen kommunikatiivisena toimintana</i> .....	125
6.1.2. <i>Kurahousut ja yhteistyön rakentuminen professioiden kilpailuna</i> .....	127
6.1.3. <i>Moniammatillisen yhteistyön organisaatio- ja työkulttuurinen tulkinta</i> .....	130
6.1.4. <i>Kurahousutarinan epilogi</i> .....	131
6.2. Rajatyö vaatii neuvottelua.....	133
6.2.1. <i>Rajatyö voi olla kilpailua</i> .....	134
6.2.2. <i>Rajatyössä ammatti-identiteetti tulee näkyviin</i> .....	137
6.2.3. <i>Rajatyö on osaamisten yhdistämistä</i> .....	138
6.3. Yhteistyötahto ja luottamus helpottavat rajojen ylittämistä .....	139
6.3.1. <i>Pyrkimys ja innostus yhteistyöhön</i> .....	139
6.3.2. <i>Moniammatillisen yhteistyön tarpeen ja hyödyn tunnistaminen</i> .....	141
6.3.3. <i>Moniammatillisen yhteistyön näkeminen resurssina</i> .....	142
6.3.4. <i>Luottamus edistää yhteistyön aloittamista ja vie prosessia eteenpäin</i> .....	144
6.4. Yhteenvedo: Yhteistyön käynnistyminen edellyttää tahtoa, rajojen ylittämistä ja luottamusta	149
<b>7. TOIMINNAN TAVOITTEELLISUUS</b> .....	<b>153</b>
7.1. Tavoitteiden muotoutuminen prosessissa.....	153
7.1.1. <i>Osatavoitteiden ja paikallisuuden avulla konkretiaan</i> .....	153
7.1.2. <i>Esimerkki paikallisen työryhmän tavoitteen määrittelyn prosessista</i> .....	156
7.2. Moniammatillisuus – yhteistyön muodosta tavoitteeksi ja tavoitteesta käytännöksi .....	162
7.3. Yhteenvedo: Tavoitteellisuuden prosessimaisuuden ja monitasoisuuden tiedostaminen .....	168
<b>8. MONIAMMATILLISUUS ON YHTEISTOIMINNALLISTA ASIAKASTYÖTÄ</b> .....	<b>169</b>
8.1. ”Kuin jouluna” – tarina nakkikeitosta .....	171
8.2. Ryhmämuotoinen perhetyö asiakkaiden kohtaamisena.....	176
8.2.1. <i>Lasten, vanhempien ja perheiden kohtaaminen yhdessä</i> .....	178
8.2.2. <i>Päämääränä lasten ja vanhempien välisen suhteen vahvistuminen</i> .....	180
8.2.3. <i>Yhteisessä asiakastyössä rakentuu moniammatillisen yhteistyön valtuutus</i> .....	181
8.3. Moniammatillisen yhteistyön ulottuvuuksia .....	183
8.3.1. <i>Yhteistyö on resurssien, vastuun ja osaamisen jakamista</i> .....	183

8.3.2. Kollegiaalisuus ja kumppanuus yhdistävät .....	184
8.3.3. Keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus .....	186
8.3.4. Valta yhteistyössä .....	187
8.3.5. Moniammatillinen yhteistyö on prosessi .....	191
8.4. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen .....	192
8.4.1. Asiakastyön yhteinen suunnittelu ja arviointi jäsentävät yhteistyötä .....	192
8.4.2. Yhteiset koulutukset ja opintopiiri syventävät osaamista .....	197
8.4.3. Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus vahvistaa ammatillista osaamista .....	200
8.5. Yhteenveto: Kehittämiprojektista kehittävään työotteeseen .....	202
9. MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN PROSESSIT .....	205
9.1. Organisaatiokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen .....	206
9.2. Yksintyöskentelystä tavoitteelliseen yhteistoimintaan .....	207
9.3. Kilpailuvuudesta yhdessä oppimiseen .....	209
9.4. Ongelmalähtöisyydestä voimavara-suuntautuneisuuteen .....	211
9.5. Asiakkaan arvioinnista oman ja yhteisen työn arviointiin .....	212
9.6. Yhteenveto: Moniammatillisen yhteistyön kehittävä käytäntö .....	215
10. MIKSI MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN ON TÄRKEÄÄ? .....	219
Kirjallisuus .....	227

#### Liitteet:

Liite 1	Tiedote tutkimuksesta ja haastattelupyyntö, s. 221
Liite 2	Voimavaraistavan arvioinnin struktuuri, s. 222
Liite 3	Teemahaastatteluiden runko, s. 223
Liite 4	Aineistoyksiköiden ja koodit, s. 224
Liite 5	Jokakerran-arviointilomake, s. 226

## 1. JOHDANTO

*Perheet ovat mielestäni saaneet tulla osaksi (aidosti!) välittävää ja hyväksyvää ilmapiiriä, joka tarjoaa mahdollisuuden löytää ratkaisuja omaan elämänkulkuun. Saatavilla on ollut moniammatillinen työryhmä, joka on kyennyt myös konkreettisesti ohjaamaan ja auttamaan.*

Tutkimuksessani tarkastelen lapsiperhepalveluiden mahdollisuuksia tarjota varhaista tukea moniammatillisena yhteistyönä. Tutkimuksen tapauksena on *Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -kehittämishanke (2003–2007). Siihen osallistui yli sata eri ammattelijaa edustavaa sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattilaista. Yllä oleva sitaatti on yhden osahankkeen työntekijän vastaus siihen, minkä hän kokee merkittäväksi tulokseksi yhteisestä kehittämisprosessista. Se kuvaa hyvin hankkeen lapsi- ja perhelähtöistä lähestymistapaa, jossa moniammatillisen yhteistyön avulla kyetään tarjoamaan perheille heidän omia voimavarojaan vahvistavaa ohjausta ja apua.

Hankkeen keskeinen käsite oli varhainen vastuunotto, jolla tarkoitetaan aikuisten vastuuta lasten hyvinvoinnista. Aikuisilla tarkoitetaan lasten vanhempia ja perheiden kanssa työskenteleviä ammattilaisia. Varhaisen vastuunoton mukaisen ja lapsiperheille suunnatun ryhmämuotoisen perhetyön tavoitteena on asiakkaan tarpeisiin perustuvan ja niiden mukaan kehittyvän toiminnan toteuttaminen siten, että tietoisuus lapsen tarpeista ja hyvinvoinnista sekä aikuisten yhteisestä vastuusta vahvistuu. Mukana oli 215 perhettä, joissa oli yhteensä 707 jäsentä. Työntekijät alkoivat melko pian yhteistyön käynnistyttyä käyttää hankkeesta *varhaiseen vastuunottoon* liittyvää lyhennettä *Varvas*, joka vakiintui yhteiseen käyttöön. Käytän sitä myös tässä tutkimuksessa.

Varvas-hankkeen tavoitteena oli kehittää ryhmämuotoisen perhetyön palveluita ja paikallista moniammatillista yhteistyötä. Sitä koordinoi Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Se toteutettiin viidellä eri paikkakunnalla, ja se koostui yhdeksästä eri osahankkeesta. Hanke toteutettiin Raha-automaattiyhdistyksen tuella Etelä- ja Länsi-Suomen lääneissä. Toimijoina paikkakunnilla olivat kuntien sosiaali-, terveys-, nuoriso-, sivistys- ja koulutoimien edustajia sekä työttömien yhdistyksen työntekijöitä ja



vapaaehtoistyöntekijöitä. Moniammatillisen yhteistyön kehittymisen kannalta myös asiakkailta saatava tieto olisi tärkeää, mutta tämän tutkimuksen aineisto on rajattu työntekijöiden näkökulmaan. Hankkeeseen osallistuneiden perheiden ääni pääsee ansiokkaasti esiin Maritta Törrösen (2012) lapsiperheiden arkisesta hyvinvoinnista tehdyn tutkimukseen perustuvan julkaisun kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa moniammatillisesta yhteistyöstä ja siihen liittyvistä käytännöistä sekä kuvata tapaustutkimuksellisesti moniammatillisen yhteistyön prosessikehittämistä. Tavoitteena on siis lisätä ymmärrystä siitä, millaisiin yksilöllisiin, työryhmä-, työyhteisö- tai organisaatiotasoisiin prosesseihin viitataan, kun puhutaan moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Yksi lähtökohta liittyy Varvas-hankkeen alkuvaiheessa kehittämishankkeen rahoitushakemuksessa muotoiltuun muutostavoitteeseen, ”kokeillaan ja kehitetään verkostoituneita, moniammatillisia yhteistyömalleja” (Karjalainen & Euramaa 2002, 3). Muutostavoitteen taustalla on aiemmassa kuntoutustyössä havaittu yhteistyön kehittämisen tarve.

Perheiden palveluiden kehittäminen yhdistyy tässä tutkimuksessa ajankohtaiseen työelämä tutkimukseen. Työelämä on yksi monitasoisesti ihmisten arkeen ja yhteiskunnan toimintaan vaikuttavista seikoista. Työelämän tutkimuksessa työtä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, jolloin eri tieteiden, teoreettisten jäsennysten, menetelmien ja analyysien moninaisuus mahdollistaa työelämän ilmiötä koskevan ymmärryksen lisääntymisen. Sosiologiset työelämän tutkimukset liittyvät sekä makrotasoon, jolloin tarkasteltavana on esimerkiksi työn merkitys yhteiskunnan ja sen rakenteiden muovaajana, että mikrotasoon, jossa kohteena on esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden tapa hahmottaa omaa työtään. Kysymykset liittyvät usein siihen, miten työelämä organisoituu. Moniammatillinen yhteistyö on tapa organisoida työtä. Työ- ja organisaatiososiologinen tutkimus (esim. Julkunen 1987; Kasvio 1994; Alasoini 1997; Haapakorpi 2004; Blom, Melin & Pyöriä 2005; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005) on kiinnostunut oman aikansa ajankohtaisista ilmiöistä, esimerkiksi työn murrosvaiheista, työn joustavasta organisoitumisesta, verkostomaisista yhteistyömuodoista ja työelämän innovaatioista.

Suomalainen työelämä on muuttunut rakenteellisesti viimeisten vuosikymmenten aikana. Työelämän organisaatioiden onnistumisen edellytyksenä on pidetty sitä, että ne kykenevät oppimaan, luomaan tietoa ja soveltamaan sitä omassa toiminnassaan. Kommunikatiivisuuden oletetaan lisäävän osallisuuden kokemuksia ja sitä kautta luovan edellytyksiä organisaation kehittämiseen. (Ks. esim. Engelstad 1996). 1990-luvulla oli monia kansallisia työelämän kehittämisohjelmia, joissa korostettiin muun muassa tutkimusavusteista kehittämistoimintaa. (Ks. esim. Alasoini 1999, Lindström 1997.) Pirkko Rauhala (1991) on kuvannut sosiaalialan työn kehittämistarpeita osana yhteiskunnan palvelujärjestelmän rakenteellista uudistusta. Hän on sanonut, että

”sosiaalialan työ on moniammattista ja moniaineksista palvelu-, auttamis-, huolto-, kasvatusta ym. työtä, jota luonnehtivat ihmissuhteet palvelusuhteina. Sosiaalialan työtä tehdään muuttuvissa organisatorisissa ja hallinnollisissa yhteyksissä ja hierarkioissa yhteiskunnallisten rakennemuutosten keskellä ja usein niiden ehdoilla.” (Rauhala 1991, 21.)

Sitaatissa oleva ajatus on edelleen ajankohtainen ja kuvaa työelämää ja sen muutosta yleisemminkin. Muutos on ilmeinen myös sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden alueille (esim. Horsma 2004; Jauhiainen 2004; Majoinen, Sahala & Tammi 2004), mikä edellyttää näiden alojen organisaatioilta ja yksittäisiltä työyhteisöiltä uudenlaisia tapoja tehdä ja kehittää työtään, vastata monentyyppisiin joustavuusvaatimuksiin (esim. Kevätsalo 1999, Uhmavaara ym. 2005) ja kohdata myös tietoyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet osana työelämää (ks. Pyöriä, Melin & Blom 2005).

Työelämän tutkimus on usein soveltavaa, jolloin tutkimus- ja kehittämistyöllä haetaan työn, esimerkiksi julkisten palveluiden, tuloksellisuuden lisääntymistä. Tuloksellisuudella ymmärretään monia asioita kustannustehokkuudesta työn sisällölliseen mielekkyyteen ja vaikuttavuuteen. Yhteistyön toimivuus on yksi työn tuloksellisuuteen liittyvistä seikoista. Liitän moniammatillisen yhteistyön myös organisaatiokulttuurikäsitteeseen ja siihen, millaisen toimintaympäristön se yhteistyön kehittämiseksi luo. Ajankohtaisen kehyksen antaa myös julkishallinnollinen ohjaus, joka erilaisin politiikkaohjelmin ja rahoitusohjauksen avulla suuntaa toimintaa kohti yhteistyötä.

Tutkimukseni ydinkäsitteisiin kuuluvat professio, moniammatillinen yhteistyö ja kehittäminen. Näiden käsitteiden avulla pääsen ikään kuin kentälle tarkastelemaan, mitä eri ammatteja edustavien työntekijöiden välillä tapahtuu ja miten yhteistyön syntymistä voidaan tukea. Organisaatioilla on erilaiset yhteistyökulttuurit.

### **1.1. Organisaatiokulttuuri toimintaympäristönä**

Organisaatiot ovat sosiaalisia toimintajärjestelmiä ja rakenteita, joiden avulla koordinoidaan toimintaa. Organisaatiot ovat myös sosiaalisia ja vuorovaikutukseen perustuvia, sillä ne muodostuvat toisistaan riippuvaisista ihmisistä, jotka harjoittavat yhdessä tavoitteellista toimintaa ryhmänä. Kullekin organisaatiolle muodostuu tietynlainen kulttuurinen tapa työskennellä. Tehtävien suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät työnjakoa ja työntekijöiden välistä tiedonvaihtoa. Tapa tehdä yhteistyötä organisaation sisällä ja erityisesti toisen organisaation kanssa liittyy organisaation kulttuuriin. (Schein 1987, Juuti 2006.)

Organisaatiokulttuurin käsitettä käytetään monella tieteenalalla. Se liittyy läheisesti psykologiaan, taloustieteeseen ja erityisesti sosiologiaan. Organisaatiokulttuuri on monimuotoinen kokonaisuus, jonka määrittelemisen on hankalaa. Sen tutkimukseen liittyy erilaisia koulukuntia. Koulukuntien eroavuus on lähinnä siinä, pidetäänkö organisaatiota itsessään kulttuurina vai katsotaanko, että kulttuuri muuttujana vaikuttaa organisaatioon. (Ojuri 1995, 33.) Organisaatiokulttuurin käsitteellä viitataan ulospäin näkyvän toiminnan taustalla oleviin syvärakenteisiin, jotka myös vaikuttavat organisaation toimintaan. Tämä syvärakenne saattaa ohjata organisaation toimintaa jopa enemmän kuin virallinen normisto. Taustalla voi olla myös työyhteisön sisäinen ja kriittinen vastakulttuuri, joka haastaa olemassa olevan ja pyrkii muutokseen. (Juuti & Lindström 1995, 55.)

Organisaatioteorioiden avulla pyritään kuvaamaan organisaation toimintaa ja siihen liittyvää vuorovaikutusta. Klassiset teoreetikot, muun muassa Max Weber ja Fredrick Taylor, olettivat toimintaympäristön hitaasti muuttuvaksi ja organisaation suljetuksi järjestelmäksi, jolloin organisaation tehtäväksi ymmärrettiin sisäisen tehokkuuden rationalisointi. Uudemmat organisaatioteoriat (ks. esim. Schein 1987, Juuti 2006, Seeck 2008) tunnistavat

toimintaympäristön monimutkaisuuden ja dynaamisen luonteen. Organisaatio nähdään avoimena systeeminä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

Työ on toimintaa, jossa organisoituminen tai työn rakentuminen tapahtuu ihmisten keskinäisenä kielellisenä vuorovaikutuksena ja jossa yksittäisen työntekijän pyrkimykset on kyettävä yhdistämään toisten työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmiin. (Ks. esim. Juhila 2000, 196.) Tulkitseen tämän erityisesti palkkatyötä ja professionaalista toimintaa koskevaksi. Organisaatiot nähdään siis arkisen vuorovaikutuksen ja diskurssien kautta ylläpidettävänä sosiaalisena järjestyksenä. Vuorovaikutus ja diskurssit puolestaan perustuvat paikallistuneisiin käytäntöihin ja merkityksenantoihin. Työn organisoituminen on siten jatkuvaa neuvottelua. Kehittämistyössä erilaiset diskurssit on yhdistettävä tutkijoiden kanssa käytävään dialogiin. Eero Suonisen (2000, 278) mukaan tällainen asetelma sisältää ristiriitaisuuksia; keskitytäänkö työntekijöiden ja tutkijan dialogissa työn näkyväksi tekemiseen vai laajennetaanko sitä arvottaviin kannanottoihin?

Toimintaympäristöjen muutokset haastavat organisaatioita kehittymään. Oppivassa organisaatiossa (ks. Alasoini 1999) on halu kehittää ja kehittyä. Työpaikat voidaan jaotella proaktiivisiin ja perinteisiin sekä niiden väliin jääviin ryhmiin. Kun perinteisissä työpaikoissa organisaatio pyrkii enimmäkseen säilyttämään olemassa olevan työkuulttuurin, niin proaktiivinen yritys on tulevaisuuteen suuntautunut ja kykenee vastaamaan muutosvaatimuksiin joustavasti. Proaktiivisissa organisaatioissa työskentelevät työntekijät kokevat muita useammin voivansa osallistua päätöksentekoon ja kehittämiseen ja sitä kautta vaikuttaa työtapoihin. Tällaisissa organisaatioissa työ koetaan hyvin organisoiduksi ja työntekijät tuntevat saavansa palautetta työstään. (Uhmavaara ym. 2005, 169.)

Paikallisen toimijakulttuurin rakentuminen on työn organisoitumista, joka sisältää tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa sekä eri toimijoiden yhteisiä työn tekemisen prosesseja. Työn organisoitumisen ulottuvuuksia ovat työnjako, työmenetelmät, kontrolli ja ammatillisuus. Organisoituminen tapahtuu pääasiassa vuorovaikutuksessa, jossa toimijoiden väliset suhteet ja toiminta muotoutuvat. (Haapakorpi 2004, 2.) Edgar Schein (1987) on tutkinut organisaatioiden vuorovaikutuskäytäntöjä ja suhteita niin sanotun kulttuurimallin avulla. Schein tarkoittaa organisaatiokulttuurilla perusoletusten mallia, jonka ryhmä on

omaksunut suhteessa sisäiseen kiinteyteensä ja ulkoiseen sopeutumiseen. Hyväksi koetut mallit siirretään uusille työntekijöille. Jos yhteisiä perusolettamuksia ei ole, tietyt perusasiat havaitaan ja ymmärretään eri tavoin, mikä aiheuttaa viestintä- ja tulkintaongelmia.

Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta sekä niissä mahdollisesti ilmeneviä ongelma-kohtia tarkasteltaessa huomio kiinnitetään enemmän yhteiseen ja jaettuun oppimisprosessiin kuin yksilöiden persoonallisuuksiin tai motiiveihin. Kokemukset ryhmänä ja osana organisaatiota tulevat merkityksellisemmiksi.

Organisaatiotasoisessa lähtökohdassa oletetaan työpaikalla olevat suhteet laajemmiksi kuin pelkästään tiettyjen työtehtävien suorittamisen kokonaisuudeksi. Työntekijät ovat aina osa organisaatiokokonaisuutta, ja heidän positionsa, roolinsa ja tehtävänsä määrittyvät tässä kokonaisuudessa. Työelämän demokratisoituminen vaikuttaa käsityksiin ja työn toteutukseen. (Schienstock 1997, 107.) Organisaation toimintaa säätelevät viralliset rakenteet, kuten säännöt, ohjeet ja johtamisjärjestelmät sekä työntekijöiden toimenkuvat. Tämän rinnalla vaikuttaa myös epävirallinen kulttuuri. Organisaation johtaminen luo keskeisen edellytyksen organisaation toiminnalle (ks. Schein 1987, Juuti 2006). Hannele Seeck (2008) on tutkinut suomalaisia johtamisoppeja. Hän tunnistaa myös nykyisessä julkisjohtamisen muodossa, *New Public Managementissa* (NPM), tayloristisen taustan, jossa liikkeenjohdollisia periaatteita siirretään julkispalveluiden tuottamiseen.

Soveltavan organisaatiotutkimuksen (*applied organizational research*) yksi kiinnostavimmista tarkoituksista on löytää ja tutkia työn organisoitumisen uudenlaisia muotoja. Soveltavassa organisaatiotutkimuksessa analyysiä voidaan tehdä työpaikka-, organisaatio- ja alueellisella klusteritasolla. Alueellisten hankkeiden yhteistyöilmapiirin kehittymistä voidaan lähestyä erilaisin painotuksin. Kommunikatiivinen lähestymistapa korostaa työorganisaatioiden omien verkostojen (*intraorganizational networks*) merkitystä osana kehittämistyötä ja työn tehokkuuden varmistamista. Painopiste on enemmän paikallisuudessa ja lähiverkostoissa. Sosio-ekologinen näkökulma tuo mukaan tärkeänä lähtökohdana alueellisen tason ja organisaatioiden välisen (*interorganizational networks*) yhteistyön kehittämisen, mikä perustuu kokemusten ja tietojen vaihtoon sekä tiettyjen alueellisten erityisnäkökulmien huomioon ottamiseen. (Schienstock 1997, 104–105, 111.)

Vuorovaikutus määrää pitkälti työntekijän kokemusta työstään. Tiimityöskentely ja työn monipuolistuminen vaikuttavat työntekijän kokemaan tarpeeseen kehittää ammatillista osaamistaan ja käyttää sitä hyödyksi työssään. Ryhmä- ja tiimityö voi olla innovatiivisuuden mahdollistaja (ks. esim. Vartiainen, Pirkainen & Mattsson 1999). Sosiaali- ja terveystoimen palvelurakenteen selvityksessä tiimimäisen työskentelyn lisäarvo liittyy vaikutusmahdollisuuksien ja työmotivaation lisääntymiseen. (Jauhiainen 2004, 46.) Eri työyhteisöjen välinen paikallinen ja alueellinen yhteistyö voidaan nähdä mahdollisuutena vastata sekä sisäisiin että ulkoisiin haasteisiin, joihin yksittäisen työyhteisön voi olla yksin vaikeampaa vastata. Organisaatioiden kehittämisen kannalta pidempiaikainen strategia korostaa niiden kykyä tehdä yhteistyötä yli organisaatorajojen. (Emt., 109.)

## **1.2. Julkishallinnollinen ohjaus ja yhteistyö lapsiperhepalveluissa**

Julkisten palveluiden laadukas ja tehokas tuottaminen on yksi hyvinvointivaltion toiminnan perusedellytyksistä. Hyvinvointipolitiikan julkishallinnollisesta ohjauksesta käydään paljon keskustelua useimmissa Euroopan valtioissa. Mats Bennerin (2003) mukaan pohjoismainen hyvinvointivaltio ja sen palveluiden järjestämisen malli ovat perustuneet verovaroin kustannettuun sosiaalivakuutukseen, jolloin globaalisti muuttuvat taloudelliset mallit, kuten niin sanottu *knowledge based economy*, haastavat työmarkkinoiden organisoitumisen. Julkisten palveluiden rahoituksellis-hallinnollinen ohjaus tai palveluiden ulkoistamistrendi heijastavat tällaista kehitystä ja vaikuttavat paikallisella tasolla työn organisoimiseen. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden rakenteiden uudistaminen on ajankohtainen teema, jossa korostetaan vahvasti yhteistyön lisäämistä.

Moniammatillinen yhteistyö osana peruspalveluiden modernisaatiota on Geoffrey Meadsin (2003) mukaan noussut keskeiseksi teemaksi brittiläisessä hyvinvointipolitiikassa (NHS, National Health Service) vuoden 1997 uudistusten myötä. Uudenlaiset palveluiden organisointitavat muovaavat palveluita sentyyllisiksi, että perinteinen yhden profession individualistiseen ja spesifiin asiantuntijuuteen perustuva tieto ei ole riittävää tai legitimiä. Esimerkiksi niin sanottujen matalan kynnyksen palveluiden (*walk-in centres, direct helplines*) asiakkaiden ja heidän elämäntilanteidensa kohtaamisessa korostuvat holistisuus ja

työntekijöiden kyky hahmottaa ammatillisuus laaja-alaisesti. Moniammatillinen yhteistyö on perusedellytys työn tekemiselle. Yksittäinen ammatti tai asiantuntijuutta korostava professio korvautuu uusissa politiikoissa toimintaa korostavalla ammatillisuudella. Keskeisenä väitteensä Meads esittää, että yhteiseen toimintaan keskittyvä yhteistyö on nykyisessä sosiaali- ja terveydenhuollon systeemissä tärkeämpi asia kuin yksittäisen ammattilaisen ja asiakkaan suhde.

Asiakkaiden ja perheiden näkökulma on tutkimuksissa pääteemana esillä vähemmän. Lonica Vanclay (2003) nostaa yhteistyön tehokkuuden saavuttamiseksi lasten ja perheiden tarpeiden yhteisen arvioinnin, johon eri toimijatahot osallistuvat (*interagency collaboration*), sekä tiimiperustaisen lähestymistavan ja kumppanuuden vanhempien kanssa. Yhteistyön ongelmakohtien yli pääsemistä helpottavat kommunikaatioon, luottamukseen ja keskinäiseen arvostukseen perustuva johtajuus sekä selkeät, jaetut ja palvelutarpeista nousevat tavoitteet. Ongelmista huolimatta Vanclay pitää moniammatillista yhteistyötä käytäntönä, jota kannattaa kehittää määrätietoisesti. Hän kiteyttää perheiden tukemisen ennen kaikkea yhteistyökulttuurin kehittämiseksi, joka vaatii aikaa, sitoutumista ja tuekseen koordinoitua politiikkaa. Jill Manthorpen (2003) mukaan moniammatillisen yhteistyön oikeutuksen täytyisi syntyä asiakkaiden tarpeesta. Onnistumista arvioitaessa olisi pohdittava sekä prosessia että tuloksellisuutta (*outcomes*) ja nimenomaan asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksissa on selvitetty myös sitä, miten moniammatillinen yhteistyö toteutuu yli hallintorajojen ja yli ammattirajojen. Yhteistyö voidaan nähdä joko optimaalisena, siis kustannustehokkaana ja laadukkaana tapana tehdä työtä (esim. Larivaara & Taanila 2004, Morrow, Malin & Jennings 2005), tai toimintatapana, jossa eri ammattien väliselle yhteistyölle nähdään useita rajoittavia tekijöitä, kuten professioiden välinen kilpailu sekä hallinnollis-rakenteelliset ja motivationaaliset rajoitteet (esim. Hall 2005).

Yksi myös suomalaisen keskusteluun (ks. esim. Saarinen 2010) vaikuttanut henkilö on Oxfordin yliopiston kasvatustieteen professori Anne Edwards. Hän on toiminut moniammatillisen yhteistyön kehittämisen ja tutkimuksen systemaattisena edistäjänä liitettynä erityisesti lapsiperheiden hyvinvoinnin tukemiseen. Keskeisimmät hänen johtamiensa tutkimusryhmien tutkimusintressit ovat liittyneet käytännön ammattilaisten tarvitsemien

taitojen tunnistamiseen, organisaatioiden edellytyksiin mahdollistaa moniammatillinen yhteistyö sekä moniammatillisen yhteistyön kehittämisen keinoin. Näissä tutkimuksissa teoreettinen ajattelu perustuu pitkälti Yrjö Engeströmin toiminnan teoriaan (*Cultural Historical Activity Theory*), kehittävän työntutkimuksen (*developmental work research*) lähtökohtiin ja ekspansiivisen oppimisen (*expansive learning*) näkökulmiin.

Anne Edwards, Harry Daniels, Tony Gallagher, Jane Leadbetter ja Paul Warmington (2009) näkevät moniammatillisen yhteistyön olevan nimenomaan yhteinen oppimisprosessi, jonka tavoitteena on syrjäytymiskehityksen ehkäiseminen ja käytännön ammattilaisten yhteistyön vahvistaminen niin, että se edistää lapsiperheiden hyvinvointia jo varhaisen tuen vaiheessa. (Edwards ym. 2009.) Asiantuntijuus on Edwardsin (2010) mukaan tärkeä elementti yhteistyössä, ja se rakentuu aina suhteessa professionaaliseen identiteettiin, käytäntöön ja eri ammattilaisten yhteistyöhön. Edwards on teoksessaan *Being an Expert Professional Practitioner – The Relational Turn in Expertise* kiinnittänyt asiantuntijuuden vahvistumisen nimenomaan eri ammattitaustasta tulevien yhteiseen oppimisprosessiin. Asiantuntijuus vahvistuu, kun eri alojen ammattilaiset ratkaisevat yhdessä käytännössä ilmeneviä ongelmia.

Rather, as I have consistently argued, it is characterised by an additional capacity over and above the core expertise that distinguishes one professional practice from another. The capacity is the ability to work with others to create, together, the relational agency which enhances interpretations of, and responses to, complex problems. (Edwards 2010, 153.)

Hänen keskeinen ajatuksensa on, että asiantuntijuuden vahvistuminen ei liity pelkästään vuorovaikutuksen laadun kehittämiseen, selkiinnytettyyn työnjakoon tai aktiiviseen tietojen vaihtoon, vaan ennemminkin asiantuntijan taitoon oppia muilta ja antaa omat tietonsa ja taitonsa muiden käyttöön. Asiantuntijuutta yhdessä rakentamalla syntyy moniammatilliseen yhteistyöhön lisäarvoa. Asiantuntijatyöhön kuuluu kehittämisosaaminen (ks. Kirjonen 2006) ja työn arvioiva kehittäminen (Salminen 2004). Toisaalta voidaan myös sanoa, että kehittäminen kuuluu kaikille (Seppänen-Järvelä & Vajta 2009a). Näkökulmat ovat tärkeitä myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa Varvas-kehittämishankkeessa.

Julkisten palveluiden, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden, keskitetystä ohjauksesta on siirrytty pitkälti alueellisten kehittämishankkeiden ohjaukseen. Uutta



julkishallinnon hallintatapaa (NPM) luonnehtivat sopimuksellisuus sekä ammattirajojen ja hallintokuntien kumppanuuteen perustuvan yhteistyön ja yhteisvastuullisuuden korostaminen (esim. Alavaikko 2006). Kati Rantalan ja Pekka Sulkusen toimittamassa kirjassa *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (2006) monet tutkijat ja kirjoittajat ovat esittäneet kritiikkiä tähän aikalaiskeskusteluun. Teoksen teemoja yhdistävät uuden julkishallintamuodon johdannaiset eli projektit, sopimukset, valta ja vastuu, vaikuttavuuden ja prosessien arviointi sekä pyrkimys monialaiseen yhteistyöhön. Kirjan yhtenä tavoitteena on antaa välineitä työn ja sen hallintamekanismien välisestä suhteesta käytävään keskusteluun. Kirjassa esitetyn, ja yleisestikin esitetyn (esim. Arnkil 2006) kritiikin mukaan kehittämishankkeiden tulos on usein heikko, sillä työelämän rakenteellisella tai työkuulttuurisella tasolla tapahtuu vain vähän todellisia pysyviä muutoksia. Kehittämistyötä tehdään usein ilman tietoista työntekijöiden yhteistä moniammatillista oppimisprosessia ja sitoutumista oman perustyön pitkäjänteiseen kehittämiseen. Keskustelu moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista liittyy myös yleisempään yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun hyvinvointivalttiosta ja sen hallintotapojen muutoksen kriittisestä arvioinnista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon integrointipyrkimyksiä on eri muodoissaan jo pidempään ohjattu sekä lainsäädännöllä että poliittis-hallinnollisella ohjauksella. Ohjaus on ollut valtiollisella, alueellisella ja kunnallisella tasolla tapahtuvaa. Tässä ohjaustavassa Suomi seuraa kansainvälisiä trendejä. Koko 2000-lukua leimaa hallinnollisten rakenteiden ja organisaatioiden uudistaminen. Viime vuosien aikana erityisesti sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön on kohdistunut lukuisia muutoksia. Uudistustarvetta perustellaan paitsi väestön ikääntymisellä, myös lasten, nuorten ja perheiden eriarvoisuuden lisääntymisellä ja palveluiden saatavuuden alueellisella epätasa-arvolla. Uudistusten läpiviemisen ohjauskeinoja ovat muun muassa lainsäädännön uudistaminen, erilaiset kansalliset kehittämishankkeet (STM:n kehittämisohjelmat), strategiat (Sosiaali- ja terveystieteiden strategia) ja teemalliset politiikkaohjelmat.

Perheellä on suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeä rooli (ks. esim. Jokinen & Saarinen 2006) ja lasten perheiden hyvinvointi (esim. Järventie 2003, Törrönen 2012) kiinnostaa päättäjiä. Hyvinvointipalveluiden taustalla on monia lakeja. Monia lakeja on uudistettu viime vuosina ja monia lainsäädäntöuudistuksia on meneillään. Uudistetussa lastensuojelulaissa

(Lastensuojelulaki 417/2007) on lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun ohella otettu käyttöön ehkäisevän lastensuojelun käsite. Ehkäisevän lastensuojelun henki on vastuuttaa kaikki yhteiskunnalliset toimijat yksityishenkilöistä hallinnollisiin elimiin ottamaan huomioon ja panostamaan toiminnassaan ennaltaehkäisevään näkökulmaan ja sen kehittämiseen. Erityisesti sillä tarkoitetaan kunnan eri hallintokuntien, kuten neuvolan, päivähoidon, opetusalan ja nuorisotyön, toteuttamia suunnitelmallisia ja tavoitteellisia lastensuojelullisia palveluja, joiden tarkoituksena on lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen sekä vanhemmuuden tukeminen. Laki asettaa uudeksi painopisteeksi lasten ja perheiden auttamisen entistä varhaisemmassa vaiheessa. Puuttumisen politiikkaa on myös voimakkaasti arvosteltu, etenkin sen tausta-ajattelua riskien seulonnan motiiveista. Timo Harrikari sanoo hyvin kriittisesti, että ”varhaisen intervention (*early intervention*) ensisijaiseksi ja perimmäiseksi tavoitteeksi on nimetty lasten tarpeiden tyydyttämisen sijaan rikosriskien vähentäminen.” (Harrikari 2008, 27). Erityisen ongelmallisena hän näkee sellaisen kehityssuunnan, jossa tuen saajana eivät ole perheet, vaan ennemminkin lapset ja vanhemmat erillisinä kohteina (Emt, 27.)

Muitakin lapsiperheiden arkeen vaikuttavia lakiuudistuksia on tehty 2000-luvulla. Uusittu, myös monia lapsiperheitä koskeva vammaispalvelulaki antaa kehukset erityistä tukea tarvitsevien ja vaikeavammaisten henkilöiden palveluiden järjestämiseen. Vuonna 2011 tulivat voimaan laki perusopetuslain muuttamisesta ja uusi terveydenhuoltolaki. Varhaiskasvatuslaki on lainvalmistelussa. Uudistuksessa keskeisenä on entisestään korostaa lapsen etua ja oikeutta laadukkaaseen varhaiskasvatukseen.

Lainsäädännön uudistamisen lisäksi on meneillään monia valtakunnallisia kehittämishankkeita. Niin sanotun Paras-hankkeen tavoitteena on ollut uudistaa kunta- ja palvelurakennetta siten, että se takaisi kaikille suomalaisille yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Vastuu uudistusten toimeenpanosta on siirretty kunnille. Tavoitteena on terveyden ja hyvinvoinnin vahvistuminen, sosiaalisten ongelmien ehkäisy ja kuntalaisten osallisuuden vahvistuminen. Keskeisenä tehtävänä on myös sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien ammatillisen kehittymisen turvaaminen sekä työnjaon uudistaminen ja keskinäisen verkostoitumisen lisääntyminen. (Kunta- ja palvelurakenneuudistus 2011.) Kuntaliitoksiin liittyvät poliittiset jännitteet ja tunteet ovat usein syrjäyttäneet sisällöllisen keskustelun.

Kansallinen sosiaali- ja terveysalan kehittämisohjelma eli niin sanottu Kaste-ohjelma on strateginen ohjausväline sosiaali- ja terveyspolitiikan johtamiseen. Siinä on määritelty sosiaali- ja terveyshuollon yleiset kehittämistavoitteet ja toimenpiteet vuosiksi 2008–2011. Tavoitteita ovat yleinen terveyden ja hyvinvoinnin lisääntyminen, osallisuuden lisääntyminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen, palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja saatavuuden parantaminen sekä alueellisten erojen kaventuminen. Keinoja ovat ongelmien ennalta ehkäisy ja varhainen puuttuminen, henkilöstön osaamisen ja riittävyyden varmistaminen sekä ehyiden palvelukokonaisuuksien ja hyvien toimintamallien luominen. (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma 2011.)

1990-luvun taantumun seurauksena kunta-alalla alettiin keskustella arvoista. Kuntien lakisääteinen perustehtävä on tuottaa tarvittavat palvelut kuntalaisille. Kuntien työntekijät ja päättäjät ovat nyt tilanteessa, jossa heidän täytyy ratkaista, mitä palveluita voidaan tuottaa, kun resurssit niukenevat ja odotukset ja vaatimukset kasvavat. Tarvittavat palvelut ovat tulkinnallinen ja jatkuvan neuvottelun alainen kysymys. Priorisointi on yhä vaikeampaa. Yhtenä ratkaisuna on työn kehittäminen eri tavoin entistä kustannustehokkaammaksi ja samalla sisällöllisesti laadukkaammaksi. Kunnallisen tason työn tuottavuus on kuitenkin hankalasti mitattavaa. Yhteistyön tiivistäminen ja vaihtoehtoisten yhteistyömallien etsiminen on ollut yksi mainituimmista strategioista. Systemaattinen yhteistyömuotojen kehittäminen (esim. Glennie 2003; Heimo & Oksanen 2004) ja niiden arvioiminen (esim. Halme, Perälä & Laaksonen 2010) on tärkeää. Hyvien käytäntöjen juurtuminen (ks. Arnkil, Seikkula & Arnkil 2005) ja kehittämistyön siirtyminen osaksi pysyvämpiä käytäntöjä edellyttää, että kehittämistyö toteutuisi lähempänä niin sanottuja ruohonjuuritason työntekijöitä (Sulavuori 2007) ja yhteisöllisesti tuotettu tieto (Vataja, Koivisto & Seppänen-Järvelä 2009) tulisi paremmin käyttöön. Tämän lisäksi johdon ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen on oleellista, jotta uudet käytännöt juurtuvat myös organisaatioiden strategiseen toimintaan. (Andersson 1997, 33–34.)

Monien eritasoisten strategioiden, julkishallinnollisen ohjauksen ja moninaisten kehittämishankkeiden mukaan moniammatillinen yhteistyö nähdään yhtenä keskeisenä ratkaisuna vastata sosiaali- ja terveydenhuollon tehokkuushaasteisiin. Tehokkuudella viitataan

taloudellisiin ja työn laadullisiin piirteisiin. Verkostoituminen (esim. Arnkil & Seikkula 2004), dialogisuus (ks. Mönkkönen 1996, 2002) ja yhteistoiminnallisuus (esim. Andersson 2001) ovat käsitteitä, jotka liitetään vuorovaikutukselliseen tapaan tehdä työtä. Kai Erikssonin (2009) mukaan verkostot ovat saaneet nyky-yhteiskunnassa tärkeän roolin, hän näkee ne jopa erottamattomana osana yhteiskunnallista ajattelua. Verkostoituminen on normi. Hän sanoo myös, että verkosto on kommunikaation ja yhteen tuomisen väline ja, että ”verkosto näyttää olevan nimitys kentälle, jossa kielelliset ja organisatoriset suhteet ja järjestykset kiertävät ja muokkaavat toisiaan.” (Eriksson 2009, 11.) Verkostonäkökulma on erittäin mielenkiintoinen, mutta kovin laaja. Siksi olen päätenyt tässä tutkimuksessa ja rajaamisen pakosta jättää sen vähemmälle huomiolle.

Työelämässä tapahtuvat muutokset ovat hitaita. Uudistusten läpivieminen ja kehitettyjen työmuotojen juurtuminen edellyttävät vanhoista rakenteista ja käytännöistä irtaantumista sekä dialogisuuden vahvistamista. Pitkäjänteisellä yhteistyöllä muutokset ovat kuitenkin mahdollisia. Palveluiden dialogisella kehittämisellä Tom Arnkil, Esa Eriksson ja Robert Arnkil viittaavat ylisektoriseen yhteistyöhön, joka toteutuu sekä ruohonjuuritasolla että hallinnon rakenteissa. Sen tavoitteena on rakenteen muuttuminen niin, että yhteistyö toteutuu sektorikeskeisyyden sijasta monitoimijaisena yhteistyönä, jota on kehitetty vuoropuheluna yhteisesti. Kunnallisessa palvelujärjestelmässä tarvetta ja haasteita on sekä vertikaalisessa ja horisontaalisessa rajojen ylittämässä. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003, 30.)

### **1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja sisällön esittely**

Tutkimuksen pääotsikko *Kehittävä moniammatillinen yhteistyö* liittyy lasten ja perheiden kanssa työskentelevien poikkialueellisten ja ylisektoristen työryhmien moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Tutkimuksen tapauksena on *Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -hanke eli niin sanottu Varvas-hanke, joka toteutettiin vuosina 2003–2007. Kokonaisuudessa minulla on ollut kaksoisrooli. Työskentelin kyseisessä kehittämissuunnitelmassa osan aikaa hankesuunnittelijana (projektin vastuuhenkilönä) ja osittain samaan aikaan myös tutkijana. Tutkimus- ja kehittämistyön erillään pitäminen oli aika ajojen melkoinen haaste. Pääosin tämä yhdistelmä on kuitenkin tuottanut lisäarvoa

molemmille prosesseille. Analyttinen tutkimuksellinen lähestymistapa on ryhdyttävä kehittämistyötä ja tuottanut arvokasta tietoa jo kehittämisprosessin aikana. Tutkimustyön näkökulmasta vahvuuksia ovat olleet todellisen käytäntölähtöisen tiedon tuottaminen sekä mahdollisuus päästä tarkastelemaan yhteistyökäytännön prosessimaista luonnetta arkisiin työtilanteisiin liittyvässä vuorovaikutuksessa.

Kaksoisroolin tiedostaminen ja siihen liittyvä pohdinta oli itselleni tutkijana erittäin tärkeää. Eettiset näkökulmat ovat olleet esillä työntekijöiden keskustelussa useasti. Tutkittavia ovat olleet hankkeessa ja lapsiperhepalveluissa työskennelleet työntekijät, joita informoitiin kehittämishankkeen rinnalla olevasta tutkimuksesta. Varvas-hankkeeseen osallistuneet perheet olivat tärkeässä roolissa kehittämistyön onnistumisen kannalta. Heitä ei ole kuitenkaan haastateltu tätä tutkimusta varten eikä mitään yksittäisiä perheitä koskevia tietoja ole käytetty tutkimustarkoitukseen. Kehittämishankkeessa itse kehittämisprosessi eteni omaan tahtiinsa, ja tutkimuksen tehtävänä oli tukea kehittämistyön etenemistä. Kehittäjän ja tutkijan roolien pitämistä erillään helpotti se, että välillä irrottauduin tutkimusvapaalle ja välillä taas keskityin hanketyön ohjaamiseen. Kokonaan niitä ei voinut eikä ollut syytäkään erottaa toisistaan. Pääsääntöisesti ne lähestymistapoina rikastuttivat toisiaan. Tutkimuksen varsinainen analyysi tehtiin kehittämistyön päättymisen jälkeen, mikä on ollut enimmäkseen eduksi. Omat käytännöstä kumpuavat kokemukseni ovat jalostuneet kuvaamaan ilmiötä eivätkä kiinnity vain kyseiseen kehittämishankkeeseen.

Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä viittaa eri alojen ammattilaisten väliseen yhteistyöhön. Käsite liitetään nykyisin lähes kaikkeen palvelutuotantoon, erityisesti lasten, nuorten ja perheiden palveluihin (mm. Määttä 2007, Edwards ym. 2009). Julkishallinnollinen ohjaus korostaa yhtenä tuloksellisuuden elementtinä moniammatillista yhteistyötä. Yhteistyöstä on paljon kirjallisuutta. Sitä on myös yritetty jäsentää erilaisin vaihe- ja prosessimallein (esim. Leathard 2003b, D'Amour ym. 2005).

Moniammatillisuuteen liittyvän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että käsitteelle löytyy paljon erilaisia määrittelyjä eri tieteissä. Suuri osa liittyy hoitotieteen tai kasvatustieteen alaan. Moniammatilliseen yhteistyöhön ei myöskään ole tunnistettavissa kovin vakiintuneita teoreettisia viitekehyksiä, ennemminkin löytyy käsitettä jäsentäviä

kuvauksia. Käsitteelle on paljon rinnakkaiskäsitteitä, erityisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa, esimerkiksi professional cooperation, multiprofessional collaboration, interagency collaboration, transprofessional collaboration, transdiscipline collaboration. Toisaalta runsaus tuntuu liiankin moninaiselta, toisaalta vaihtoehtoiset käsitteet ovat selventäviä ja antavat viitteen, minkälaisessa kontekstissa niitä voi soveltaa.

Moniammatillisen yhteistyön kuvauksissa nousee esiin kaksi vastakkaista näkökulmaa: yhteistyö nähdään joko mahdollisuutena tai haasteena. Yhteistyön lähtökohdaksi määrittävät usein asiakkaiden moninaiset ongelmat, voisi jopa sanoa, että käsitteelle on tyypillistä ongelmalähtöinen määrittely. Mirja Määtä (2006) mukaan poikkihallinnollisten työryhmien työn organisoituminen onnistui parhaiten, kun se tukeutui työtä ohjaavaan lainsäädäntöön, yhteistoiminnalle määritettiin selkeä vastuujako ja toiminnan sisältö perustui yhteisesti tunnistettuun ja tunnustettuun konkreettiseen ongelmaan. Ehkäisevän työn kannattelijaksi ei riittänyt yleinen yhteisöhallinnallinen ideologinen lähestymistapa, esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisy. Ehkäisevän työn poikkihallinnollinen organisoituminen edellyttää toimijoilta yhteistyön konkreettisen hyödyn näkemistä. (Määttä 2006, 578–579.)

Moniammatillisen yhteistyön kehittymisen prosessista on hyvin vähän tutkimusta. Erilaisissa projekteissa on kehitetty palveluja, jotka on toteutettu moniammatillisena yhteistyönä. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun huumevalvontaprojektin yksi tulos oli poliisin ja muiden viranomaisten väliseen yhteistyöhön syntyvät uudenlaiset käytännöt. Projektin arvioinnin mukaan yhteistyömallien kehittämiseen oli paljon tahtoa ja yritystä, mutta samalla työaikakäytäntöihin, kehittämistyön suunnittelun ja johtamisen resursointiin sekä esimerkiksi poliisin ja sosiaalityöntekijöiden toimintatapojen eroavuuksien yhteensovittamiseen liittyi monia vaikeuksia. (Ks. Kinnunen, Perälä & Tuttavainen-Levanoja 2005, 137–138.)

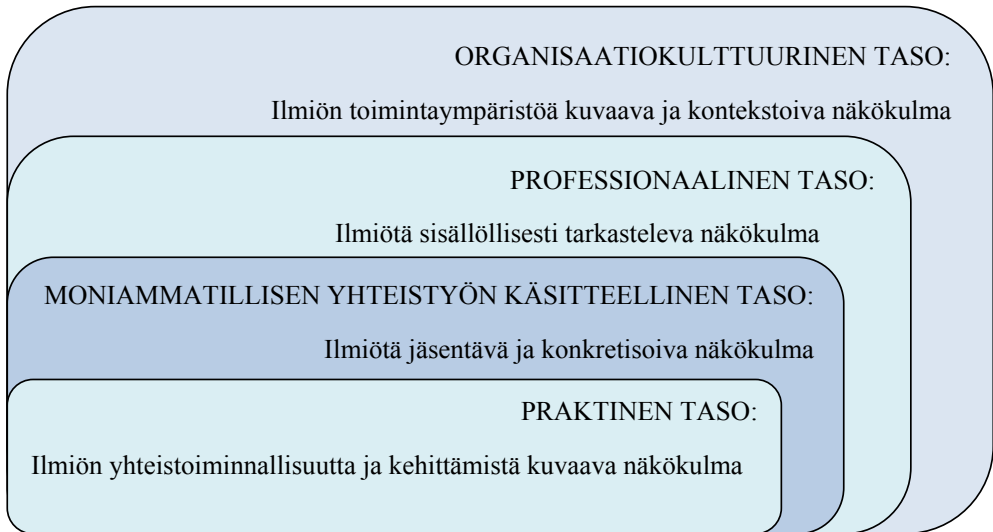
Sosiaalityö, koulutoimi, päivähoito, terveydenhuolto ja kuntoutus ovat kaikki instituutiota, jotka pyrkivät tuottamaan yleistä hyvää kansalaisille ja organisaationa erityistä hyvää asiakkailleen, niin yksilöille kuin perheille. Näiden instituutioiden toimintaohjeissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja moniammatillista yhteistyötä. Kentältä kuultujen kertomusten mukaan työkäytännöt perustuvat kuitenkin hyvin pitkälle oman profession näkökulmiin, ja ne kuvastavat usein eri ammattikuntien yhteistyösuhteen kompleksisuutta.

Toisaalta moniammatillisuuden oletetaan toteutuvan jopa hyvin pinnallisella yhteistyöllä, kuten asiakkaiden lähettämällä toisen asiantuntijan luo tai asiakasta koskevan verkostopalaverin järjestämisellä.

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä asiakkaat ovat lapsiperheitä. Perheiden kanssa työskentelee monien eri ammattien edustajia. Tyypillistä kuitenkin useille lasten, nuorten ja perheiden palveluita tuottaville organisaatioille on se, että samassa yksikössä on paljon samaa professiota edustavia työntekijöitä. Esimerkiksi terveyskeskuksessa työskentelee pääosin terveydenhoitoalan, päivähoidossa varhaiskasvatuksen ja sosiaalitoimessa sosiaalialan ammattilaisia. Samoin samassa yksikössä on eri hierarkian tasoilla saman alan erilaisia koulutuksia, kuten terveydenhuollossa lääkäreitä, terveydenhoitajia, sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Vahvojen professioiden asiantuntijuus on yleensä perinteiseen hierarkiaan tukeutuva. Terveys- ja hoitoalalla lääkärin professionaalinen asiantuntijuus ylittää hoitajan asiantuntijuuden, varhaiskasvatuksessa opettajan asiantuntijuus lastenhoitajan ja sosiaalityössä sosiaalityöntekijän asiantuntijuus perhetyöntekijän. Näillä hierarkioilla on usein myös lakiin perustuva vastuumäärittely. Rajoista ja tehtävistä käydään kuitenkin jatkuvaa neuvottelua.

Tutkimuksellinen mielenkiintoni on herännyt käytännön työelämästä saamani kokemuksen ja kentältä kuulemieni tarinoiden myötä. Niistä syntyi myös käytäntölähtöinen ihmettely, miksi moniammatillisen yhteistyön käsitettä käytetään nykyään niin paljon lasten ja perheiden kanssa tehtävässä työssä ja miksi moniammatillista yhteistyötä ei käytännöissä määritellä tarkemmin, vaan se otetaan vastaan itsestään selvänä käsitteenä. Implisiittisen oletuksen mukaan se tuo myönteistä lisäarvoa työskentelyyn ja samaan aikaan se on hankalaa toteuttaa. Tutkimuksessani tarkastelen, miten paikalliset ja tiettyä kehittämishanketta varten kootut työryhmät rakentavat yhteistoiminnallista työskentelyä sekä millaisia merkityksiä ja tulkintoja moniammatilliselle yhteistyölle tuotetaan. Hyödynnän moniammatillisuuden teoreettista ja käytännöllistä tarkastelua toisiaan täydentävinä näkökulmina. Moniammatillisen yhteistyön käytäntöä on syytä tarkastella laajemmassa kehyksessä. (Kuvio 1)

**Kuvio 1.** Moniammatillisen yhteistyön teoreettinen viitekehys koostuu erilaisista tasoista ja ilmiötä kuvaavista näkökulmista.



Tarkastelen tutkimuksessani moniammatillista yhteistyötä neljän eri näkökulman kautta. Ne muodostavat tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Uloimpana on *organisaatiokulttuurinen taso*, joka kuvaa moniammatillisen yhteistyön toimintaympäristöä ilmiön kontekstina. (Ks. esim. Schein 1987, Ojuri 1995, Juuti 2006). Se on oleellinen ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseksi ja edustaa yleisempää työn ja toiminnan tasoa. Keskeinen käsite on organisaatiokulttuuri. Organisaatiossa vallitseva työkuulttuuri määrittelee, keiden kanssa ja miten yhteistyötä tehdään. Yksittäiset työryhmät työskentelevät aina osana jotain kokonaisuutta, jolloin työryhmän työkuulttuurin rakentumiseen liittyy myös laajempi organisaatiokulttuurinen ulottuvuus. Moniammatillinen yhteistyö ei ole vain yksittäisen ammattilaisen kokemaa tai yksittäisten työryhmien keskinäistä toimintaa, vaan samalla se edustaa olemassa olevaa organisatorista ja institutionaalista käytäntöä.

Seuraavana on *professionaalinen taso*. Liitän moniammatillisen yhteistyön sisällöllisesti professiokeskusteluun. Ilmiön tarkastelu tukeutuu Andrew Abbottin (1988, 1995) professiososiologiseen näkökulmaan, jossa professiot nähdään sekä kilpailijoina ja oman profession valtuutuksien kontrolloijina että professionaalisten rajojen jatkuvana neuvottelijoina. Abbottin teorian mukaan professiot oletetaan systeemiseksi ja dynaamiseksi



kokonaisuudeksi, jossa yksittäiset ammattikunnat syntyvät ja kehittyvät historiallisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Muutokset yhden profession ammattikäytännöissä vaikuttavat aina myös toisiin. Esa Konttisen (1991) mukaan professiot syntyvät aina suhteessa vallitsevaan yhteiskunnalliseen kehitykseen ja valtion ohjaukseen. Eri historiallisina aikakausina tietyt uudet ammatit professionalisoituvat ja haastavat vanhat ammatit. Profioiden sisäinen ja systeeminen uudistuminen on jatkuvaa. Postmoderneille profiioille tyypillisiä piirteitä ovat käytäntölähtöisen tiedon arvostuksen nousu (esim. Metteri 1996a, Scourfield & Welsh 2003, Yliruka 2009), holistinen käsitys asiakkaan tilanteesta ja moniammatillisuuden vaade. Anne Edwards (2010) käyttää käsitettä asiantuntijuuden relationaalinen käänne (*relational turn in expertice*), jolla hän tarkoittaa, että yksittäinen professio tai yksittäinen ammattilainen tulee asiantuntijaksi vain suhteessa toisiin ammattilaisiin ja osana yhteistyökäytäntöjä. Abbottilaisessa systeemisessä lähestymistavassa on yhtäaikainen oletus ammattilaisten kilpailusta ja oman osaamisen suojaamisesta sekä ymmärryksestä, että yhteistyössä toisen professio vaikuttaa omaan. Se luo mielenkiintoista dynamiikkaa moniammatillisen yhteistyön käytäntöihin.

Organisationaalisen ja professionaalisen tason tarkasteluja yhdistämällä voidaan ymmärtää moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä yksittäisen työntekijän, työryhmän sekä heidän taustallaan olevan organisaation näkökulmia. Tutkimuksen teoreettinen ajattelu tukeutuu organisaatiokulttuuriseen ja professiososiologiseen näkökulmaan, jotka luovat kontekstoivan ja teoretisoivan kehyksen moniammatillisen yhteistyön käsitteelliseen jäsenyykseen sekä yhteistyön käytäntöön.

Kolmas on *käsitteellinen taso*, jonka avulla konkretisoidaan ja jäsennetään moniammatillista yhteistyötä ja siihen liittyviä näkökulmia. Yhdistän omassa tutkimuksessani kolmen eri tutkijan käsitteellisiä jäsenyyksiä. Niiden avulla on helpompi ymmärtää ja tulkita ilmiön sisältöä ja prosessia. Moniammatillista yhteistyötä paljon tutkineiden Danielle D'Amourin, Marcela Ferrada-Videlan, Leticia San Martin Rodriguezin ja Marie-Dominique Beaulieun (2005) jäsenyyksen mukaan yhteistyötä voidaan kuvata käytäntönä, jossa jakamisen, kollegiaalisuuden, keskinäisen riippuvuuden ja vallan teemojen kautta avautuu moniammatillisen yhteistyön prosessi. Laura Gitling, Kevin Lyons ja Ellen Kolodner (1994)

ymmärtävät moniammatillisuuden muotoutuvan tietoisena vuorovaikutuksena, jossa rakennetaan luottamusta keskinäiseen yhteistyöhön.

Neljäs teoreettista kehystä rakentava näkökulma on *praktinen taso*. Se ilmentää moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää yhteistoiminnallisuutta ja tähän tutkimukseen oleellisesti liittyvää kehittämistyötä. Tähän tasoon liittyy myös tutkimuksen epistemologiset metodologiset lähtökohdat, esimerkiksi tietoa on tuotettu toimintatutkimuksellisesti ja kehittävä työntutkimuksen lähtökohtiin tukeutuen. Aineiston analyysiä kuvaa hyvin käsite teoriaohjaava sisällönanalyysi. Moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyvä tieto rakentuu prosessimaisesti osana moniammatillista yhteistyö- ja kehittämishanketta. Toimintatutkimuksellinen ja kommunikatiivinen (Carr & Kemmis 1986, Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, Habermas 1984, 1987) näkökulma yhdistää kehittämistyön ja tutkimuksen. Kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1994, 1995, 2004) pyritään muutokseen. Siksi käytännön tutkimuksen rinnalla myös institutionaalis-organisatorinen ulottuvuus on olennainen. Se tuo oman pysyvyyttä edustavan vastapainon kehittämisprojektien tulemiseen ja menemiseen – muutoksen pitää löytää vakiintumiselleen rakenteellinen taso, jotta muutos voisi jäädä pysyvämmäksi käytännöksi. Keskeistä tässä lähestymistavassa on myös se, että toimintatutkimuksellinen ote voidaan nähdä oppimiskontekstissa ja toiminnan oletetaan rakentuvan vuorovaikutuksellisenä prosessina. Molemmat niistä olivat myös tutkimuksen kohteena olleen kehittämishankkeen lähtökohdita.

Tutkimusympäristönä on Suomessa viidellä eri paikkakunnalla tapahtuva lasten ja perheiden palveluihin liittyvä *Lastensuojellisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -kehittämishanke. Perhekuntoutuksen viitekehyksessä se liittyy lastensuojelliseen kuntoutukseen. Sosiaalityössä se liittyy ehkäisevän lastensuojelun ja varhaisen tuen ammattikäytäntöihin. Aineisto koostuu moniammatillisten työryhmien nauhoitetuista työkokouksista, ryhmähaastatteluista ja hankkeen aikana tuotetuista dokumenteista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata moniammatillisen yhteistyön prosesseja ja sitä, miten niiden kehittymistä voidaan tukea paikallisesti. Tutkimuskysymykset liittyvät siihen, miten moniammatillisessa työryhmässä työskentelevät työntekijät kuvaavat yhteistyötään, miten eri sektoreilla työskentelevien työntekijöiden osaamisen yhdistämistä voidaan tukea ja millaisia kehittymisen prosesseja tutkimuksen avulla on tunnistettavissa. Tutkimuksen lopussa liitän

tutkimuksen tulokset arvokeskusteluun siitä, miksi moniammatillisen yhteistyön kehittyminen on tärkeää.

Moniammatillisen yhteistyön kehittämistä, organisaatiokulttuurin käsitettä, julkishallinnollista ohjausta ja ehkäisevän lastensuojelun toimintakäytäntöjä yleisellä tasolla esittelevän johdantoluvun jälkeen luvussa 2 kuvataan teoreettisena kehyksenä professioiden systeemisyteen liittyviä näkökulmia. Luvun alussa esitellään professionääritelmiä ja luodaan katsaus professioiden tutkimusperinteeseen. Professionaalisuus oletetaan systeemiseksi kentäksi, jossa yhteisestä alueesta ja rajoista käydään jatkuvaa neuvottelua. Professiot kilpailevat oikeutuksesta määritellä ja ratkaista ongelmia. Kilpailu profession valtuutuksesta ja yhteistyöstä tapahtuu ”rajalla”. Rajatyö, rajasysteemit ja rajojen ylittäminen ovat tärkeitä käsitteitä. Niitä hyödynnän myös analyysivaiheessa. Luvun lopussa tarkastellaan postmodernia professionaalisuutta ja moniammatillista yhteistyötä.

Luvussa 3 käydään läpi moniammatillisen yhteistyön määritelmiä sekä esitellään suomalaista ja kansainvälistä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi lukuun on liitetty moniammatillisen yhteistyön käsitteellisiä jäsenyyksiä, ja siinä tarkastellaan yhteistyön käytäntölähtöistä kehittämistä toimintatutkimuksellisessa ja kehittävässä työntutkimuksen viitekehyksessä. Keskeiseksi käsitteeksi nousee myös prosessikehittäminen.

Luku 4 esittelee tutkimuskohteena olevaa Varhaisen vastuunoton kehittämishanketta eli Varvas-hanketta, sen päämäärää ja tavoitteita, viidellä paikkakunnalla toteutettuja ryhmämuotoisen perhetyön palveluja sekä hankkeen moniammatillisten työryhmien kokoamista ja toimintaa. Lisäksi esitellään hankkeen prosessikehittämiseen liittyvät interventiot, joita ovat perhetyön yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi, varhaisen vastuunoton koulutus ja videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus työnohjauksena.

Luvussa 5 esitellään tutkimusasetelma, aineistot ja metodiset valinnat. Luvun alussa on katsaus kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmiin, joiden tavoitteena on taustoittaa tutkimuksen analyysin ja tulkintojen lähtökohtia. Seuraavaksi kuvataan tutkimusongelma ja tarkennetut tutkimuskysymykset. Oleellinen osa tätä tutkimusta on melko tarkka raportointi siitä, miten aineisto on kerätty, miten raaka-aineistosta on muodostettu tarkempaa analyysiä

varten aineistoluokat ja miten analyysi on toteutettu. Analyysimenetelmä tukeutuu diskurssianalyttiseen perinteeseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin, jota täydennetään paikoin narratiivisella lähestymistavalla. Analyysi on kuitenkin pyritty pitämään hyvin avoimena aineistosta nouseville teemoille. Luvun lopussa avataan tutkimuksen eettisiä haasteita sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuuden teemaa.

Luvut 6, 7 ja 8 ovat varsinaisia analyysilukuja. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, joka kuvaa moniammatillisen yhteistyön prosessia ja sen vaiheittaista etenemistä. Kuudennessa luvussa tarkastellaan moniammatillisen yhteistyön käynnistymisen edellytyksiä, seitsemännessä tavoitteellisen työskentelyn kehittymistä ja kahdeksannessa yhteistyötä yhteistoiminnallisena asiakastyönä.

Luku 6 alkaa tarinalla, jossa keskeiseksi kysymykseksi nousee *kuka pesee kurahousut*. Kurahousut nousivat yhdessä kehittämishankkeen osahankkeessa keskeiseen rooliin, kun mietittiin yhteistyön aloittamista. Niistä kokemuksista olen tutkijana konstruoinut tarinan, jonka avulla kuvataan yhteistyön aloittamisen haasteita. Sen jälkeen analysoidaan aineistoa rajatyön näkökulmasta, miten halu yhteistyöhön helpottaa ammatillisten rajojen ylittämistä ja avataan näkökulmia siihen, kuinka yhteistyötarpeen hyödyn tunnistaminen ja yhteistyön näkeminen resurssina edistää yhteistyön aloittamista. Luvun lopussa yhteistyöteema liitetään luottamuksen käsitteeseen – miten luottamuksen syntyminen edistää yhteistoiminnan aloittamista ja vie yhteistyöprosessia eteenpäin.

Luvussa 7 tarkastellaan tavoitteitaprosessimaisuuden ja arvioinnin näkökulmista. Tavoitteellisuus on yksi yhteistyön lähtökohdista. Analyysi keskittyy tavoitteiden rakentumisen prosessiluonteen avaamiseen sekä niiden monitasoisuuden ja monimuotoisuuden tulkitsemiseen. Luvussa avataan yhden työryhmän tavoitteen asettaminen. Toiminnanyleiset tavoitteet konkretisoituvat osatavoitteiden ja paikallisten tarpeiden avulla.. Luvun lopussa tavoitteiden arvioiminen liitetään asiakkaiden näkökulmaan. Yhteistyön pitäisi aina tähdätä asiakkaan hyvään, johon myös tavoitteiden arviointi pitäisi kytetä liittämään.

Luku 8 jatkaa asiakastyön näkökulmaa. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että moniammatillisuus on ennen kaikkea yhteistoiminnallista asiakastyötä. Luku alkaa

tarinalla nakkikeitosta. Se liittyy yhden asiakkaan lausahdukseen tunnelmasta, joka oli ”*kuin jouluna*”. Kehittämishankkeessa toteutettu yhteinen asiakastyö nimettiin ryhmämuotoiseksi perhetyöksi, jossa keskityttiin erilaisiin kohtaamisiin. Kohtaamisen taito on ammattilaiselle tärkeää. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa on paljon taitoa kohdata yksittäinen aikuinen asiakkaana. Tässä hankkeessa kehitettiin työmuotoa, jossa kohdataan lapsia asiakkaina, kohdataan perhe kokonaisuutena ja kohdataan useita perheitä yhtä aikaa. Ryhmämuotoinen työ ei kuitenkaan ollut massojen kanssa työskentelyä, vaan yksilöiden tapaamista ja yhteistä toimintaa. Luvussa esitetään myös prosessikehittämisen interventioiden konkreettisia tuloksia siitä, kuinka toiminnan yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi jäsenyivät yhteistyön kehittymisen aikana kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus ohjaa yhteistyötä. Lisäksi tarkastelen sitä, kuinka ammattilaisten tietoisuus ja osaaminen vahvistuvat yhteisen oppimisprosessin ja videoavusteisen työnohjauksen avulla.

Luvussa 9 kokoan yhteen kehittämisen- ja tutkimusprosessin kokemukset ja tarkastelen moniammatillista yhteistyötä yleisemmällä ja abstraktimmalla tasolla. Tässä luvussa teemat liitetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Moniammatillisen yhteistyön kehittävä luonne tulee esiin prosessien tunnistamisen avulla.

Tutkimuksen lopussa, luvussa 10, moniammatillinen yhteistyö liitetään yleisempään yhteiskunnalliseen keskusteluun lapsiperheiden palveluiden kehittämistarpeesta ja pohditaan kysymystä, miksi moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on tärkeää.

## 2. PROFESSIOIDEN SYSTEEMISYYS

### 2.1. Profiessiot ja niiden tutkimisen perinne

Professiot dominoivat maailmaamme, ne hoitavat ruumiitamme, pelastavat sielujamme, mittaavat osaamistamme ja voittojamme jne. Ammattikuntien nousu on tarina voitokkaan tiedon ja käytännön yhdistymisestä. (Abbott 1988,1.)

Professioilla tarkoitetaan The Sage Dictionary of Sociology -sanakirjan mukaan yleisesti sellaista ammatillista muotoa tai työn tekemisen tapaa, joissa tarvitaan korkeatasoista henkistä tai teknistä osaamista. Profiessiot liittyvät yleisesti tunnustettuun ja arvostettuun asiantuntijuuteen. Niillä on myös jonkinlainen julkisen vallan kontrolloima säätelyjärjestelmä sekä koulutus- ja rekrytointikanava. (Bruce & Yearley 2006, 245.)

Professioiden määritelmät ovat aina sopimuksenvaraisia. Melko yleinen rajausta määrittelee professioita akateemista koulutusta vaativiksi ammateiksi. Laveammassa tulkinnassa viitataan jonkin verran tieteellistä perehtyneisyyttä vaativiin ammatteihin eli käytännössä tietynlaisiin legaaleihin ammattitutkintoihin liittyviksi. Tällaisia ovat esimerkiksi sähkömies tai lähihoitaja, joiden koulutus antaa ammatillisen pätevyuden suorittaa tiettyjä töitä.

Esa Konttinen (1989) viittaa professioiden valtasuuntauksia tarkastelevassa tutkimuksessaan Norbert Eliaksen praktiseen jaotteluun, jossa professio liittyy sellaisiin ammatteihin, jotka tavaroitten tuottamisen ja jakelun sijasta keskittyvät palveluiden tarjoamiseen (Konttinen 1989, 2–4). Sari Puustisen (2001) mukaan yhteiskuntatieteellisessä määrittelyssä professio-termiä käytetään viittaamaan ”sellaiseen arvostettuun ammattiin, jonka ominaispiirteisiin kuuluu abstrakti, spesialisoitunut tietoperusta, suhteellisen paljon harkintavaltaa työssä, auktorisoitu asema suhteessa asiakkaisiin ja toisiin ammattiryhmiin sekä usein pyrkimys edistää yleistä hyvää”. (Puustinen 2001, 2.) Professioitten tutkimuksen perinne voidaan jakaa karkeasti kahteen pääsuuntaukseen, funktionalistiseen ja uusweberiläiseen traditioon. Profiessiotutkimusta on tehty pitkälti näistä perinteistä johdettujen sovellutusten avulla.

*Funktionaalinen tutkimussuunta* pyrkii löytämään kullekin profesioille tyypillisiä tunnuspiirteitä ja näiden keskinäisiä yhteyksiä. Lisäksi funktionalistit analysoivat professioiden ja sosiaalisen järjestelmän yleisempää yhteyttä, jossa sosiaalisen järjestelmän perustila on oloja vakauttava tasapaino. Profioiden tehtävänä, on tukea tasapainon säilymistä ja yhteiskunnallista harmoniaa. Profioidia kuvaavia sanoja ovat korkea-asteinen erikoistuminen, sosiaalisen palvelun ideaali ja vahva ammattieettinen koodisto. Tällaisilla määreillä pyrittiin osoittamaan profession edustajien tehokkuus ja kyvykkyys sekä merkitys sosiaaliselle järjestelmälle. (Konttinen 1989, 7–25.) Vahvoja perinteisiä profioidia ovat olleet lääkäriin, opettajan, upseerin ja ekonomin ammatit. Funktionalistien kiinnostus siirtyi myöhemmin profioidia ulkoisesti kuvaavista piirteistä professionalisaation prosessiin. Dikotominen jako professionaaleihin ja ei-professionaaleihin väistyi ja kiinnostus suuntautui profioiden jatkumomalleihin. Lähes kaikki ammatit voitiin sijoittaa tälle jatkumolle, jonka toisessa ääripäässä on profession ideaalityyppi ja toisessa täysin organisoitumaton ammatillinen ryhmä. Välimaastossa olevia kutsuttiin semiprofioidiksi tai uusiksi profioidiksi, esimerkiksi sosiaalityöntekijä ja sairaanhoitaja. (Konttinen 1989, 51–53.)

*Uusweberiläiset* lähestymistavat yleistyivät 1970-luvulta alkaen. Ne syntyivät funktionalistisen profioidi-optimismin kritiikkinä. Kritiikki koski yksinkertaistaan profioidille kuvattua altruismia ja palvelualttiutta. Uusweberiläisessä ajattelutavassa profioidiin liittyvä asiantuntijuuden rooli lisääntyi, ja sen kautta profioidille vahvistui oikeus kontrolloida ihmisten tarpeita ja antaa niille ”oikea” tulkinta ja hoito-ohjeet. Samalla ihmisten tarpeet konstruoituivat yksilöissä oleviksi puutteiksi ja ongelmiksi. Tiedon spesialisoituminen jakoi ihmisen ongelmat eri profioidille ja kokonaisuudesta erotetuiksi irrallisiksi osiksi. Profioidien rooli muuttui omaa asiantuntemustaan ja ”etuoikeuksiaan puolustavaksi monopoliksi” samalla kun ne irtaantuivat työnsä sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta palvelutehtävästä. (Emt., 75–85.)

Profioidia luonnehditaan yleensä kolmen piirteen mukaan. Ensimmäinen on, että profioidi käyttää metodeja ja menettelytapoja, jotka perustuvat teoreettiseen tietoon ja tutkimukseen. Toinen tunnuspiirre on, että sen jäsenillä on ensisijainen pyrkimys asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen, ja kolmas, että yksilöinä ja kollektiivina profession jäsenet ovat oikeutettuja

tekemään itsenäisiä ja autonomisia päätöksiä, vapaita ulkopuolisesta ei-professionaalista kontrollista ja rajoitteista. (Carr & Kemmis 1986, 220–221.)

Nykyinen professiokäsitys on jo paljon laajempi ja ammattinimikkeet moninaisia.

Professiotutkimus liittyy usein työelämään sijoittumiseen. esimerkiksi Arja Haapakorpi (2008) on tutkinut suomalaisia ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita professioita, kuten farmaseutit ja lastentarhanopettajat, ja heidän sijoittumistaan työmarkkinoille.

Molemmat näistä ammateista ovat niin sanottuja uusia professioita. Nykyajan professiokeskustelua on esimerkiksi sairaanhoitajien oikeus määrätä lääkkeitä ja sairauslomaa potilaille; ennen se oli yksinomaan lääkäreiden pätevyysalueella. Paljon keskustelua herättää myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tuottaman koulutuksen rinnastaminen ja julkisen pätevyyden tuottaminen esimerkiksi sosiaalityöntekijän ammattiin.

## 2.2. Profioiden kohtaaminen ja kilpailu valtuutuksista

Andrew Abbott (1988) määrittelee professiot rajatuiksi ammatillisiksi ryhmiksi, jotka käyttävät työssään abstraktia tietoa tiettyjen asioiden hoitamisessa. Hänen keskeinen lähtökohtansa on professioiden kehittyminen historiallisena prosessina ja siinä prosessissa tapahtuva jatkuva eri professioiden neuvottelu keskinäisistä suhteista. Hän on kiinnostunut myös niistä tavoista, joilla eri ammatilliset ryhmät kontrolloivat tietojaan ja taitojaan.

Abbottin oletus on, että käytännölliset taidot kasvavat ulos tiedon abstraktista systeemistä, jolloin ammatin kontrolli liittyy nimenomaan abstraktin tiedon kontrolliin. Tämä keskeinen lähtökohta liittyy hänen professiomääritelmäänsä. Tiedon korostaminen ja sen abstraktiuden hallinta ovat käypiä vaihto- ja maksuvälineitä neuvottelutilanteissa. Sosiaalityö ja hoitoala ovat kehittyneet eri oppialoja yhdistäväksi ja koulutusta vaativiksi (*collegiate*) ja lääketiede jatko-opintoja (*postgraduate*) edellyttäväksi professioksi. Se, mikä on tärkeää, on abstraktiuden riittävä tehokkuus tiettyssä historiallisessa tilanteessa ja ajassa sekä sosiaalisessa kontekstissa, ei siis niinkään sen suhteellisuus tiettyyn absoluuttiseen standardiin. Se, kuinka abstrakti on riittävää, riippuu ajanjaksosta ja paikasta. (Abbott 1988, 8–9.) Abbott esittää



kuuluisan kysymysklassikkonsa seuraavasti: ”How abstract is abstract enough to be professional?” (Abbott 1988, 9.)

Abbottin mukaan professiokeskustelu on yleensä liiaksi muotoon keskittyvää kyetäkseen selittämään ammatillisen elämän sisällöllisiä kysymyksiä. Se on keskittynyt tarkastelemaan yhdistymisiä, lisensejä ja eettisiä koodeja ja jättää huomioimatta tärkeät sisällölliset kysymykset, kuten kuka tekee kenellekin mitäkin ja millä tavalla. Abbottin keskeisin kritiikki professiokeskusteluun on, että keskittymällä organisationaalisen kehittymisen samankaltaisuuksien tarkasteluun kadotetaan näkymä ammatillisuuden yhteen peruskysymykseen eli ammattien väliseen kilpailuun. Oman profession ytimeen liittyvän tiedon ja tiedon levittämisen kontrolloiminen tarkoittaa pyrkimystä toisten professioiden dominointiin, koska ne mahdollisesti hyökkäävät tätä kontrollia vastaan. (Abbott 1988, 1–2.)

Professioiden syntyä voi ja pitää Abbottin mukaan lähestyä systeemisestä ja sisällöllisestä näkökulmasta. Hänen professionaalisen järjestelmän teoriansa mukaan eri professiot kehittyvät historiallisesti suhteessa toisiinsa ja hankkivat etuoikeuden joihinkin työtehtäviin ja ongelmiin sekä niiden ratkaisuihin tarvittavaan asiantuntijuuteen. Eri ammatit muodostavat toisistaan riippuvaisen järjestelmän, jolloin muutospaineet työnkuvassa tai työroolissa aiheuttavat muutoksia myös koko systeemissä. Oman profession ydintä ja itsemääräämisoikeutta pyritään valtuuttamaan (*jurisdiction*) erilaisin strategioin sekä niin sanotun rajatyön (*boundary work*) avulla. Abbott pitää tätä valtuuttamisen historiaa profession synnyn tarkastelun kannalta keskeisenä. (Abbott 1988, 2.)

Professioiden väliset suhteet voivat näyttää yksinkertaisilta, mutta todellisuudessa ne ovat kompleksisia, sillä professioiden tehtävät ja niiden väliset linkit (*linked ecologies*, ks. myös Abbott 2005) muuttuvat jatkuvasti. Teknologinen kehitys, poliittiset päätökset ja muut sosiaaliset voimat muovaavat professioiden tehtäviä sekä ryhmittelevät asioita ja tehtäviä uudestaan. Professioiden välinen kilpailu syntyy juuri ammatillisten tehtävien suorittamisen yhteydessä. Abbottin mielestä professioiden tehtävinä ovat ihmisten ongelmien hyväksyminen ja hyväksyttäminen asiantuntijapalveluiksi. Työt voivat olla hankalasti hoidettavia asioita, tai ne voivat liittyä luovaan ongelmanratkaisuun. Tiedetyt ongelmat on

useimmissa yhteiskunnissa nimetty jollekin asiantuntijaryhmälle kuuluviksi, esimerkiksi sairauksien hoito tai lasten opettaminen. (Abbott 1988, 35–36.)

Professioilla on sekä objektiivisia eli ulkoisia, työn kohteeseen tai välineeseen liittyviä piirteitä, että subjektiivisia eli työn sisäisiä, nykyiseen valtuutukseen liittyviä ominaisuuksia. Objektiiviset ja subjektiiviset piirteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tehtävien objektiiviset piirteet ovat kulttuurisesti hitaasti muokkautuvia ja edustavat pysähtyneisyyttä ja perinteitä. Työtehtävien subjektiiviset piirteet ovat muutokselle alttiimpia ja siten voivat toisaalta myös haavoittaa professiota. Subjektiivinen aspekti on, kuinka hyvin professio pystyy pitämään kiinni valtuutuksestaan tiettyyn ongelmaan, esimerkiksi ratkaisemaan alkoholismiin liittyviä ongelmia. Valtuutuksien subjektiivista laatua voidaan tarkastella kysymällä, millaisia valtuutuksia professiolla on diagnosoida eli luokitella ongelma (*claims to classify a problem*), päätellä eli antaa sille joku syy (*inference*) ja ratkaista ja hoitaa eli tehdä asialle jotain (*treatment*)? Profiitot kilpailevat tässä systeemissä. (Emt., 36–39.)

Tietyn profession menestyminen liittyy yhtä lailla kilpailijoiden tilanteisiin kuin oman profession sisäisiin kysymyksiin. Ajan myötä niiden tehtävät muovautuvat, uusia luodaan ja tehtäviä uudelleen muotoillaan. Tämän tutkimuksen kannalta relevantti aihe on moniammatillisessa yhteistyössä käytävät neuvottelut ja kunkin ammattin valtuutukset tehdä esimerkiksi ehkäisevän lastensuojelun työtä. Kuuluuko se kunkin tai erityisesti joidenkin professionien ydintehtäviin, vai onko se ulkoistettavissa muille professioneille? Kehittämishankkeen haasteena oli tutkia, onko mahdollista löytää yhteisesti neuvoteltu interprofessionaalinen ydin ja kuvata, miten ja millaiseksi se muotoutuu.

Profession objektiivisten ja subjektiivisten piirteiden dynaamisuus on tärkeä kohta, joka liittyy myös moniammatillisen yhteistyön syntymiseen. Ulkoisten ja sisäisten piirteiden painopisteiden siirtymiskohdat ovat myös niitä kohtia, jossa professio on mahdollisesti altis omaksumaan toisen profession vaikutusta tai tietoperustaa. Jos tämä tapahtuu tietoisesti ja dialogisesti, niin se antaa mahdollisuuden rakentaa uutta yhteistä tietoa ja moniammatillista käytäntöä. Jos se koetaan liian uhkaavaksi omalle osaamiselle, tätä kohtaa varjellaan eikä aseteta lähekkäisiin, yhteisiin työprosesseihin. Riskinä on oman profession arvovallan tai valtuutuksen menettäminen.

### 2.3. Rajatyö, rajasysteemit ja rajojen ylittäminen

Eri ammattien välisten rajojen ylittämisiä voidaan tutkia eri näkökulmista, esimerkiksi tutkimalla käytäntöjä tai tiedon tuottamisen tapoja. Käytäntöjen tutkimuksessa keskitytään usein rajanylityksien analyttiseen tarkasteluun, miten käytännöt arkipäivän työssä murtavat perinteisiä rajoja. Kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä toteutettava tutkimus etsii myös aktiivisesti sellaisia rajanylityksen tapoja, jotka kehittävät yhteistoiminnan muotoja (Toiviainen & Hänninen 2006a, 13–14) tai professioiden välisiä suhteita.

Professioiden kohtaamisissa syntyy tilanteita, jossa professiot saavat mahdollisuuden omaksua toisen profession vaikutusta tai tietoperustaa. Jos yhteistyö koetaan liian uhkaavana, omaa professiota haastavana, niin rajaa varjellaan ja ei asetuta läheiseen työprosessiin muiden kanssa. Kun moniammatillisen yhteistyön kehittäminen tapahtuu tietoisesti, se nimenomaan antaa mahdollisuuden rakentaa uutta yhteistä tietoa ja käytäntöä. Moniammatillisen yhteistyön hyöty olisi ymmärrettävä asiakkuuden kautta, ei oman profession suojaamisen kautta. Tämä edellyttää välittäväksi tekijäksi luottamusta, jonka avulla toisia ei tarvitse nähdä uhkana ja kilpailijana, vaan yhteistyökumppanina.

Moniammatillinen yhteistyö on nimenomaan käytännönläheistä yhteistyötä, joka haastaa professioiden työnjaon ja asettaa uusia vaatimuksia. Vaatimukseen ja abstraktiotason optimaalisen tason säilyttämiseksi professiot, käytännössä ammatillista työtä tekevät toimijat, voivat reagoida eri tavoilla. Tapoja ovat liittyminen yhteen (*amalgamation*) tai jakaantuminen eri ryhmiin (*division*). Yhtenä vaihtoehtona on useamman ryhmän yhdistyminen niin, että kaikkien osaaminen tulee yhteiseen käyttöön. Toisena tapana on erikoistua oman profession sisällä lisää ja jakaantua tietyn abstraktiotasoisen tiedon ylläpitämiseksi uusiksi ryhmiksi. Professioiden sisälle syntyy siis omia hierarkioita. Jaot voivat tapahtua horisontaalisesti tai vertikaalisesti. (Abbott 1988, 105–108.)

Abbottin teoria keskittyy professionalisaation sijasta itse työn tekemiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Oman työn rajojen ja sisältöalueiden kontrolli ajaa professiot jatkuvaan neuvotteluun toisten kanssa ja liittää siten niiden historiat yhteen. Kun tarkastelukulma on siirretty työryhmiin, joissa perustyytä tehdään, samalla arvioidaan ja asetetaan monet

taustaoletukset uudelleen. Abbottin käsite rajatyö (*boundary work*) viittaa professioiden väliseen strategiseen neuvotteluun tai kilpailuun valtuutuksista.

Rajatyön käsite on monitulkintainen ja helposti sekoitettavissa erityyppisiin tai rinnakkaisiin käsitteisiin. Esimerkiksi Erik Arnkil (1992) käyttää termiä rajasysteemi, jolla hän tarkoittaa sitä sosiaalityöhön liittyvää, mutta eri systeemien yhteisellä alueella tapahtuvaa työtä, jossa eri toimijat kohtaavat. Rajasysteemissä on keskeisesti läsnä työntekijöiden systeemien lisäksi asiakkaan systeemi. Eri palvelusektoreita käyttävät yhteisasiakkaat kytkevät palvelusektorit toisiinsa. Asiakkaan ”yksiöngelmaisyyteen” erikoistuneet viranomaiset muodostavat verkostoja keskenään. Pahimmillaan sektorit kilpailevat samoista resursseista ja mahdollisesti samoista asiakkaista. Asiakkailla on myös omia sosiaalisia verkostoja, vaikkakin yksilöllistymiskehitys voi myös loitontaa heitä traditionaalisen tuen verkostoista ja siten kaventaa tuen lähteitä. Viranomaisverkostojen ja asiakkaan sosiaalisten verkostojen välille ja kosketuspintoihin syntyy niin sanottuja rajasysteemejä, joissa toteutetaan julkisen vallan ja arjen välistä vaihtoa sekä rakenteellisesti että henkilötasolla. (Arnkil 1992, 17.)

Arnkil ja Abbott olettavat rajan systeemiseksi neuvottelualueeksi, joskin Arnkil siis liittyy rajasysteemiin ammattilaisten ja asiakkaiden systeemit. Abbott keskittyy enemmän ammattilaisten systeemien tarkasteluun. Molemmat sopivat moniammatillisen yhteistyön tarkasteluun. Moniammatillinen yhteistyö kokonaisuudessaan on kenttä, jossa valtuutuksia ja rajoja määritellään. Toisentyypinen neuvottelu käydään, kun puhutaan esimerkiksi korjaavan työn tai niin sanotun varhaisen puuttumisen mukaisista työn lähtökohdista. Onko perheiden ennaltaehkäisevä tukeminen professionaalista toimintaa, saako yksittäinen professio oikeutusta tehdä sellaista työtä, jossa ongelma ei ole professionaalisisessa mielessä ”riittävän” vaikea? Moniammatillisen yhteistyön kehittymisen taustalla on siis kaksi vastakkaista voimaa – toisaalta tehdä yhteistyötä ja toisaalta suojata omaa professiota. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan molempia, sillä keskeinen kiinnostus liittyy ammattilaisten yhteistyön syntymiseen. Olennainen kysymys on myös se, miten ammattilaisten yhteistyö linkittyy asiakkaan systeemeihin.

Rajanylitysten tutkiminen voi toteutua myös oppimistutkimuksen kontekstissa, jolloin työelämän prosessit voidaan nähdä oppimisprosesseina (esim. Heiskanen 2006). Piritta

Leinonen, Sanna Järvelä ja Päivi Häkkinen (2006) ovat tutkineet rajanylityksiin liittyvää yhteisöllistä eli kollaboratiivista oppimista, jota tapahtuu esimerkiksi eri asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Kollaboratiiviseen oppimiseen liittyy kaksi käsitettä: jaettu ymmärrys ja jaettu todellisuus, joiden avulla voidaan mallintaa tilanteita, joissa yhteistä oppimista tapahtuu. Kehittämistilanteissa työryhmän jäsenillä on mahdollisuus kertoa toisille omista ajatuksistaan, mikä ”pakottaa” käsitteellistämään ja jäsentämään omaa tietoaan. Toisten ääneen esittämät ajatukset haastavat kehitettävän teeman kriittiselle tarkastelulle. Jaettu uusi tieto tuotetaan yhteisellä osallistumisella merkitysten neuvotteluun ja päätösten tekoon. Työskentely perustuu siihen, että kukin osallistuja tietää yhteisen tavoitteen ja on osallistunut sen määrittelyyn ja keinojen pohdintaan. (Leinonen ym. 2006, 141–144.)

Toiviainen ja Hänninen (2006a, 15–17) jäsentävät kirjassaan työorganisaatioiden tutkimuksen ja oppimisteorioiden välistä yhteyttä kahdella kysymysparilla: Onko tutkimusintressinä tutkittava käytäntö vai kehittämisinterventio? Onko tutkimuksen kohteena ensisijassa oppimisyhteisöt vai oppimisen välineet? Kun lähtökohdaksi otetaan rajoja ylittävä käytäntö, niin oppiva subjekti jää taka-alalle. Jos tutkitaan rajojen ylittämistä helpottavaa kehittämisinterventiotä, niin oppimisen teemat ovat keskeisimpiä. Tällaiselle interventiolle on tyypillistä, että osallistujien odotetaan omaksuvan ja oppivan uutta. Interventio liitetään usein arkityöhön, jossa tapahtuu paljon oppimisprosesseja. Kun tutkimuksen kohteena on rajojen ylittäminen, korostuu vuorovaikutukseen ja oppimiseen vaikuttavien rakennetekijöiden tutkiminen. Tilanteet, joissa työyhteisön jäsenellä on aito mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi, oppimistulokset ovat usein hyviä. Yhteistoiminnalle rakentuu hyvin eettinen ja humaani ulottuvuus. Rajanylityksiin liittyvä oppimisen tutkimus olettaa yhteistyön synnyttävän tiloja, joissa oppiminen ja rajojen ylittäminen tapahtuu toimijoiden sosiaalisen vaihdon avulla. Osallisuus dialogiin on keskeinen oppimisen tekijä. Toimintatutkimuksellisessa interventiossa tutkijan tehtävänä on luoda tiloja, jotka mahdollistavat dialogin. (Toiviainen & Hänninen 2006a, 16–21.)

Moniammatillisessa työskentelyssä kunkin profession ydinosaaminen aktualisoituu. Edwardsin (2010, 44) mukaan rajapinnassa työskentely tarvitsee tietoista työskentelyä, jonka avulla rajat voidaan ylittää (*mediating their collaboration at the boundaries*). Rajatyön

käytännöissä on useita keinoja, jotka helpottavat rajojen ylittämistä ja asiantuntijuuksien yhdistämistä.

#### RAJOJEN YLITTÄMISTÄ HELPOTTAA:

- keskittyminen lapsen kokonaisvaltaisesti ja osana hänen toimintaympäristöään
- työn tarkoituksen ja tavoitteen selkiinnyttäminen sekä avoimuus eri vaihtoehdoille
- omien ja toisten ammatillisten arvojen ymmärtäminen
- paikallisten verkostojen tuntemus (*knowing how to know who*)
- pedagogisen asenteen omaksuminen työn lähtökohdaksi
- olemalla vastaanottavainen toisille (ammattilaiset ja asiakkaat)
- sääntöjen joustava tulkitseminen ja riskien ottaminen
- parempien yhteistyövälineiden ja käytäntöjen kehittäminen
- käytäntöjen ja prosessien luominen, jotka mahdollistavat tietojen vaihdon ja niiden käyttöönoton käytännöissä
- käytännöstä oppiminen.

(Edwards 2010, 44–45.)

Kun uusi yhteistyöryhmä aloittaa toimintansa, syntyy aina uusi yhteistyötila tai vyöhyke (*boundary space<sup>1</sup>, boundary zones*), jossa rajatyötä ja rajojen ylittämistä tehdään. Kukin ryhmä luo omat käytäntönsä siitä, mitä rajan tilassa, rajavyöhykkeellä tapahtuu. Kun toimijat ovat tietoisia yhteistyötilasta, niin parhaimmillaan se mahdollistaa eri toimijoiden horisontaalisen ja vertikaalisen linkittymisen, jolloin se voi olla ikään kuin ponnahduslauta rakentavaan ja asiakaslähtöiseen yhteistoimintaan. Se edellyttää jokaiselta kriittistä ja reflektiivistä oman organisaation ja työn tarkastelua. (Edwards 2010, 45–47.)

Tulkitsen tämäntyyppiset rajan tilat eri professioiden välisiksi moniammatillisen yhteistyön tiloiksi, joissa tuotetaan tietoa. Parhaimmillaan yksilöammattilaisen hiljainen tieto muuttuu

---

<sup>1</sup> Olen tietoisesti kääntänyt *boundary space* -käsitteen yhteistyötilaksi, koska rajatila- ja rajavyöhyke -käsitteiden suomenkielinen merkitys on hengeltään (tarkoituksena eron, erottelun ja rajan korostaminen) tässä tarkoitettusta merkityksestä (yhteistyön mahdollistaminen, tietoinen myönteinen työskentely rajan ylittämiseksi) poikkeava. Rajatilalla on myös suomen kielessä vakiintunut merkitys mielenterveystyössä.

niissä yhteiseksi osaamiseksi. Yhteisessä asiakastyössä eri professioiden ja asiakkaiden tasavertainen osallisuus tiedon tuottamisessa vahvistuu. Monissa moniammatillisen yhteistyön määritelmissä yhdeksi keskeiseksi työn oikeuttamisen lähtökohdaksi mainitaan juuri suhde asiakkaisiin, yhteistyö heidän kanssaan. Asiakkaan tieto on tällöin yksi asiantuntijuuden lähteistä.

#### **2.4. Postmoderni professionaalisuus – relationaalisuutta ja refleksiivisyyttä**

Työelämä organisoituu nykyään mitä moninaisimmin tavoin ja erilaisissa konteksteissa ja erilaisten ihmisten kesken. Aikakaudelle on tyypillistä vahvan ammatillisen osaamisen korostaminen sekä lisääntynyt tarve ja pyrkimys ylisektoriseen ja poikkihallinnolliseen työskentelyyn. Profioiden välisten suhteiden sosiologinen tutkimus on tärkeää ja ajankohtaista, koska niiden rooli jälkiteollisessa yhteiskunnassa on merkittävä. Profioiden rooli ja merkitykset muuttuvat historiallisesti. (Ks. esim. Bourgeault, Benoit & Hirschkorn 2009.) 2000-luvulla tutkimukselliselle mielenkiinnolle on yhteistä se, miten eri professoita edustavat määrittelevät oman perustehtävänsä ja miten se vaikuttaa heidän työnsä tavoitteisiin ja yhteistyösuhteisiin. Kevin Leicht, Tony Walter, Ivan Sainsaulieu ja Scott Davies (2009) ovat tehneet vertailevan tutkimuksen, kuinka uusi hallinnointitapa (NPM) ja uudenlainen professionalismi (*new professionalism*) kohtaavat. Profioiden palveluita ohjaa neoliberalistinen markkinaohjautuvuus (*neoliberal marketization*) on nykypäivää. Palveluilta odotetaan yhä enemmän tehokkuutta, vaikuttavuutta ja kustannusvastaavuutta, joka vaikuttaa ammatillisiin käytäntöihin.

Nykyiset trendit, kuten palveluiden markkinoistuminen ja yksityistäminen ovat muuttaneet esimerkiksi terveyspalveluiden käytäntöjä ja organisoitumista (ks. esim. Sandall, Benoit, Wrede, Murray, van Teijlinge & Westfall 2009). Profioiden tehtävät myös muuttuvat tässä prosessissa. Esimerkiksi suomalainen neuvolajärjestelmä on muutoksessa, painopiste on siirtymässä yhä enemmän ennaltaehkäisevään työhön sekä raskausaikana että myöhemmin koko perheelle annettavana tukena. (Sandall ym. 2009, 540–542.)

Monissa työelämän käytäntöjä kuvaavissa katsauksissa (esim. Uhmavaara ym. 2005) nostetaan esiin työn organisointiin liittyviä erilaisia lähestymistapoja. Yhteistä niille on tietynlainen työntekijän moniosaamisen ja yhteistyön korostaminen. Useimmissa katsauksissa esiintyy myös yhteistyötä edistäviä ryhmämuotoisen työskentelyn tapoja, kuten tiimit ja erilaiset projektiryhmät. Myös työntekijöiden osallisuutta prosessien kehittämiseen korostetaan.

Näen moniammatillisen yhteistyön olevan osa professioiden kehittymisen prosessia. Profiisit ovat jatkuvassa muutoksessa, jossa neuvotellen haetaan oman profession rajoja ja mahdollisuuksia yhteistyöhön. Eri ammateissa osaamisen ja soveltavan tiedon merkitys on kasvanut. Ammatin harjoittamisessa tärkeitä ovat niin sanotut perinteiset kvalifikaatiot, kuten vahva substanssiosaaminen ja sitoutuneisuus organisaation arvioihin ja normeihin. Verkostomaisten organisaatioiden yleistyessä perinteisten kvalifikaatioiden rinnalle ovat nousseet laaja-alaisuus, moniosaajuus ja joustavuus. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa painotetaan erityisesti monipuolisia vuorovaikutustaitoja, kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin ja taitoja käsitellä yhteistyötilanteissa syntyviä pulmia. Muita kvalifikaatioita ovat esimerkiksi halu jatkuvaan oppimiseen, aloitteellisuus ja avoimuus uusille ideoille. (Uhmavaara ym. 2005, 7.) Modernissa tavassa tehdä työtä ei enää riitä vahva professionaalinen ydinosaaminen, vaan ratkaisevaa on sen liittäminen kokonaisuuteen ja kyky soveltaa sitä yhteistyötilanteissa ja toimintaympäristön muuttuessa. (Ks. myös Haapakorpi 2009).

Moniammatillisuusretoriikka on vahvasti tätä aikaa. Moniammatillinen yhteistyö viittaa eri ammattikuntien väliseen yhteistyöhön, joka toteutuu organisaatioiden sisällä, eri organisaatioiden välillä tai verkostoissa. Moniammatillista yhteistyötä on määritelty monin eri tavoin. Sillä voidaan viitata palveluiden koordinointiin (mm. Övretveit 1995), eri taustaryhmistä ja professioista tulevien ammattilaisten vuorovaikutukseen (Leathard 2003a), erityisesti joko yhteistyöhön ja sen tavoitteisiin itsessään tai yhteistyön toteutumisen paikkoihin, tiimeihin (D'Amour ym. 2005), asiakaslähtöiseen eri asiantuntijoiden tiedon prosessointiin ja integrointiin (Isoherranen 2005). Mirja Määttä viittaa Malcom Payneen (2000) kuvatessaan uutta synteessimäistä ajattelutapaa etsivää yhteistyötä (Määttä 2006). Määttä myös yleistää moniammatillisen yhteistyön viittaavan ”laajaan toimintojen joukkoon,



jossa eri ammatteja edustavat ihmiset tavalla tai toisella ottavat toistensa olemassaolon huomioon tai kohtaavat toisiaan.” (Määttä 2007, 16).

Käsitteiden yleistyminen ja käyttö on historiallisesti konstruoitunutta. Moniammatillinen yhteistyö on dynaaminen ja jatkuvasti konstruoituva käsite, jonka sisältöä ja merkitystä luodaan yleisessä moniammatillisuusdiskurssissa ja erityisesti paikallisesti, yksittäisten työryhmien vuorovaikutustilanteissa. Näissä tilanteissa käsite saa laajempia merkityksiä ja myös yksilöllisempiä tulkintoja, mitä se yksittäiselle työryhmän jäsenelle merkitsee.

Yhteistyöllä on tärkeä rooli, jos tarkastellaan organisaation toimintakykyisyyttä pidemmällä aikavälillä paikallisesti ja alueellisesti. Alueellinen innovaatioympäristö rakentuu erilaisista organisaatioista ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Monipuolinen osaaminen ja sen hyödyntäminen edellyttävät ulospäin suuntautuvaa verkottumista. ”Alueellinen yhteistyö on keino reflektoida, löytää omat erityispiirteet ja vahvuudet sekä vahvistaa identiteettiä.” (Ramstad ym. 2003, 16.) Tiedon luominen, vastavuoroinen resurssien hyödyntäminen ja yhteistoiminnassa luotu uusi tieto ovat verkostomaisen työn vahvuuksia. Suhteen tai verkoston tiivyydestä riippuu minkälaista tietoa tai innovatiivista suoritusta voi odottaa. Rahoituksen avulla ohjataan ja tuetaan myös verkostojen syntymistä. (Ramstad 2003, 16.) Toisaalta tiedon tai innovaation tarve voi vaihdella, mikä puolestaan ohjaa verkoston rakentamista.

Anne Edwards (2010) korostaa ammattilaisten tietoista suhdetta toisten ammattilaisten osaamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Erityisen tärkeää on, että ymmärretään lasten tarpeita, heidän tietynlaista haavoittuvuuttaan sekä lapsen kasvun ja kehityksen etenemistä. Moniammatillisena yhteistyönä toteutettu interventio on vahva väline. Lapsiperheiden palveluissa sen lähtökohdan on oltava vahvasti lapsen kasvun ja kehityksen tukemisessa. Edwardsin mukaan ammattilaisten keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyllisyyden vahvistaminen ei riitä. Vuorovaikutteinen asiantuntijuus (*interactional expertise*) tarvitsee rinnalleen yhteistyötä edistävää, myötävaikuttavaa ja rinnakkaista asiantuntijuutta (*contributory expertise*), jossa korostuu moniammatillinen neuvottelu (*interprofessional negotiation*). Se tarkoittaa tietoista siirtymää (*interview* → *discussion* → *conversation*) kollegan tai asiakkaan haastattelevasta kohtaamisesta kohti keskustelevampaa ja tasa-arvoisempaa

ideoiden vaihtoa ja kohtaamista. Neuvottelutaidot ja - prosessit ovat oleellisia, kun luodaan relationaalista toimintatapaa ja käytäntöä (*relational agency*). Siinä on tarkoituksena mennä roolien ja asiantuntijajäsentien yläpuolelle ja tarkastella moniammatillisia suhteita. Siihen liittyy ennemminkin yhteistä päätöksentekoa, toimintaa ja työn järjestelyä kuin professioiden asiantuntijuuksien yhteensovittamista. Relationaalisen käytännön avulla rakennetaan ja muunnetaan työn kohdetta eli määritellään sitä yhdessä uudestaan. Se tapahtuu käytännön toiminnassa. Se ei ole aina myöskään helppoa, sillä ammattiroolit, rakennetut ja omaksutut, ovat vahvasti meissä läsnä. Niiden muovaaminen voi tuntua haasteelliselta. Ammatillaisen erityistä vahvuutta ja asiantuntijuutta on ottaa myös asiakkaat, esimerkiksi lasten vanhemmat, vastuullisiksi ja osaaviksi kumppaneiksi. (Edwards 2010, 14–16.)

Postmoderniin professionaalisuuteen liittyy refleksiivisyys. Refleksiivisyys edellyttää myös uudenlaista ymmärrystä organisaatioista, ne tulee nähdä prosessimaisina, ei staattisina. Käsite ”refleksiivinen moderni” tarkoittaa ei pelkästään töiden uudenlaisia säännöstöjä, vaan kokonaisvaltaisemmin ajatusta siitä, että ihmiset ovat vapaampia muodollisista organisaatorakenteista ja voivat suunnitella työtään ja suhteitaan vapaammin ja nopeammin muuttuvissa tilanteissa. Refleksiivisyys (ks. myös Putnam 1996, Auvinen & Karvinen 1993) tässä kontekstissa tarkoittaa, että työntekijät sosiaalisina toimijoina jatkuvasti tarkastelevat työkäytäntöjään suhteessa muuttuvaan ympäristöön. (Schienstock 1997, 108–109.)

Tutkimuksissa (esim. Uhmavaara ym. 2005) on osoitettu, että ryhmissä työskentelevät arvioivat heillä olevan paremmin mahdollisuuksia osaamisensa ja ammattitaitonsa käyttämiseen työssään. Ryhmämuotoinen työ, työn monipuolistuminen ja itsenäisyyden lisääntyminen myös toisaalta lisäävät osaamisen jatkuvan kehittämisen tarvetta. (Uhmavaara ym. 2005, 119–121.)

Postmoderni professionaalisuus on hyvin moniammatillista. Asiantuntijuus syntyy moniammatillisissa kontekstissa. Profiisit ja moniammatillinen yhteistyö liittyvät käsitteinä läheisesti toisiinsa, toista ei ole ilman toista.

### 3. MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN TEORIA JA KÄYTÄNTÖ

#### 3.1. Mitä on moniammatillinen yhteistyö?

Moniammatillinen yhteistyö on dynaaminen ja jatkuvasti määrittyvä käsite, jonka sisältöä ja merkitystä luodaan laajempien organisationaalisten tasojen lisäksi yksittäisten työryhmien vuorovaikutustilanteissa. Näissä tilanteissa käsite saa myös yksilöllisiä tulkintoja, mitä se merkitsee yksittäisen profession edustajalle. Yksittäisten työntekijöiden ja paikallisten työryhmien käsitteelle antamista merkityksistä syntyy paikallinen moniammatillinen yhteistyökulttuuri, joka joko kannustaa tai rajoittaa yhteistyökäytäntöjen kehittymistä.

Moniammatillisen yhteistyön käsite ilmaantui suomalaiseen keskusteluun 1980-luvun loppupuolella, mutta yleistyi ja vakiintui 1990-luvulla hyvin laaja-alaiseen käyttöön. Nykyään sillä viitataan aika yleisluontoisesti monenlaisiin ja -tasoihin yhteistyöilmiöihin, usein jopa aika epämääräisesti. (Isoherranen 2005, 13.) Moniammatillista yhteistyötä käytetään käsitteenä, kun kuvataan tapaa tehdä työtä, tai se on työmenetelmä. Se voi olla myös kehittämiskohde, tavoite tai yleinen kehys, jossa työtä tehdään. Arkikäytössä moniammatillinen yhteistyö -käsitteelle tyypillistä on implisiittisyys, jolloin se otetaan annettuna faktana ja oletetaan, että kaikki tietävät, mitä tarkoitetaan, vaikkakin käsitteellä viitataan mitä erilaisimpiin yhteistyön muotoihin ja sisältöihin.

Käsitettä käytetään myös suomalaisessa poliittis-hallinnollisessa ohjauksessa. Esimerkiksi useimmat sosiaali- ja terveystalveluita koskevat ohjelmat, kuten Kaste-ohjelma ja lasten, nuorten ja perheidyn hyvinvoinnin politiikkaohjelma, sekä erilaiset hankkeet ja projektit nostavat esiin moniammatillisen yhteistyön keskeisenä keinona parantaa palveluiden laatua ja tuloksellisuutta. Tulevaisuuden palveluita suunniteltaessa yhä useammin ohjaus ja toiminta organisoituvat erityyppisten yhteistyömuotojen ympärille (esim. Kasvio 1994, 90; Leathard 2003b, 4; Alavaikko 2006; Määttä 2007). Pelkkien kumppanuuksien organisoituminen saa myös paljon kritiikkiä, koska vastuiden jakaantuminen myös hajaannuttaa vastuun, jolloin voi syntyä tilanne, että kukaan ei vastaa kokonaisuudesta. Kati Rantala jopa epäilee, että

kumppanuuksia korostava ohjelmapolitiikka antaa mahdollisuuden viranomaisille vastuun pakoiluun. (Rantala 2006, 220–222.)

Moniammatillinen yhteistyö (*interprofessional collaboration* vs. *intraprofessional collaboration*) viittaa eri ammattikuntien väliseen yhteistyöhön, joka toteutuu organisaatioiden sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Moniammatillisesta yhteistyöstä löytyy eri tieteenalojen kirjallisuutta, esimerkiksi hoitotieteen viitekehyksessä näitä on tuotettu paljon. Moniammatillista yhteistyötä on myös tutkittu ja käsitteelle on lukuisia määritelmiä, jotka ovat yleensä redusoitavissa muutaman peruskäsitteen ympärille. Tutkimusten teoreettiset, metodologiset ja analyttiset lähtökohdat ovat monitasoisia, jolloin käsitteen sisällöllinen määrittely ja tulkinta saavat vaikutteita tutkimuskontekstista. (Leathard 2003a, 335).

Kaarina Isoherranen (2005) olettaa taustalle asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen määrittelemällä, että ”moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa työskentelyä asiakas- ja työlähtöisesti niin, että eri ammattiryhmät yhdistävät tietonsa ja taitonsa ja pyrkivät mahdollisimman tasa-arvoiseen päätöksentekoon” (Isoherranen 2005, takakansiteksti). Moniammatillisen yhteistyön määritelmiä on paljon, esimerkiksi Övretveit (1995) korostaa tiimirakennetta ja Määttä (2007) ennemminkin synteesimäistä ajattelutapaa.

Moniammatillinen tiimi: ryhmä erilaisen koulutuksen saaneita ja eri tahojen palkkaamia ammatti-ihmisiä, jotka tapaavat toisensa säännöllisesti koordinoidakseen työtään palvelujen tarjoajina yhdelle tai useammalle asiakkaalle tietyllä alueella. (Övretveit 1995, 29.)

Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään tietojen, taitojen, tehtävien, kokemusten ja/ tai toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Käsitteellä voidaan viitata organisaation sisäiseen tai organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, yhteistyön satunnaisiin ja vakiintuneisiin muotoihin sekä ammattirooleissa pitäytyvään tai uutta synteesimäistä ajattelutapaa etsivään yhteistyöhön. (Määttä 2007, 15–16.)

Seuraavassa Audrie Leathardin määritelmässä painotetaan käsitteen tai toiminnan vuorovaikutuksellista luonnetta.

Professioiden välinen yhteistyö, moniammatillinen yhteistyö, on avaintermi, joka viittaa professioissa toimivien henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Näillä toimijoilla on erilaisista taustoista huolimatta yhteiset tavoitteet yhdessä työskentelemiselle. (Leathard 2003a, 5.)

Moniammatillisuus tarkoittaa yleisesti eri ammattiryhmien tietojen ja taitojen yhteensovittamista yhteisessä toiminnassa, jossa päätöksistä neuvotellaan ja sitoudutaan tavoitteelliseen yhteistoimintaan. Yhteiset tavoitteet, luottamus ja yhteinen toiminta liittyvät keskeisesti moniammatillisen yhteistyön käsitteeseen. D'Amour ym. (2005) ovat löytäneet useita käsitteen määrittelyyn liittyviä alakäsitteitä, joissa tyypillisintä oli jakamiseen liittyvät asiat, sekä teoreettisia taustaoletuksia, jotka monet liittyivät organisaatioteorioihin.

Termi yhteistoiminta liittyy jakamisen ideaan ja liittyy toimintaan kohti yhteistä tavoitetta harmonian ja luottamuksen hengessä. (D'Amour ym. 2005.)

Moniammatillinen yhteistyö -käsite koostuu kahdesta eri termistä, moniammatillisuus (*interprofessional*) ja yhteistyö (*collaboration*). Moniammatillisuus sisältää ammatillisuuden tai asiantuntija-ammatin (*professional*) käsitteen sekä välittävän, toisten olemassaolon ja riippuvaisuuden huomioonottavan (*inter*) ulottuvuuden. Yhteistyö-käsitteellä viitataan joko yhteistoiminnallisuuteen (*collaboration*), yhteistyöhön (*cooperation*) laadullisena sisältötekijänä (esim. Määttä 2006, Isoherranen 2005), yhteistyön tekemisen paikkaan, tiimiin (Övretveit 1995, D'Amour ym. 2005) tai yhteistyöhön oppimiskontekstina (Edwards 2010).

Moniammatillinen työryhmänä tekee tavoitteellista, suunnitelmallista ja säännöllistä yhteistyötä. Perustehtävien vaatimusten täyttäminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että jokaiselle ryhmäläiselle jaetaan vastuuta ja konkreettisia tehtäviä ja jokainen osallistuu myös päätöksentekoon. Työryhmän jäsenten on tuotava esiin oma asiantuntemuksensa, joista yhdistetään kokonaisuus, jotta yksikön perustehtävä ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Jauhiainen 2004, 45.) Yksinkertaisesti sanottuna moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että erilaisen koulutuksen saaneiden, eri ammattinimikkeillä ja monenlaisista taustayhteisöistä tulevien työntekijöiden olisi kyettävä tekemään yhteistyötä mahdollisimman hyvin asiakkaan parhaaksi, tuomaan oman ammatinsa erityisosaaminen ja tieto yhteiseen käyttöön sekä kohtaamaan joustavasti asiakkaat ja toisten ammattiryhmien edustajat.

### 3.2. Moniammatillisen yhteistyön tutkiminen on monitieteistä

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää suomalaista ja kansainvälistä kirjallisuutta on melko paljon, mutta keskeisenä tutkimuskohteena se on edelleen varsin harvoin. Erityisesti, jos tutkimusaihe rajataan sosiaalipalveluissa toteutettavaan moniammatilliseen perhetyöhön, ennalta ehkäisevään työotteeseen ja niiden kehittämiseen, tutkimustietoa on saatavilla vähemmän. Tietohakujen perusteella kehittämistyöstä on julkaistu useita artikkeleita, mutta ne ovat suurimmaksi osaksi teemaltaan epärelevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Hoitotieteessä moniammatillisen yhteistyön tutkimus on varsin runsasta. Iso osa hoitotieteen tutkimuksesta käsittelee lääkäreiden ja hoitajien tai hoitotiimeissä työskentelevien terveydenhuollon ammattilaisten keskinäistä yhteistyötä.

*Suomessa* ilmestyi 1990-luvun puolivälissä useita moniammatillista yhteistyötä tarkastelevia artikkeleita ja kokoomateoksia. Esittelen tässä katsauksessa niistä muutamia aikajärjestyksessä. Nämä teokset ovat perusteoksia, joissa esitellään käsitteitä. moniammatillinen yhteistyö liitetään projekteihin ja tiimityöskentelyyn. 2000-luvun kirjallisuudessa painottuu vahvempi tutkimuksellinen ote ja monitieteisyys, miten ja millaisessa roolissa moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy osana palveluita. Myös kehittämisen näkökulma on esillä. Esittelyn tavoitteena on luoda yleiskuva suomalaisesta moniammatillisuustutkimuksesta ja siihen liittyvistä painotuseroista. Ne myös taustoittavat omaa tutkimustani. Palaan niihin osittain pohdintaasioissa, jossa liitän tutkimukseni tuloksia yleisempään moniammatillisuuskeskusteluun.

Yrjö Engeström (1994) nosti esiin moniammatillisten tiimien merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollossa, ja hän lähestyy asiaa toiminnan kehityksen ja organisaation näkökulmasta. Hän esittelee moniammatillisen tiimityön kolmitasoisien analyysikehikon. Tiimityön laadullista vahvistumista kuvataan koordinaation, kooperaation ja kommunikaation käsitteiden avulla. Kommunikaatio on tiimityöhön liittyvän toiminnan kehityksen jalostunein muoto.

Auli Ojuri (1995) tarkastelee sosiaalipolitiikan lisensiaattityössään *Ammatillista yhteistyötä – keiden kanssa ja keiden ehdoilla?* suomalaisessa kontekstissa ammatillisen yhteistyön sisältöä

ja laatua organisaatiokulttuurisessa viitekehyksessä. Ojurin mukaan organisaation toiminnalle asettamat tavoitteet määrittävät yhteistyötahojen valintaa ja yksittäisen työntekijän kohdalla suhtautuminen yhteistyöhön liittyy erityisesti heidän ammatilliseen orientaatioonsa ja kokemuksiin yhteistyöstä. Tulokset voisi tiivistää näkemyksiin, että yhteistyö edellyttää työprosessin ymmärtämistä yhteistoiminnallisena kokonaisuutena, jossa jokaisen jäsenen on oman osaamisensa lisäksi hahmotettava toisten osaaminen ja sen merkitys kokonaisuuden kannalta (Ojuri 1995, ks. myös Ojuri 1996.)

*Moniammatillinen projektitoiminta – avain hyvinvointipalveluiden tulevaisuuteen* on Urpo Jalavan ja Petri Virtasen (1995) teos, jossa tunnistettiin voimistuva projektimuotoisen kehittämistoiminnan kulta-ajan alkaminen. He kysyvät kirjassaan, mihin vaatimus hyvinvointipalvelujen moniammatillisuudesta perustuu ja mitä se on käytännössä.

Anna Metteri (1996b) kuvaa moniammatillista yhteistyötä sosiaalialan sisäisenä kehityksenä, jossa yhteistyön tekeminen on tietoisesti haluttu ohjauksella laajentaa eri alojen ammattilaisten asiantuntijuuksien yhdistämiseen. Metteri erottelee multi- ja interprofessionaalisuuden toisistaan. Multiprofessionaalisuudessa tehdään yhteistyötä, mutta säilytetään perinteiset roolit ja hierarkiat, kun taas interprofessionaalisuudessa asiantuntijuus, valta ja tieto jaetaan tasavertaisemmin. Hän myös arvelee, että moniammatillisuuden kehittymisen myötä joudutaan ottamaan kantaa koko palvelujärjestelmän ja siellä vallitsevien työtapojen sekä ammattien välisten suhteiden muutokseen.

Synnöve Karvinen (1996) lähestyy moniammatillista yhteistyötä professioiden näkökulmasta artikkelissaan *Hajoaako sosiaalityö? – Havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta*. Vastakkaisina kehityssuuntina hän piti markkinayhteiskuntaan liittyvien ”professionaalisten projektien” vahvistumista ja toisaalta visiota perinteisten ammattien kuolemasta ja uuden postmodernin ja reflektiivisen asiantuntijuuden syntymistä. Molemmissa visiossa yhdistävänä tekijänä on se, että eri ammatit joutuvat luomaan raamit keskinäisille suhteilleen ja asiakkaisiin. Karvinen arvelee, että muuntuva asiantuntijuus ja sen rooli haastaa perinteisten professioiden kyvyn ja tarpeen määrittellä itse oma pätevyysalueensa. Karvinen viittaa Giddensin toisen asiantuntijuuden -käsitteeseen, joka tarkoittaa irtaantumista kaavamaisesta totuudesta sekä kykyä refleksiiviseen tiedon hankintaan ja käyttöön. Profiessiot

pyrkivät kohtaamaan postmodernit haasteet arvioimalla omaa toimintaansa ja refleksiivisyyden avulla luomaan uudenlaisen suhteen omaan ammattiin sekä toisiin professioihin. Karvinen käyttää termiä uudenlainen asiantuntijuus, jossa asiantuntijuus syntyy vasta yhteistoiminnallisessa kontekstissa.

Seuraava suurempi moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvä kirjallisuuden aalto on tullut 2000-luvulla. Pirjo Nikanderin (2003) artikkeli *Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma* kuvaa eri ammattikuntien yhteistyötä videoitujen moniammatillisten kokousaineistojen avulla. Nikander analysoi jäsenyys-kategoria-analyysin avulla ruohonjuuritasolla tapahtuvaa yhteistyötä ja päätöksentekoa. Nikanderin mukaan moniammatillinen yhteistyö on käytännön hoitotoimien lisäksi puhetta. Puheen avulla tuotetaan eri ammatit näkyviin (”puhuvat itsensä oleviksi”) ja muokataan jatkuvasti päätöksenteon kriteereitä.

Kaarina Isoherrasen (2005) teos *Moniammatillinen yhteistyö* on sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijoille suunnattu oppikirja, jossa käydään läpi moniammatillisen yhteistyön määritelmiä sekä kuvataan käytännönläheisesti niitä muutoksia, joita moniammatillisuuden toteutuminen työyhteisöissä ja yksilön osaamisessa edellyttävät. Kirjassa käsitellään yhteisen päätöksenteon edellyttämiä työyhteisön rakenteita, erilaisia tiimejä ja verkostoja, taitavaa keskustelua ja dialogia, oman toiminnan ja yhteistoiminnan arviointia sekä ryhmädynamiikkaa.

Moniammatillisuustutkimus on hyvin monitieteistä. Yhteiskuntatieteilijä, sosiologi Mirja Määttä (2006, 2007) on tutkinut lasten ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevien poikkihallinnollisten ryhmien toiminnan ehtoja. Moniammatillinen asiantuntijaryhmä, jossa keskustellaan eettis-moraalisesti ennaltaehkäisevän työn periaatteellisesta ensisijaisuudesta, ei sinänsä motivoi ammattilaisia lisäämään yhteistyötään. Määttän mukaan poikkihallinnollisen työryhmän yhteistyö johtaa todelliseen yhteistoimintaan vain, mikäli se liittyy konkreettisesti tiettyjen ja yhteisten asiakasperheiden ongelmien ratkaisuun.

Terveystieteen alaan liittyvä Arja Kosken (2007) väitöskirja *Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä – uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa*



pyrkii löytämään vastauksia kysymykseen, miten moniammatillinen työyhteisö rakennetaan. Tutkimusaineisto on kerätty usean vuoden ajan toteutetuista työryhmän työnohjaustilanteista ja kehittämissäivistä sekä työntekijöiden päiväkirjoista ja raporteista. Hän hahmottaa kehittämisprosessista analyysin avulla ”uutta luovia hetkiä”, jotka jäsentävät moniammatillisen työyhteisön rakentumista. Reflektioiva työtapa ja dialogisuus työnohjaustilanteissa edistivät työn eetoksen löytymistä ja sitä kautta moniammatillisen työyhteisön rakentumista. Ulla Salmelaisen (2008) kasvatustieteen alaan kuuluva väitöskirja *Tiedon välittyminen ja rakentuminen kuntoutuksessa: moniammatillinen asiantuntijayhteistyö ikäihmisten laitospainotteisessa kuntoutuksessa* korostaa tiedon sujuvaa vaihtoa, jossa keskeinen rooli voi olla asiakkaalle nimettävä yhteishenkilö, jonka vastuulla on koota moniammatilliselta työryhmältä tarvittava tieto.

Kehittämistyön näkökulma on keskeisenä teemana muutamissa julkaisuissa, joissa tutkimus kohdentuu erityisesti lasten ja nuorten palveluihin. Arja Veijolan (2004) osallistavana ja kommunikatiivisena toimintatutkimuksena toteutetun kehittämishankkeen raportissa *Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla* kuvataan moniammatillista perhetyötä vaikeavammaisten lasten kuntoutuksessa. Yhteisen toiminnan kehittymisen esteitä olivat tiedon puute, suvaitsemattomuus, asiantuntijakeskeisyys ja toiminnan pirstaleisuus. Moniammatillisen perhetyön kehittymistä tukivat työntekijöiden positiivinen asenne kehittämistyöhön ja keskusteleva työkuultuuri, jolloin suhde toisiin työntekijöihin muovautui kumppanuudeksi ja sisälsi paljon voimaannuttavia elementtejä. Myös suhde asiakkaisiin muuttui empaattisemmaksi ja työntekijät kykenivät antamaan enemmän myös tiedollista tukea vanhemmille. Outi Linnossuo (2007) tarkastelee moniammatillista yhteistyötä lasten ja nuorten palveluiden kehittämisen näkökulmasta väitöskirjassaan *Projektiorganisoitu kehittäminen riskilasten ja -nuorten palveluissa*. Projektiorganisoidun kehittämistyön yksi vahvuuksista oli, että se sai ammattilaiset jalkautumaan kentällä lasten ja nuorten toimintaympäristöihin. Salla Sipari (2008) on erityispedagogiikan alaan kuuluvassa väitöskirjassaan *Kuntouttava arki lapsen tueksi: kasvatuksen ja kuntoutuksen yhteistoiminnan rakentuminen asiantuntijoiden keskustelussa* nostanut esiin lapsen arjen ammattilaisten yhteistoiminnan päämääräksi.

Tuula Immosen (2005) teos *Kehittävä asiantuntijayhteistyö mielenterveytyyön suunnitteluvälineenä* esittelee menetelmän prosessikeskeiseen ja yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön. Kehittävän asiantuntijayhteistyön pääperiaatteena on kehittämistyön toteuttaminen sellaisena prosessina, jossa kehittämistavoitteet ja toteuttamistapa muokataan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä hankkeessa mukana olevien ihmisten kanssa. Toteutettavat interventiot suunnitellaan todellisia työtilanteita varten yhteistyössä eri ammattialoja edustavien työntekijöiden kanssa. Kehittämistyön tulokset pyritään integroimaan työkäytäntöihin. Menetelmä tuottaa myös hankkeeseen osallistuvien sitoutumista ja motivoituneisuutta mahdollistaessaan toimijoiden monipuolisen osallisuuden. Kehittävä yhteistyö tapahtuu vaiheittain, mutta limittäisinä ja päällekkäisinä prosesseina. Haasteena Immonen pitää edelleen sitä, että asiakkaiden osallisuuden varmistaminen on hankalaa tai se helposti jää liian vähälle painoarvolle.

*Kansainvälistä* moniammatillisuustutkimusta ja -kirjallisuutta on melko paljon. Eräänlaisena klassikkona voidaan pitää John Övretveitin (1995) kirjaa *Moniammatillisen yhteistyön opas (Coordinating Community Care: Multidisciplinary teams and care management, 1993)*. Kirja perustuu tutkimus- ja kehittämistyöhön, joka toteutettiin Isossa-Britanniassa 1990-luvulla, kun siellä valmistauduttiin sosiaali- ja terveysalan uudistuksiin. Övretveitin tutkimushankkeissa käytettiin paljon eri tiimeille ja palveluille suunnattua workshop-ohjelmaa. Siinä oli oletuksena, että jos yleiset ongelmat tunnistetaan yhdessä ja niihin keksitään ratkaisuja yhdessä, niin tutkimusprosessin jälkeen prosessia voidaan jatkaa arkikäytännössä. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että mikäli tavoitteena on yhdessä työskentelyn kehittäminen, myös itse tutkimusprosessin tulisi olla myös yhteistoiminnallinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimuksen sosiaalista analyysiä, joka sekä soveltaa ja kehittää yhteiskuntatieteellistä tietoa että auttaa samalla ratkaisemaan käytännön organisaatio-ongelmia. Tuloksia haluttiin levittää ja soveltaa laajempaan käyttöön.

Kehittäessämme tiimiorganisaatiota kehitämme itse asiassa sosiaalista instituutiota, joka elää kauemmin kuin siinä toimivat yksilöt, vaikkakin paradoksaalisesti instituutio on olemassa vain sen kautta, mitä yksilöt tekevät: me luomme ja kehitämme rakennetta jatkuvasti jokapäiväisen toimintamme kautta. (Övretveit 1995, 23.)

Tutkimuksen tuloksena oli muun muassa, että yhteistyöongelmat harvoin ovat seurausta henkilöristiriidoista vaan ennemminkin organisoitumisen ongelmista ja koordinaation puutteista. Ryhmien ja tiimien tulee kehittää sellainen rakenne, joka sekä takaa työn jatkumisen, kun ryhmän jäsenet väistämättä vaihtuvat, että mahdollistaa luovien ja rakentavien voimavarojen esiin pääsyn. Uudenlaisen työtavan löytäminen ja rakentaminen on vaikeuksista huolimatta mahdollisuus palveluiden joustavaan koordinoimiseen. (Övretveit 1995, 18–26).

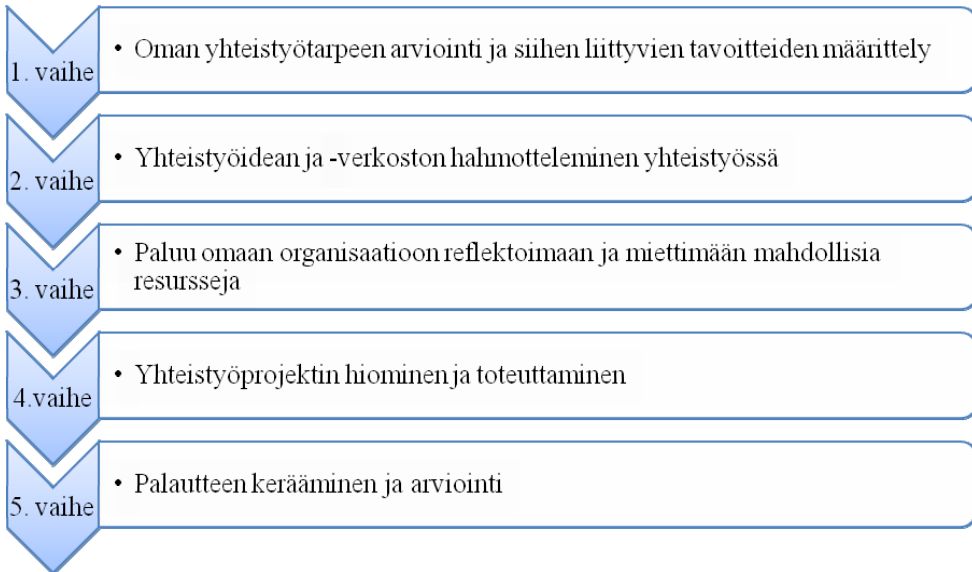
Audrie Leathardin (2003) toimittamassa kirjassa *Interprofessional Collaboration, from policy to practice in health and social care* eri kirjoittajat esittelevät eri puolilla maailmaa tehtyjä tutkimuksia moniammatillisen yhteistyön periaatteista ja käytännöistä. Artikkeleiden teemoja ovat muun muassa moniammatillisen yhteistyön hallinnointi ja johtaminen sekä rakenteiden kehittäminen (Engel & Gursky 2003) ja moniammatillisen yhteistyön oikeutuksen löytyminen asiakkaiden tarpeesta (Manthorpe 2003). Omissa artikkeleissaan Audrie Leathard (2003b) esittelee moniammatillisen yhteistyön malleja, joita kaikkia yhdistää ajatus yhteistyön etenemisestä tasolta toiselle yhteistoiminnallisena työskentelynä. Malliansa lähtökohdaksi hän nostaa Don Rawsonin luovan, matemaattisen moniammatillisen yhteistyön kuvauksen. Perinteistä yhteistyötä voidaan kuvata eri ammattien osaamisen summana  $2+2+2+2+2=10$  (*additive effects*). Moniammatillisen yhteistyön oletetaan parhaimmillaan moninkertaistavan osaamisen, jolloin kaava olisikin  $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 32$  (*multiplicative effects*).

### 3.3. Moniammatillisen yhteistyön mallit ja prosessit

Yhteistyön kehittymisen prosessimainen luonne mahdollistaa käytännönläheisen lähestymistavan. Esittelen kaksi käsitteellis-teoreettista mallia, joissa molemmissa oletetaan moniammatillisen yhteistyöprosessin etenevän vaiheittaisesti ja prosessimaisesti. Mallitasolla ne etenevät ajallisesti perättäisinä ja kausaalisisina vaiheina ja niissä kaikissa korostuu vuorovaikutuksen keskeisyys. Mallien avulla voidaan tarkastella moniammatillista yhteistyöprosessia hieman konkreettisemmin. Ne tarjoavat jatkossa myös konkreettisia jäsennyksiä tutkimuskysymysten ja aineiston tarkasteluun. Malleissa esiintyvien jaottelujen avulla luon myös aineiston analyysiin esikategoriat moniammatillisen yhteistyön etsimiseksi.

Laura Gitling ym. (1994) on kuvannut viisiportaisen mallin (*five-stage model of collaboration*) yhteistyön prosessista (kuvio 2).

**Kuvio 2.** Yhteistyöprosessin eteneminen (mukaillen Gitling ym. 1994, kuvio KP)



Ensimmäisessä vaiheessa organisaation avainhenkilöt tarkastelevat taustayhteisönsä tavoitteita ja arvioivat tarvetta yhteistyöhankkeisiin (*assessment and goal setting*). Tarvetta arvioidaan suhteessa oletettuihin kustannuksiin sekä mahdollisiin koulutuksellisiin ja tutkimuksellisiin tarpeisiin. Näistä syntyy alustava hankeidea. Organisaatiossa työskentelevien tai yksittäisten työntekijöiden on hyvä harkita etukäteen, mitä kukin voi tarjota yhteistyöhankkeeseen, mitä hyötyjä hän voi odottaa siltä omalle työlleen ja millaista panostusta ollaan valmiita hankkeeseen laittamaan. Kun yhteistyön tarkoituksenmukaisuutta on arvioitu riittävästi, otetaan yhteyttä yhteistyötahoihin.

Vaiheessa 2 yhteistyöideaa esitellään verkostossa ja arvioidaan yhteistyön tarvetta ja verkoston kokoonpanoa (*determining collaborative fit*). Neuvottelussa hahmotellaan yhteistä tavoitetta ja kartoitetaan muiden osallistujien halukkuutta osallistua ja sitoutua. Tätä vaihetta kuvaa neuvottelu (*negotiation*), roolien jakaminen (*role differentiation*) ja luottamuksen rakentaminen (*evolution of an environment trust*). Neuvottelu- ja tunnusteluvaiheelle on

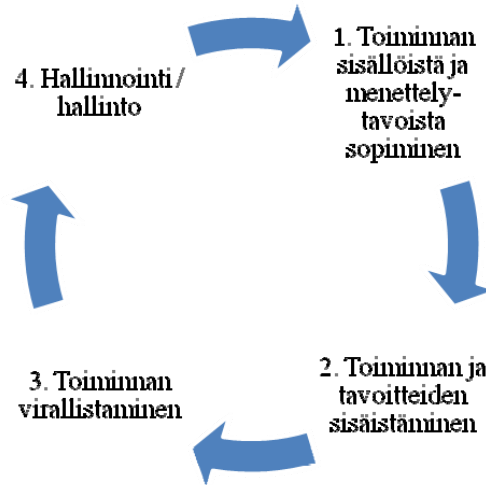
tyypillistä, että se voi kestää pitkäänkin. Yhteistyössä syntyy ajatus, mitä koko hankkeella pitäisi saada aikaan. Kukin osallistuja pyrkii ohjaamaan neuvottelua oman tavoitteensa suuntaisesti, mutta niin, että yhteistyön lähtökohdissa kaikkien intressit tulevat riittävästi huomioiduiksi. Ottamalla huomioon toisten tarpeita varmistetaan potentiaalisten yhteistyökumppaneiden sitoutuminen ja heidän mukanaan tuomiensa resurssien yhdistäminen. Avointa keskustelua pidetään tärkeänä, jotta käsitteellinen yhteisymmärrys on yhteistoiminnallisen hankkeen yksi menestystekijöistä. Keskustelu eri osallistujien roolista on myös oleellinen seikka. Roolien määrittämisen avulla selkiinnytään, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja millaiseen ajanjaksoon kukin on valmis sitoutumaan.

Seuraavassa vaiheessa palataan omaan taustaorganisaatioon pohtimaan yhteistyöideaa (*identification of resources and reflection*) ja uudelleen arvioimaan realistiset käytössä olevat resurssit, joita yhteistyöhön voidaan asettaa tämän uuden tiedon valossa. Yhteistyön tuomaa lisäarvoa suhteessa omaan tarpeeseen ja tavoitteeseen arvioidaan. Päätös yhteistyöhankkeeseen osallistumisesta syntyy, tai se hylätään. Tämän jälkeen eli vaiheessa 4 mukaan lähteneet tahot hiovat vielä tarkennetun hankesuunnitelman sekä sopivat käytännöistä ja hanke toteutetaan yhteistyönä.

Viimeistä vaihetta kuvaavia sanoja ovat palautteen kerääminen ja arviointi (*evaluation and feedback*). Arviointiin osallistuvat eri toimijat. Arvioitavia asioita ovat muun muassa työryhmäkäytännöt, eri toimijoiden roolit ja ryhmän ilmapiiri. Arvioinnin perusteella myös hahmotellaan tulevaa. Malli soveltuu hyvin esimerkiksi yhteistoiminnallisen ja moniammatillisen hankkeen taustajäsennykseksi.

Danielle D'Amourin ym. (2005) käsitteellis-teoreettisen moniammatillisen yhteistyön strukturaatiomalli (*Structuration Model of Interprofessional Collaboration*) on näistä kahdesta mallista konkreettisempi ja pidemmälle operationalisoitu. Se kuvaa yhteistyötä prosessina, systeeminä ja organisaatioiden rakenteisiin pureutuvina tasoina. Paikallinen toiminta on seurausta eri toimijoiden käyttämistä strategioista ja niiden virallistumisesta käytännöksi. Yhteistyön rakentuminen on dynaaminen ja aktiivisesti kehittyvä prosessimainen kokonaisuus, joka etenee vaiheittain (kuvio 3).

**Kuvio 3.** Yhteistyöprosessin strukturaatiomalli ja vaiheittainen eteneminen (mukaiillen D'Amour ym. 2005, kuvio KP).



Malli voidaan nähdä yhteistyön struktuurina ja konkreettisista asioista koostuvana yhteistyöprosessina, joka muuntuu ja muuntaa (*transforming*) kokonaisuutta. Sisällöllisesti moniammatillinen yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden ammatillisten rajojen ylittämiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa sovitaan toiminnan sisällöistä ja menettelytavoista sekä luodaan yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tiedostetaan yleisten ja yhteisten tavoitteiden olemassaolo sekä niiden tarkoituksenmukaisuus työryhmälle (*finalization*). Asioista keskustellessa tunnustetaan erilaisia näkökulmia ja hyväksytään moninaisuus. Lähtökohtana on, että on tilaa yhteistyön erilaisille määrittelyille ja odotuksille.

Toisessa vaiheessa toiminnan tavoitteet sisäistyvät ja syntyy yhteenkuuluvuuden tunne. Tälle vaiheelle on tyypillistä ammattilaisten tietoisuus keskinäisestä riippuvuudesta ja sen hallinnasta. Yhteistyöhön tulee mukaan eri tieteenalojen viitekehyksiä, joiden tietoja ja arvoja sovitetaan yhteen (*interiorization*). Tämä vaihe edellyttää keskinäistä luottamusta ja sen vahvistamista.

Kolmannessa vaiheessa toiminta virallistuu yhteistyökäytäntöjä strukturoinnilla ja sääntöjen muotoilulla. Yhteistyökäytännöt vahvistavat rakenteita ja säätelevät toimintaa. Toiminta alkaa saada formaalimman ja vakiintuneemman muodon (*formalization*).

Viimeisessä, neljännessä vaiheessa, yhteistyön idea on jo kiinnittynyt hallinnolliselle tasolle (*governance*), jossa se ilmenee eri muodoissaan keskitettynä ja paikallisena johtajuutena. Hallinnossa kiinnitetään aktiivista huomiota siihen, että erilaiset asiantuntijuudet voidaan ohjata tarkoituksenmukaisesti uuden ja yhteisen toiminnan suunnitteluun.

D'Amourin ym. (2005) moniammatillisen yhteistyön strukturaatiomalli kuvaa yhteistyön prosessia systeeminä, jossa paikallinen toiminta on seurausta eri toimijoiden käyttämistä strategioista ja niiden virallistumisesta käytännöksi: mikä on yhteistä, mistä ollaan riippuvaisia, mitä kumppanuus tarkoittaa meidän hankkeessamme, mihin meillä on valta, mistä asioista olemme vastuussa ja kenelle, sekä kuka tai mikä ohjaa tätä prosessia? Konkreettisesti moniammatillisella yhteistyöllä viitataan käsitteisiin, jotka liittyvät joko yhteistyöhön sisältönä tai työryhmään rakenteena. Yhteistyöhön liittyviä ja sitä jäsentäviä ulottuvuuksia ovat jakaminen (*sharing*), kumppanuus (*partnership*), keskinäinen riippuvuus (*interdependence*), valta (*power*) ja prosessi (*process*), joita seuraavaksi avataan hieman yksilöidymmin.

*Jakaminen* voi olla hyvin konkreettista tai abstraktia. Käsitteellisempää jakamista ovat hoitofilosofioiden ja ammatillisten näkökulmien yhteisyys. Jaettu tieto ja päätöksenteko sekä vastuun jako tapahtuvat enemmän kielellisellä tasolla. Konkreettista jakamista edustaa suunnittelu- ja toteutusprosessit. *Kumppanuutta* luonnehtii kollegiaalinen suhde, joka perustuu rakentavaan yhteistyöhön sekä avoimeen ja rehelliseen kommunikointiin. Tietoisuus toisten ammattilaisten panoksesta ja heidän näkökulmiensa arvostus synnyttävät molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Kumppanuuteen kuuluvat myös yhteiset tavoitteet ja tulosodotukset. *Keskinäinen riippuvuus* konkreettisena ilmiönä tarkoittaa molemminpuolista ja vastavuoroista riippuvuutta. Yhteistyö edellyttää ennemminkin riippuvuutta kuin autonomiaa. Riippuvuus syntyy yhteisestä ja yleisestä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta. Sen taustalla on sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmien kompleksisuus, joka edellyttää eri alojen ammattilaisten panosta, jonka avulla syntyy enemmän kuin yksilölliset panokset yhteensä.

Abstraktein ilmiö on *valta* ja sen saamat ilmiöt. Kun yhteistyö nähdään todellisena kumppanuutena, jota luonnehtii jokaisen osallisen voimaantuminen, niin silloin vallan voidaan olettaa perustuvan työntekijän tietoon ja kokemukseen ennemminkin kuin virka-asemaan ja kokemukseen. Valta on ja syntyy työryhmän jäsenten välisissä suhteissa. Valtaa ei voi myöskään erottaa niistä suhteista, joissa sitä käytetään. Vuorovaikutuksen avulla voidaan ylläpitää ja rakentaa symmetrisiä ja havaittavia valtasuhteita. (D'Amour ym. 2005.)

Tässä mallissa yhteistyön rakentuminen on kokonaisuus – dynaaminen, aktiivisesti kehittyvä, muuntuva ja muuntava (*transforming*) prosessi, joka etenee vaiheittain. Se voidaan nähdä yhteisen toiminnan struktuurina, joka koostuu hyvin konkreettisista asioista, kuten päätöksenteon neuvotteluista ja kompromisseista sekä yhteisestä suunnittelusta ja toteutuksesta. Prosessi nähdään myös mahdollisuutena ammatillisten rajojen ylittämiseen.

### 3.4. Toiminta ja toiminnan käytäntölähtöinen kehittäminen

Toiminnan käsite itsessään on hyvin laaja ja monitulkintainen. Toimintaa voidaan lähestyä Risto Heiskalan (2000) mukaan, joko painottamalla *metodologista individualismia*, jossa toiminta on viime kädessä yksilöiden yksittäisiä tekoja, tai *metodologista holismia*, jossa institutionaaliset rakenteet muotoilevat toimijat ja toiminnat. Toiminta koostuu neljästä elementistä: toimija, keinot, päämäärä ja toimintaympäristö. Toimijan oletetaan olevan intentionaalinen eli jotain päämäärää tavoitteleva ja rationaalinen edes siinä merkityksessä, että hän kykenee ymmärtämään keinon ja päämäärän suhteen ja tekemään valinnan eri keinojen välillä. Keinoja oletetaan toimintatilanteesta olevan useampia kuin yksi, jotta toimija voi tehdä valinnan pelkän tilanteesta toiseen ajautumisen sijasta. Päämäärästä täytyy olla myös jonkinlainen oletus. Toimintaympäristö oletetaan hyvin arkijärkisenä käsitteenä. (Heiskala 2000, 13–21.)

Yrjö Engeström liittää toiminnan käsitteen ja sen teoreettisen ja metodologisen idean yksilön ja yhteiskunnan väliseen suhteeseen. Hänen mukaansa toimintaa on syytä lähestyä kriittisesti ja kysyä, mitä on se toiminta, jota tutkitaan. Mitä koululaiset tekevät; onko ydintoiminta oppimista vai jotain muuta? (Engeström 1995, 72; Engeström 2004, 9, 146.) Vastaavasti



voidaan kysyä, mikä on yhteistyössä toteutetun kehittämishankkeen ydintoimintaa, asiakkaiden kanssa tehtävä työ, työntekijöiden keskinäinen yhteistyö, kehittäminen, vuorovaikutus vai jokin muu.

Toimintaan liittyy kolme tiedon lajia, päämäärätieto, menetelmätieto ja tilannetieto. Jos tarkastellaan toimintaa vain yhden toimijan näkökulmasta, niin reflektio on näiden kolmen tiedon lajin etsimistä ja kyseenalaistamista. Yksilötasoinen reflektio ei pelkästään riitä, mikäli toimija haluaa tulla tietoiseksi toimintaansa ohjaavista asioista tai jos tavoitellaan työyhteisöjen tai käytäntöjen muutosta. Työyhteisön rakenteita ylläpidetään toiminnan avulla, samoin niiden muuttaminenkin tapahtuu toiminnan avulla. Rakenteiden muuttamista helpottaa niiden tuntemus, joten reflektiivisen tarkastelun on syytä ulottua myös yhteisöllisen toiminnan taustaoletusten tarkasteluun. (Moilanen 1999, 101–103.)

Engeströmin (1995, 68) mukaan yksilön työtoimintaa ei voi määritellä pelkästään työtehtävien kokonaisuudeksi, koska silloin katoaa työn yhteistoiminnallinen ja työnjaollinen ulottuvuus. Koska yksittäisen toimijan on yleensä sopeutettava oma toimintansa toimintaympäristöön, hän ohjaa omaa toimintaansa tietoisesti. Tietoisuus voi perustua piilevään tietoon toiminnasta (*knowing-in-action*), toiminnan aikaiseen reflektioon (*reflection-in-action*) tai toimintaan kohdistuvaan reflektioon (*reflection-on-action*). Toiminnan ohjaus perustuu yleensä piilevään tietoon ja rutiineihin. Kun rutiineihin perustuva toiminta ajautuu umpikujaan, toimintaa on alettava ohjata tietoisesti. Tyypillistä on, että toimija alkaa reflektoida ja synnyttää sisäistä keskustelua.

Yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle annetaan usein tehtäväksi uusien ratkaisukeinojen etsiminen ja löytäminen tiettyyn ongelmaan. Toimintatutkimus soveltuu hyvin ja sitä tehdään paljon juuri työelämän organisaatioiden sekä työyhteisöjen ja asiakkaiden välisen järjestelmän tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa toiminnalla on kaksoisrooli: toiminta itsessään on tutkimuksen kohde, mutta samalla se on kehittämistyön menetelmä. Ihmiset ovat tutkittavina ja tutkijoina aktiivisia toimijoita, joiden toimintaa ohjaavat tietyt tavoitteet. He antavat omalle ja yhteiselle toiminnalle merkityksiä. Toiminta on hyvin sosiaalista ja se perustuu vuorovaikutukseen. (Jyrkämä 1999, 139.)

Erilaisille toimintatutkimuksille tyypillistä on, että niiden parissa yhdistyvät työn tutkiminen ja kehittäminen. Käytäntöön kiinnittyminen, monitieteisyys ja metodinen pluralismi kuuluvat toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Toimintatutkimukselle on annettu myös muita määreitä, kuten voimavaraistava, yhteistoiminnallinen, kommunikatiivinen, kasvatuksellinen ja kriittinen toimintatutkimus. (Ks. esim. Heikkinen & Jyrkämä 1999, Kalliola 1996.) Arja Kuula pitää toimintatutkimusta erityisenä tapana hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välistä suhdetta, joita yhdistävät suuntautuminen käytäntöihin, pyrkiminen muutokseen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Kuula 1999, 10.)

Wilfred Carr ja Stephen Kemmis ovat teorian ja käytännön yhdistämisen tutkijoita. Yli kaksikymmentä vuotta sitten kirjoitettu kirja *Becoming critical, education, knowledge and action research* (1986) sisältää yhä ajankohtaisia teemoja, joihin monet myöhemmät kirjoittajat viittaavat. Fenomenologia ja konstruktionistinen ajattelu olivat 1980-luvulla vasta nousussa. Yksi heidän tutkimuksellisista lähtökohdistaan on fenomenologinen ja sosiologinen merkitysten ja tulkintojen yhteinen rakentuminen, erityisesti tiedon tuottaminen yhteistyöprosessissa. Sosiaalista todellisuutta voidaan ymmärtää vain ymmärtämällä siellä toimivien yksilöiden subjektiivisia tulkintoja. (Carr & Kemmis 1986, 84–87.)

Ammatilliseen pätevyyteen ja kompetenssiin kuuluvat yleensä arkipäiväinen kokemustieto, filosofinen tieto ja käsitteet, soveltava tieto ja taito, käytännönläheinen osaaminen sekä kriittiset valmiudet. Esimerkiksi oman ammatin tarkoitukseen ja tavoitteeseen liittyvien kysymysten kriittinen pohdinta on keskeinen osa ammatillista pätevyyttä. Ammattien (professioiden) edustajien tulkinnat todellisuudesta perustuvat ja validioituvat itseymmärryksen kautta sellaisissa tilanteissa, joissa on ollut mahdollista arvioida tilannetta avoimessa ja vapaassa dialogissa. Ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä prosessina, jossa työntekijä tulee tietoisemmaksi työnsä yhteiskunnallisista ehdoista. (Carr & Kemmis 1986, 29–32.)

Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia kaksoisdialektiseksi teorian ja käytännön suhteeksi, jossa on yhtä aikaa läsnä sekä yksilöllinen että yhteisöllinen näkökulma. Tällaisessa kehyksessä tapahtuva tutkimus tunnistaa ja käyttää hyväkseen sitä, että ajattelu ja toiminta nousevat tietyissä tilanteissa tapahtuvista käytännöistä. Käytännön tutkiminen onnistuu

parhaiten vain aidossa toiminnassa ja yhdessä oikeiden toimijoiden kanssa. Tästä seuraa, että toimintatutkimus on osallistavaa ja yhteistoiminnallista. Osallistujat kuvaavat työnsä kohdetta, ryhmätilannetta ja toiminnan ehtoja ryhmälle tyypillisessä kielellisessä kehyksessä. Kielen avulla toimintaa sekä ymmärretään että arvioidaan. (Carr & Kemmis 1986, 184–191.)

*Kommunikatiivinen toimintatutkimus* soveltuu työyhteisöjen ja -organisaatioiden vuorovaikutuksen kehittämiseen, joka on työn kehittämisen ja muutosten edellytys. Positiiviset, muutosta tukevat edistysaskeleet ovat läsnä kaikissa vaiheissa. Kehitys- ja muutosvaiheet rakentuvat siis vuorovaikutuksessa, jolloin kielenkäyttö nähdään tarkoituksellisenä ja merkityksellisenä toimintana. Näin rakentuu yhteinen kertomus. (Kuula 1999, 90–91.) Vuorovaikutuslähestymistapa sopii muutosintervention tutkimiseen hyvin. Vuorovaikutus kehittämisteemana on kokonaisvaltainen, ja se koskee kaikkia työyhteisön jäseniä paremmin kuin spesifin yksityiskohtaisen työprosessin osan kehittäminen. Yhteistyö toteutuu tai ei toteudu vuorovaikutusvälitteisesti. Lisäksi vuorovaikutus on väline, jolla ryhmä luo tietoa. Myös tutkijan rooli rakentuu kielen ja muun osallistumisen kautta. (Gustavsen 1996, Ekman Phillips & Rehnström 1996, 53–54.) Kielen ja toiminnan avulla on mahdollista yhdistää yksilöllinen ja yhteiskunnallinen taso.

*Kehittävä työntutkimus* on lähestymistapa tai metodinen sovellutus työn ja organisaatioiden kehittämiseen ja tutkimiseen. Työn kollektiivisena toimintajärjestelmänä oletetaan muovaavan yksilön tekoja. Kehittävän työntutkimuksen hankkeet nostavat esiin erityisesti paikallisesti ja ajallisesti konkreettiset toimintajärjestelmät ja niissä tapahtuvat työprosessit. Tällaisen toiminnan analyysi edellyttää monitasoista aineistoa, jota ei voi pelkistää esimerkiksi vain kielen analysointiin, vaan rinnalle tarvitaan tapahtumien, tekojen ja vuorovaikutuksen havainnointia ja tallentamista, sekä työvälineiden kuvaamista ja erittelyä. Tästä seuraa myös toiminnan analyysin monimenetelmäisyys. Kehittävä työntutkimus on metodologia, joka käyttää ja kehittelee tutkimuksen kohteen mukaisesti monia aineiston hankinnan ja erittelyn metodeja. (Engeström 1995, 74.) Kehittävän työntutkimuksen traditiossa ekspansivisesti hallittu työ- ja organisaatiotyyppi kannustaa työyhteisöjä ja organisaatiota jatkuvasti etsimään uudentyyppisiä ratkaisuja työn organisointiin. Tyypillistä on vähäinen hierarkia sekä innovaatioihin suuntautunut ja tiimeihin ja verkostoihin perustuva työ ja organisaatio. Tiukan työnjaon purkamisen ja perinteiset ammattirajat ylittävä

ryhmätyöskentely sekä yhteiskehittely kuuluvat tällaiseen tapaan organisoida työ.

Tiimityöskentely ei takaa, mutta on edellytys, että työyhteisö alkaa yhdessä tarkastella työn kohdetta ja tuotosta kriittisen uudelleenarvioinnin avulla. (Engeström 1995, 23–33.)

Kehittävää työntutkimusta voidaan ajatella myös oppimisprosessina, hypoteeseja testaavana aktiivisena kokeilemisena, jossa annettu ongelma pyritään ratkaisemaan. Samalla tehtäviä tulkitaan uudelleen ja laajennetaan niin, että pyrkimyksenä on teoreettisempi ajattelu ja työn analysointi. Teoreettisessa ajattelussa oleellista on työn tavoitteiden ja siinä tarvittavien työvälineiden yhtäaikainen kehittäminen. (Engeström 1995, 83–84.)

Monet työelämässä toimintatutkimuksellisesti toteutettavat hankkeet liittyvät jollain lailla yhteistyön kehittämiseen. Näissä pyritään tuottamaan teorian ja käytännön välimaastoon liittyvää tietoa, yhdistämään näitä näkemyksiä ja vaikuttaman muutosprosessiin. Oleellista ei ole aina uuden tiedon tuottaminen, vaan jo olemassa olevan tiedon tietoisuuden tuottaminen ja uudenlaiset synteetit. (Pålshaugen 1996, 147–148.) Näkökulmat vaihtelevat sen mukaan, keiden välistä yhteistyötä pyritään tarkastelemaan. On hankalaa muodostaa teoria, joka sopii kaikenlaisiin käytäntöihin, erityisesti erityyppisten työpaikkojen yksilöllisiin käytäntöihin. Björn Gustavsenin (1996, 13) mukaan toimintatutkimuksellinen kehittäminen ei pyrikään yleiseen teoriaan, joka selittäisi monenlaista kehittämistä tai muutosprosessia, vaan keskittyy enemmän tavallisen työpaikkatason ja työntekijöiden muutosprosesseihin ja tässä kontekstissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Fokus siirtyy siis paikallisempaan ja arkisempaan kehykseen. Toimintatutkimusta ei valita sattumanvaraisesti tutkimuskontekstiksi, vaan se perustuu aina tiedolliseen ja menetelmälliseen tarpeeseen. (Toulmin 1996, 3).

Moniammatillinen yhteistyö voidaan hahmottaa osallistavana, kehittäväenä ja kommunikatiivisena toimintatutkimuksellisena kontekstina, jossa työryhmä pohtii reflektion avulla oman toimintansa sekä käytännöllisiä, teoreettisia että tilannekohtaisia lähtökohtia. Samalla se pyrkii laajentamaan ymmärrystä laajemman kontekstin ja käsitteistön avulla sekä soveltamaan tietoa yleisemmälle tasolle. Moniammatillisen yhteistyökulttuurin kehittyminen voi olla voimaannuttava ja kriittinen vuorovaikutusprosessi, jossa eri toimijat tutkivat yhteisesti kunkin organisaation toimintakulttuuria sekä professioiden sisältämää asiantuntijuutta suhteessa tiettyyn päämäärään ja toimintaan.

Tämä tutkimus ei ole varsinainen toimintatutkimus, mutta siinä on paljon toimintatutkimuksellisia ja kehittävän työntutkimuksen piirteitä. Mukana olleet työntekijät osallistuivat toiminnan kehittämiseen, tutkija oli mukana myös aktiivisena kehittäjänä. Asetelma helpotti aineiston keräämistä ja mahdollisti kokemusten palauttamisen kehittämisprosessiin.

### 3.5. Kehittämistoiminta ja prosessikehittäminen

Yhteiskuntatieteen olemukseen kuuluu keskeisesti kysymys, kuinka tutkimukseen on liitetty teorian ja käytännön välisen suhteen tarkastelu. Pohdinta liittyy erityisesti tutkimuksen arvovapauden ja tutkimuksen aktiivisen muutostyön väliseen suhteeseen. Kehittämistyöhön liitetty tutkimus ei ole arvoista riippumatonta, sillä usein sen tavoitteena on tukea muutosta.

Kehittämistyön avulla kokeillaan ja testataan asioita, joihin halutaan jonkinlaista muutosta; joskus kehitetään kokonaan uusia innovaatioita, joskus pyritään parempaan palveluun tai kehitetään uudenlaista yhteistyömallia. Kehittämistyön kenttä on moninainen, ja sillä on läheinen suhde myös tutkimukseen. EU:n ja monien kansallisten politiikkojen myötä kehittämistyön yksi tärkeimmistä haasteista on, kuinka kehittämisprojektien tulokset saadaan siirrettyksi perustoimintaan ja sen uudistamiseen (Kananaja 2006, 14).

Hyvinvointipalvelujen kehittämistyö toimii mielenkiintoisessa yhteiskunnallisten, tieteellisten ja käytännöllisten kysymysten risteyskohdassa. Siinä kohtaavat toisensa ihmisten elämästä nousevat hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kysymykset, poliittinen tahto ja sitä toetuttava lainsäädäntö, yhteiskunnalliset taloudelliset voimavarat, monitieteinen tieto, erilaiset ammatilliset osaamiset, ammatilliset kulttuurit ja kunnianhimot.”  
(Kananaja 2006, 13.)

Kehittämistyö voidaan nähdä tai rinnastaa myös suunnittelutyöhön. Sari Puustinen (2001) on tutkinut suunnittelukuntaa professiona ja siihen heijastuvia muutospaineita. Tarkastelunsa hän sitoo Abbottin professioteorioihin. Suunnittelijakunta koki 1980–1990-luvulla paradigmakäänteen, kun asiantuntijaekspertiisistä siirryttiin vuorovaikutteiseen suunnitteluun. Puustinen käyttää siitä termiä kommunikatiivinen käänne. (Puustinen 2001, 1.)

Suunnittelijoiden työ ei enää perustu substanssiosaamiseen, vaan oleellisinta ovat vuorovaikutustaidot suhteessa verkostoon. Kommunikaation onnistuminen on suunnittelutyön onnistumisen edellytys. Nykyään suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat useampien työnkuvaan, ei vain esimiesten tai asiantuntijoiden. Samalla vastuu kehittämistyön etenemisestä laajenee eri henkilöstöryhmille. (Ks. Seppänen-Järvelä 2006, 21.)

Kehittäminen on siis teoriassa osa monen työtä, mutta käytännössä sille voi olla vaikea löytää aikaa ja paikkaa. Kehittäminen on osa arjen työtä, ja siihen liittyviä näkökulmia ovat prosessimaisuus ja arvioiva työote. Kehittämistä kuvaa myös uuden ammatillisuuden käsite, jolla viitataan oman työn ja työyhteisön työn arvioivaan tutkimiseen ja uudistamiseen. Kehittämistä tapahtuu pitkäjänteisesti, yksittäisten kehittämistavoitteiden sijasta. Kehittävä työote on jatkuvaa työyksikön ja toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen reflektointia. Sen tavoitteena on koko työyhteisön toimintakyvyn ylläpitäminen ja vahvistaminen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 13.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeisiin osallistuu useimmiten lukuisia toimijoita eri ammateista. *Kehittävä asiantuntijayhteistyö* on käyttökelpoinen käsite moniammatillisen yhteistyön tutkimisessa. Tuula Immosen (2005) mukaan se on prosessikeskeistä kehittämistä. Sen keskiössä on ja se perustuu kohdealueen arkipäivän tutkimiseen organisaation eri tasoilla. Kehittävän asiantuntijayhteistyön pääperiaatteena on kehittämistyön toteuttaminen sellaisena prosessina, jossa kehittämistavoitteet ja toteuttamistapa muokataan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä hankkeessa mukana olevien ihmisten kanssa. Toteutettavat interventiot suunnitellaan todellisia työtilanteita varten yhteistyössä työntekijöiden kanssa, ja kehittämistyön tulokset pyritään integroimaan työkäytäntöihin. Kehittävä asiantuntijayhteistyö tapahtuu vaiheittain, joita ovat yhteisen ymmärryksen etsintä, toimintamahdollisuuksien varmistaminen, sitoutuminen, kehittämistyön toiminnallistaminen ja arviointi osana hanketoteutusta. Yhteinen ymmärrys kehittyy ja rakentuu koko hankkeen ajan erilaisissa keskusteluissa ja toiminnassa. Yhteisessä prosessissa käsitteet tarkentuvat ja saavat usein uutta sisältöä. Asiakkaiden osallisuuden varmistaminen on tärkeä näkökulma kehittävässä asiantuntijatyössä. (Immonen 2005, 9–10.)

Kehittämistyö merkitsee yleensä totuttujen toimintatapojen muuttamista jollakin lailla, mikä herättää myös epäilyjä ja vastustusta. Vastustuksen takana olevia näkökulmia on syytä pysähtyä pohtimaan, sillä ne eivät välttämättä ole pelkästään ”luonnollista muutosvastarintaa” vaan voivat perustua todellisiin kokemuksiin esimerkiksi aikaisemmista epäonnistuneista kehittämishankkeista. Kehittämistyössä on usein kyse toimintakulttuurien ja rakenteiden uudistamisesta, jolloin muutos on hidasta. Matkalla kohti tavoitteita tehdään korjauksia uusia ajatuksia hyödyntäen. Parasta olisi, että kehittävä työote sisäistyisi ja jäisi kehittämishankkeen päätyttyä työn tekemisen olennaiseksi osaksi. Muutos vaatii aina lisäksi tietoista ohjausta ja kehittämistyön johtamista (ks. Seppänen-Järvelä 2009b). Suunnitteluvaiheesta alkaen tarvitaan kiinteää yhteistyötä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Johtajien tehtävänä on toimintapuitteiden turvaaminen selkein hallinnollisin päätöksin. (Immonen 2005, 7–11.)

*Prosessikehittäminen* viittaa siihen tapaan, miten kehittämistyö etenee. Prosessiin mennään aktiivisesti mukaan. Kun intressi syntyy työyhteisön sisältä ja liittyy oman perustyyön kehittämiseen, se on vahva prosessia edistävä orientaatio. Jos kehittämistyön intressi tulee yhteisön ulkopuolelta, riskinä on, että kehittämistyö jää pinnalliseksi. Kehittämistyön ohjaajan ei tarvitse olla kehittämistyön konsultti tai tutkija-kehittäjä, mutta hyvä ohjaaminen ja johtaminen vievät prosessia eteenpäin. Kehittämisen prosessissa yhdessä tekeminen, pysähtyminen ja asioiden yhdessä tutkiminen vuorottelevat. (Ks. esim. Vataja & Seppänen-Järvelä 2007; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 15–17.)

*Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä* tarkoitetaan Riitta Seppänen-Järvelän ja Katri Vatajan (2009a) mukaan yhteistyönä toteutettavaa oppimisprosessia, joka tuloksena näkemys työn kohteesta muotoutuu. Se on kehittämisote, jonka työyhteisö omaksuu työkäytännöksi. Työkäytännössä korostuvat osallisuus ja valtaistuminen. Kehittämisen taustalla ovat työyhteisön omat tarpeet, muutokselle asetut tavoitteet ja koko työyhteisön osallistuminen kehittäjinä muutoksen tuottamiseen. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on sijoitettavissa organisaatiokehittämisen (*organizational development*) koulukuntaan. Prosesseja, dialogisuutta ja kumppanuutta korostavat kehittämissuuntaukset ovat viime vuosina vahvistuneet. Tyypillistä on alhaalta ylös -kehittämissuunta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b.) Tällaisessa kehittämisessä tavoitteena on luoda pysyviä kehittämisrakenteita ja kasvattaa henkilöstön kehittämisosaamista. Kehittämistyön rakenne on toimiva, jos se

mahdollistaa säännöllisen arvioinnin. Työyhteisön kehittämisrakenne on myös ”alusta”, joka sitoo eri kehittämisteemat ja ulkopuoliset kehittämisprojektit kokonaisuuteen. Seppänen-Järvelä ja Vataja ovat tutkineet prosessikehittämistä erityisesti työyhteisöjen näkökulmasta ja he toteavat sen hyödyistä seuraavaa:

Kehittämistyö lisää ymmärrystä työyhteisön perustehtävästä. Empiiristen aineistojen mukaan antoisana pidetään yhdistävien tekijöiden tunnistamista sekä yksittäisten työntekijöiden että eri ammattiryhmien työnkuvien välillä. Perustehtävän määrittelyt ja tulevaisuuteen suuntautuneet visiot ja kehittämistavoitteet koetaan työn suunnitelmallisuutta lisäävin. Merkittävä tulos on, että yksittäinen työntekijä voi nähdä oman työnsä entistä selkeämmin osana kokonaisuutta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 29.)

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä joudutaan ottamaan kantaa, mikä on työyhteisö ja mitkä ovat sen rajat. Usein sillä viitataan hallinnollis-rakenteelliseen yksikköön. Työyhteisön kokeminen edellyttää yleensä jonkinlaisen yhteisöllisyyden kokemista. Joskus suuri organisaatio, vaikka onkin hallinnollis-rakenteellinen yksikkö, ei kehittämistyön näkökulmasta ole työyhteisö, sillä kokemus konkreettisesta yhteisöllisyydestä ei koske koko suurta organisaatiota. Toisaalta verkostomainen työyhteisö voi olla hyvinkin kiinteä yhteisö, vaikka se voi koostua eri hallinnonalojen ja jopa eri sektoreiden edustajista. Verkostomaiset rakenteet ovat yleistymässä linjaorganisaatioon perustuvan työyhteisön rinnalla.

Verkostomaiset yhteistyörakenteet ovat yleistyneet erityisesti tilanteissa, joissa tavoitteena on ollut seudullisten yhteistyörakenteiden ja moniammatillisten käytäntöjen kehittäminen. Yhteistoiminta on oleellinen asia ja se edellyttää samansuuntaisia ajatuksia toiminnan tarkoituksesta. Nykyään suunnittelu ja kehittäminen kuuluvat useampien työhön, ei vain esimiesten tai asiantuntijoiden. Samalla vastuu kehittämistyön etenemisestä on kaikilla. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009b, 19–21.)

Tässä tutkimuksessa yksi kehittämistyön ja moniammatillisen yhteistyön peruskäsitteistä on dialogisuus. Dialogisuudella tarkoitetaan vuorovaikutusta, joka tapahtuu eri osapuolten ehdoilla ja jonka lopputuloksena on moniäänisyys. Dialogissa tarkastellaan myös suhdetta. Isoherranen (2005, 147) on sanonut, että asiantuntijuus edellyttää tietoisuutta vuorovaikutussuhteiden merkityksestä. Dialogisesti keskustellessa on mahdollista, että syntyy holistinen kokonaiskuva tarkasteltavasta kohteesta ja ”tapahtuu siirtyminen yksilöllisestä tiedosta yhteisölliseen tietoon ja rakentuu jaettu ymmärrys” (Isoherranen 2005, 26). Kaarina



Mönkkönen liittää dialogisuuteen perustuvan vuorovaikutuksen moderniin asiantuntijuuteen, jossa se voidaan nähdä työotteena (Mönkkönen 2002) tai työyhteisön tuloksellisuuteen liittyvänä tekijänä (Mönkkönen 2008). Dialogisuuden avulla tuotetaan erityisesti tietoa asiakkaan tilanteesta. Tässä dialogissa kullakin ammattilaisella on mahdollisuus säilyttää oma asiantuntemuksensa, mutta tasaveroisen vuoropuhelun avulla rakennetaan tilannekohtainen erityistietäminen. (Mönkkönen 1996.) Dialogisuuden tavoitteena on luoda yhteinen uusi ymmärrys, jota yksin ei voisi saavuttaa. Dialogissa keskustelun tai kehittämistyön kohdetta pyritään tarkastelemaan monista eri näkökulmista.

Praktinen tieto syntyy ja on erilaista kuin teoreettinen tieto. Moilasen (1999) mukaan työkokemus tuottaa paljon praktista tietoa, jota voidaan käyttää tilanteiden hallinnassa ja oman toiminnan ohjauksessa. Praktinen sisäinen tieto voi olla myös ristiriitaista ja samantyyppisistä tilanteista voi tulla erilaisia kokemuksia. Näistä kokemuksista ja mielikuvista syntyy erilaisia kertomuksia työstä. Tällaiset kertomukset ovat hyvä lähtökohta reflektiolle, jossa etsitään mielikuvien sisältöä merkitysrakenteiden konstruoinnin avulla. Jos se tehdään yhdessä, niin eri toimijoiden tulkintoja voidaan yhdistää yhteiseksi merkitysrakenteeksi. (Moilanen 1999, 104–105.)

*Kehittämisen menetelmiin* liittyvä keskustelu ei ole kirjallisuudessa eikä varsinkaan käytännöissä vielä kovin jäsentynyttä. Kehittämismenetelmä on Riitta Seppänen-Järvelän (2006) mukaan järjestelmällinen menettelytapa, jonka avulla pyritään saavuttamaan määritellyt tavoitteet. Menetelmällä on aina välineellinen rooli, se ei siis itsessään ole kehittämistyötä. Kehittämistoiminnassa menetelmällisyys ja keskeisten käsitteiden kuvaaminen jäävät monesti hyvin vähälle huomiolle. Tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarkoitettujen keinojen välinen yhteys on liian usein hahmottomaton tai sitä ei ole kuvattu laisinkaan. Kehittämismenetelmän pätevyys liittyy sen tarkoituksenmukaisuuteen suhteessa kehittämistavoitteeseen ja riittävään käytäntösuhteeseen. (Seppänen-Järvelä 2006, 21–23.) Kehittämistyön onnistumisen kannalta oleellista on kuitenkin yhteinen ajatus siitä, miksi ja miten kehittämistyötä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Kehittämistyö on yleensä aina vuorovaikutteista, siksi kehittämismenetelmät ovat usein myös kommunikatiivisia, esimerkiksi demokraattinen dialogi (Gustavsen & Hunnius 1981) tai dialoginen verkostotyö (Arnkil & Seikkula 2004).

*Arviointi* on yksi keskeisimmistä kehittämistyön menetelmistä. Arviointi käsitteenä on hyvin laaja. Arvioinnin avulla pyritään yleensä muokkaamaan kohteena olevaa toimintaa niin, että se paremmin pystyisi prosessin kuluessa vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. (Robson 2001, 81.) Colin Robson (2001) on käytäntöjen arvioinnin keskeisiä teoretisoijia. Hänen mukaansa käytäntöjen tutkiminen ja arvioiminen yhdessä asianosaisten kanssa on oleellista. Tutkimustiedon perusteella tiedetään, että ihmiset sitoutuvat tuotettuun tietoon ja he käyttävät sitä todennäköisemmin, kun heillä on ollut mahdollisuus osallistua tiedon tuottamiseen ja sen perusteella tehtäviin päätöksiin. Muutos työkäytännöissä edellyttää yleensä vakiintuneiden ajattelumallien uudistamista eli ylhäältä alas -mallien ja alhaalta ylös -ajattelumallien yhdistelmää. Ylhäältä alas -mallit perustuvat usein laajoihin toimintapolitiikkoihin, mutta eivät välttämättä tietoiseen teoreettiseen taustaan ja konkreettisiin käytännön havaintoihin. Alhaalta ylös -mallit ovat usein herkkiä paikallisille näkökulmille, mutta saattavat jäädä liian suppeiksi eivätkä haasta organisaatioiden perusolettamuksia riittävästi. (Robson 2001, 37.) Arviointiin liittyy monenlaisia odotuksia. Sen tulee olla kehittämistyön ja itse perustyön kannalta hyödyllistä (ks. Rajavaara 1999), uskottavaa (esim. Lindqvist 1999), asiantuntijuutta vahvistavaa (Mäntysaari 1999) ja tukea asiantuntijan omaa oppimisprosessia (Tynjälä 2002, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2002).

*Osallistavalla arvioinnilla* (esim. Kivipelto 2008) tarkoitetaan sitä, että arvioija saa käytännön toimijat mukaan arviointiin. Arvioinnin kannalta on havaittu hyväksi, jos prosessiin osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta ja eri ammattiryhmistä. Erityisen oleellista on, että arviointiin osallistuu sellaisessa asemassa olevia ihmisiä, joilla on valtuuksia ehdotettujen muutosten toimeenpanoon. (Robson 2001, 45–49.) *Voimavaraistavan arvioinnin* (*empowerment evaluation*) käsitteellä viitataan sekä arvioinnin periaatteisiin ja arvoihin että arvioinnin metodeihin ja työkaluihin. Voimavaraistavan arvioinnin (ks. Fetterman ym. 1996, Fetterman 2000) tavoitteena on arviointiin osallistuvien itseymmärryksen lisääntyminen ja valtautuminen. Osallistava arviointiprosessi ja yhteinen tiedontuotanto lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä sekä monipuolistavat eri toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, luottamusta ja motivaatiota. Yhtenä merkittävänä etuna pidetään, että osallistava arviointiprosessi lisää kontekstisidonnaisen tiedon tuottamista, minkä katsotaan edistävän kehittämisprosessin

etenemistä. Osallistavat ja voimaannuttavat arviointikäytännöt vahvistavat ja kehittävät arviointiin osallistujien vaikutusmahdollisuuksia heitä itseään koskeviin ratkaisuihin.

Arviointitutkimuksen sisään on vakiintunut erillinen kehittämisarvioinnin perinne (*development evaluation*), jossa arvioinnin menetelmät on valjastettu kehittämistyön edistämiseen, ei sen tuloksien jälkikäteiseen arviointiin. Tutkimusmenetelmistä esimerkiksi haastattelut ovat yleisiä myös kehittämistyössä ja sen arvioinnissa. (Seppänen-Järvelä 2006, 24.)

Käsitteet *tutkimusavusteisuus* ja *tutkimuksellinen kehittämistoiminta* (ks. esim. Toikko & Rantanen 2009) viittaavat kehittämistyön ja tutkimuksen rajapintaan tai niiden yhteiseen alueeseen. Käsitteiden avulla määritellään myös kehittämistoiminnan ja tutkimuksen keskinäistä suhdetta. Kehittämistyötä voidaan systematisoida ottamalla prosessiin mukaan kehittämistehtävää teoretisoiva konteksti, soveltamalla tutkimuksellisia menetelmiä, liittämällä kehittämiseen kohdetta jäsentäviä keskeisiä käsitteitä sekä muutoinkin soveltamalla analyyttistä pohdintaa.

#### 4. TAPAUS VARVAS MONIAMMATILLISENA KEHITTÄMISHANKKEENA

Sekä *Lastensuojellisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -kehittämishankkeen (Varvas) että tutkimuksen aihe oli hyvin ajankohtainen. Lapsiperheille annettava varhainen tuki ja syrjäytymistä ehkäisevät käytännöt olivat ja ovat edelleen päiväkotien ja muiden lapsiperheiden kanssa työskentelevien työssä vahvasti esillä. Tämän kehittämishankkeen alkamisajankohdan aikoihin käynnistyi myös muita valtakunnallisia terveydenhuollon ja sosiaalialan kehittämisohjelmia, joissa painopisteenä oli lapsi- ja perhepalvelujen kehittäminen.

Varhainen puuttuminen ja varhainen vastuunotto lastensuojelutyössä oli ajankohtainen teema. (Ks. Remsu 2007b). Lastensuojelutyössä huomio kiinnittyi kohdennetummin ehkäiseviin ja varhaisen puuttumisen toimenpiteisiin (Heino 2007). Tämän kehittämishankkeen päättyessä tuli voimaan uusi lastensuojelulaki (417/2007), jossa lastensuojelutyön yhdeksi painopistealueeksi nostetaan lapsiperheiden ongelmien ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen. Lain soveltamisohjeissa tärkeään rooliin nostettiin avohuollon palveluiden toimivuus (Taskinen 2008). Lastensuojelulaki sanoo sen seuraavasti:

Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin.  
(Lastensuojelulaki 417/2007, § 4).

Lastensuojelu käsitteenä tulkittiin tässä kehittämis- ja tutkimusprosessissa hyvin laajasti lapsiperheiden hyvinvointia tukevaksi työksi. Varhainen vastuunotto liittyy ajatukseen, että aikuisten eli lasten vanhempien ja työntekijöiden on puututtava riittävän varhain lapsen hyvinvoinnin riskitekijöihin ja tarjottava konkreettista apua koko perheelle. Hankeohjauksissa puhutaan yleisesti varhaisesta puuttumisesta, lastensuojelulaissa ehkäisevästä lastensuojelusta. Käsitteellisesti kehittämishankkeessa haluttiin korostaa aikuisten eli vanhempien ja työntekijöiden yhteistä vastuunottoa lapsen ja perheen hyvinvoinnista, jonka perusteella keskeiseksi käsitteeksi valittiin varhainen vastuunotto.

#### 4.1. Kehittämishankkeen päämäärä ja tavoitteet

Kehittämishankkeen kokonaisuus sijoittuu viiden vuoden ajanjaksolle. Ensimmäisinä vuosina koottiin paikallisia työryhmiä, joissa ideoitiin ja suunniteltiin yhteistä toimintaa. Toiminnan käynnistyttyä kehittämistyö kohdentui prosessien avaamiseen ja sekä arvioivan työotteen mallintamiseen. Viimeinen vuosi varattiin hankkeen kokemusten arviointiin ja tulosten juurruttamiseen kohdepaikkakunnalla muun muassa koulutus- ja työnohjausprosessien avulla. Hankkeen kokemuksista on julkaistu Niina Remsun ja Maritta Törrösen (2007) toimittama teos *Varhainen vastuunotto*. Teoksessa tarkastellaan varhaista vastuunottoa lasten, vanhempien ja työntekijöiden näkökulmasta. Hankkeen aikana kerättiin myös perheiden koemuksia ja arkea kartoittava tutkimusaineisto, josta on valmistunut Maritta Törrösen (2012) kirjoittama teos *Onni on joka päivä, lapsiperheen arki ja hyvinvointi*.

Hanke on dokumentoitu melko hyvin. Vuosittain on tehty tulevaa vuotta koskevat hankesuunnitelmat ja samoin vuosittain on koottu väliraportit toteutuneesta toiminnasta. Ensimmäisessä, ja myös rahoittajalle mennessä, hankesuunnitelmassa oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite liittyi lapsiperheille suunnattujen palveluiden sisällölliseen tuottamiseen ja toinen lapsiperheiden kanssa työskentelevien paikallisten ja seudullisten tahojen toiminta- ja työskentelytöiden kehittämiseen. Molempiin tavoitteisiin liittyi moniammatillisuuden ja moniasiantuntijuuden teema sekä kehittämistyön nivouttaminen osaksi asiakastyötä.

Paikallinen työn kohde ja konkretisoidut paikalliset tavoitteet ja toteuttamistapa suunniteltiin yhdessä. Kaikkiin osahankkeisiin liitettiin arvioiva työote osana työn kehittämistä. Hankkeen työsuunnitelmaan täsmentyi prosessin kuluessa kolme keskeistä näkökulmaa, jotka olivat tietoisuus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Ne edellyttivät työntekijän tietoisuutta omasta ammatillisuudestaan ja suhteesta asiakkaisiin, erityisesti lapseen, tietoisuutta vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä voimavarana. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden tietoinen käyttö olivat tärkeitä keinoja syventää moniammatillisen yhteistyön sisältöjä.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää ryhmämuotoinen avokuntoutus- ja yhteistyömalli, joka edistää lapsen sekä perheen arkielämän sujumista ja riskitilanteessa elävien lasten turvallisuutta sekä kehittää lastensuojelullisia yhteistyökäytäntöjä ja palvelukokonaisuuksia yhdessä perheen, moniammatillisen työryhmän ja palveluverkoston kanssa sekä juurruttaa varhaisen vastuunoton toimintamalli paikallisten toimitahojen työkäytäntöihin ja -menetelmiin lapsiperheiden kanssa tehtävässä työssä.

#### **4.2. Ryhmämuotoisen perhetyön palveluja viidellä paikkakunnalla**

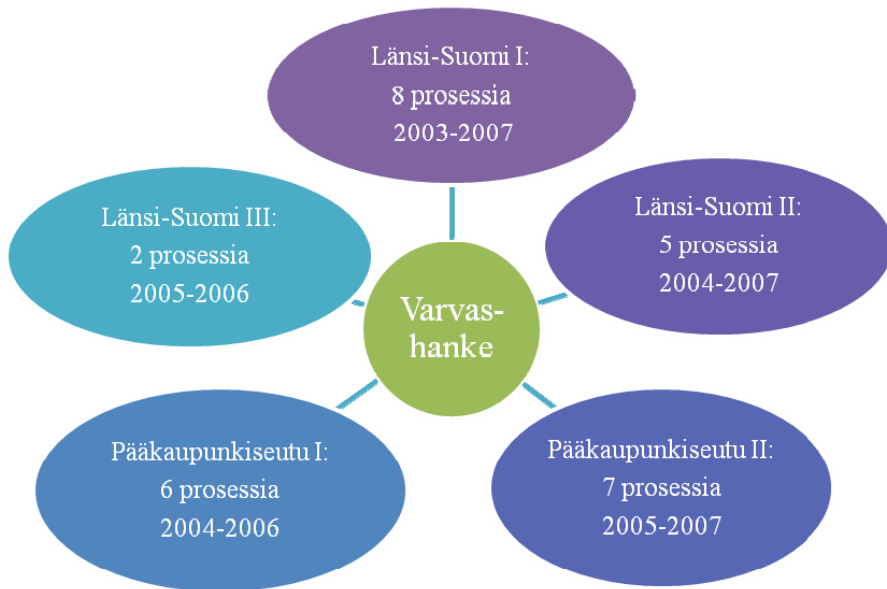
Hankkeen loppuraportin (Remsu 2008) mukaan vuosina 2003–2007 kuntouttavan ryhmämuotoisen perhetyön ryhmiin (Varvas-ryhmät) osallistui kaikkiaan 215 perhettä, joissa oli yhteensä 412 lasta ja 295 aikuista. Lisäksi hankkeessa järjestettiin varhaista vastuunottoa ja perheiden vuorovaikutusta vahvistavia vanhempainiltoja ja teematapahtumia. Vanhempainiltoja oli kaikkiaan 17 ja teematapahtumia 29. Osa teematapahtumista järjestettiin avoimina tapahtumina, esimerkiksi työttömien perheille suunnatut puistotapahtumat, joiden osallistujista ei ole yksilöityjä taustatietoja.

Ryhmämuotoiseen perhetyöhön osallistui perheitä, joilla oli jokin huono-osaisuuden riskitekijä (ks. Laine, Kuusinen & Boberg 2003) tai joista jokin viranomaistaho oli huolissaan tai joiden lastensuojeluasiakkuus oli vasta alkamassa. Yleisesti kohderyhmää voidaan kuvata ehkäisevän lastensuojelutyön asiakasperheiksi. Mukana oli myös perheitä, joilla ei ollut asiakkuuksia viranomaistahoilla, mutta mukaantuloa suosittelivat esimerkiksi oman päiväkodin työntekijät.

Kullakin paikkakunnalla toteutettiin useita yhteistyöprosesseja. Yhdellä prosessilla tarkoitetaan noin puolen vuoden – vuoden mittaista yhteistyötä, jossa paikalliset työntekijät ja hankkeen työntekijät toteuttivat yhdessä asiakastyötä sekä siihen liittyvää Varhaisen vastuunoton koulutusta ja mahdollisesti liitettyä videoavusteista vuorovaikutuksen ohjausta työnohjauksena. Kuviossa 4 on esitetty kehittämishankkeen paikkakunnat ja toiminnan toteutus. Asiakastyö toteutui joko ryhmämuotoisena perhetyönä tai erilaisille kohderyhmille suunnattuina teematapahtumasarjoina. Toimintaan ohjautuminen hieman vaihteli; osassa

ryhmiin tulevat perheet valittiin jonkin syrjäytymisuhan kriteerin mukaan, esimerkiksi työttömyys tai äidin uupumus, osassa toiminta oli avointa kaikille. Ryhmämuotoiseen perhetyöhön osallistui pääasiassa 3–12-vuotiaita lapsia perheineen. (Remsu 2008.)

**Kuvio 4.** Varvas-hankkeen toiminta-alueet ja prosessien määrä. (Kuvio KP, mukailtu Remsu 2008)



#### 4.3. Moniammatillisten työryhmien kokoaminen ja toiminta

Konkreettisesti kehittämistyö toteutettiin ryhmämuotoisena perhetyönä. Moniammatilliset työryhmät koottiin hanketta koordinoivan säätiön ja paikallisten tahojen työntekijöistä. Yhteinen tekijä näillä eri tahoilla oli, että ammatillinen tehtäväalue oli lähekkäinen ja osittain jopa sama. Esimerkiksi eräällä paikkakunnalla asiakaskunta koostui päiväkotilapsista ja heidän vanhemmistaan. Näiden perheiden kanssa työskentelivät lastensuojelun sosiaalityöntekijöitä, lastentarhanopettajia, psykologeja ja kuntoutustyöntekijöitä. Työntekijät edustivat eri ammatteja. Nykyisin näitä ammatteja, lukuun ottamatta kuntoutustyöntekijöitä, pidetään itsenäisinä professionaaleina, joilla on akateeminen koulutusprosessi ja tutkinto, joka

pätevöittää tiettyihin virkoihin ja toimiin. Kuntoutusalalle ei Suomessa voi kouluttautua itsenäisenä ammattina, vaan kuntoutuksessa työskentelevillä on taustalla joku muu ammatti.

Kehittämishankkeessa toiminta toteutettiin alueellisena, poikkihallinnollisena, moniammatillisena ja verkostomaisena yhteistyönä. Kehittämistyön kohderyhmänä olivat kokeilukuntien paikalliset työryhmät, jotka muodostuivat hankkeessa lähinnä sosiaali-, terveys- ja opetustoimen työntekijöistä. Yhdellä paikkakunnalla työryhmiin osallistui työntekijöitä myös työttömien yhdistyksestä ja työllistymistä tukevista hankkeista. Varhaisen vastuunoton mukaisen työotteen ja palveluiden juurtumista paikallisiin lapsi- ja perhepalveluihin haluttiin tukea alusta asti edellyttämällä paikallisten toimijoiden mukaantuloa alkavan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Paikallisten yhteistyökumppaneiden työosuus oli toiminnan toteutuksessa merkittävä. Hankkeeseen osallistui yhteensä 150 eri työntekijää. Yhteistyön suunnittelukokouksiin sekä asiakastyöhön käytettiin yhteensä 7542 työtuntia. Laskennallisen työtuntimäärän lisäksi paikalliset työntekijät käyttivät omaa työaikaansa muun muassa ryhmätapaamisten ja teemallisten tapahtumien käytännön valmisteluihin. Työtuntimäärän laskentaperusteena käytettiin arviota, että asiakasryhmiin käytetty aika oli 3 tuntia ja työryhmän omiin arviointi- ja suunnittelukokouksiin käytetty aika 2 tuntia. Kehittämishankkeen palkkalistoilla oli eri vuosina 3–7 henkilöä, joka vaihteli eri vuosina. (Remsu 2008.)

Osahankkeen paikallisessa työntekijäryhmässä oli yleensä työntekijöitä 2–5 organisaatiosta. Työntekijät edustivat eri ammattiryhmiä ja erilaisia koulutustasoja. Työntekijöiden ammatteja ja koulutuksia olivat muun muassa sosiaalityöntekijä, sosiaalihoaja, sosionomi, psykologi, terveydenhoitaja, lastenhoitaja, erityislastentarhanopettaja, lastentarhanopettaja ja nuorisotyöntekijä. Tehtäviin liittyviä ammattinimikkeitä olivat koulukuraattori, koulupsykologi, terveystieteiden psykologi, perheneuvolan sosiaalityöntekijä, perheneuvolan psykologi, toiminnanohjaaja, lastensuojelun sosiaalityöntekijä, avohuollon perhetyöntekijä, kuntoutustyöntekijä, kuntoutussuunnittelija, ohjaaja, suunnittelija, päiväkodin johtaja, kiertävä erityislastentarhanopettaja, tukityöllistetty lastenhojaaja, päiväkotiapulainen, perhepalvelupäällikkö ja päivähoidon esimies. Edellä mainitut ammatit ovat perinteisiä naisammatteja. Tiukka professiotulkinta määritteli nämä semiprofessioiksi. Tässä kohtaa on



kuitenkin perusteltua puhua professioista, sillä nämä ammatit ovat vakiinnuttaneet paikkansa yhteiskunnassa. Niiden tehtävät ja valtuudet määritellään laissa. Ammatin harjoittaminen edellyttää substanssiosaamista ja niillä on omat eettiset ohjeensa ja arvoperusta. Esimerkiksi psykologit ja sosiaalityöntekijät ovat hyvin vahvoja ammattiroolissaan. Varvas-hankkeeseen osallistuneita työntekijöitä yhdistää myös modernimmat kvalifikaatiot, kuten yhteistyöhakuisuus, osaamisen soveltaminen ja joustavuus. (Ks. Uhmavaara ym. 2005, 7.) Niin sanottujen uusien ammattien kohdalla on esitetty kritiikkinä, että ne pyrkivät kerralla ottamaan haltuunsa koko professionaalistumiskehityksen, kun se vanhoilla, täysin kehittyneillä professioilla, on ollut pitkä prosessi. (Kontinen 1989, 56–60.)

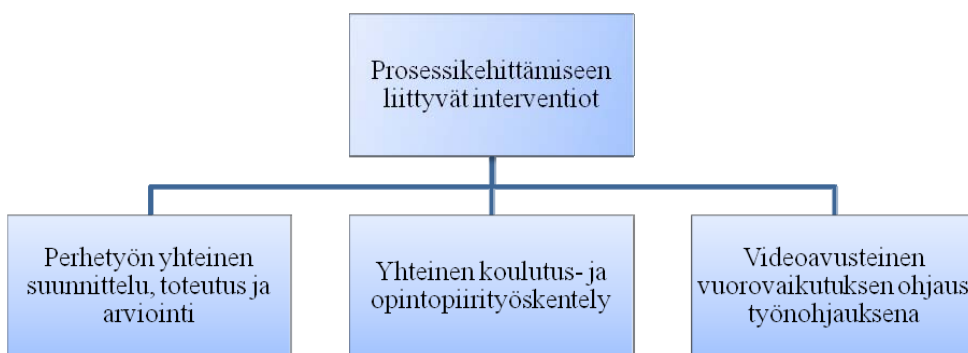
Paikallisten työryhmien yhteistyöprosessit sisälsivät asiakastyön toteutusta, suunnittelu- ja arviointitapaamisia ja koulutus- ja työnohjaustilaisuuksia kokeilupaikkakunnilla. Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen tarve kartoitettiin ja tavoitteet ja toimintatavat suunniteltiin alueellisten toimijoiden kanssa yhdessä. Pääkaupunkiseudulla yhteistyöprosessit käynnistyivät hallinnon rakenteissa. Suurissa kaupungeissa oli jo valmiiksi työntekijöitä, joiden toimenkuvaan kuului suunnitella ja kehittää ehkäisevää perhetyötä. He veivät ideoita esimerkiksi päiväkoteihin ja leikkipuistoihin. Lounais-Suomessa pienillä paikkakunnilla prosessi eteni toisinpäin. Toimintaa suunniteltiin ensin käytännön asiakastyössä ja sieltä ajatukset levisivät esimerkiksi sosiaalitoimen hallintoon.

#### **4.4. Prosessikehittämiseen liittyvät interventiot**

Kehittämistyössä voidaan soveltaa prosessi- ja vaikutusten arvioinnin menetelmiä. Prosessien arviointeihin soveltuvia aineistoja ovat toiminnan havainnoinnista syntyvät dokumentit, eri toimijoiden haastattelut sekä hankeen asiakirjat ja dokumentit. Prosessiarvioinnin avulla saadaan tietoa, miten kehittämistä tehdään ja miten se etenee. Jos halutaan tietää, millaisia vaikutuksia kehittämistyöllä on, niin asetelma on haastavampi. (Vataja 2009a, 67.)

Tämän tutkimuksen taustalla olleessa hankkeessa kehittämistyö haluttiin tuoda hyvin konkreettisesti työntekijöiden lähelle ja kiinteästi osana kehittämistyötä toteutettavia asiakasprosesseja. Prosessiin liittyi useita kehittämistyötä tukevia interventioita (kuvio 5).

**Kuvio 5.** Varvas-hankkeen prosessikehittämiseen liittyvät interventiot.



Kehittämistyö toteutui ajallisina ja teemallisina prosesseina, niin myös siihen liittyvät interventiot. Nämä prosessikehittämiseen liittyvät interventiot kuvataan seuraavaksi tarkemmin.

#### *4.4.1. Perhetyön yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi*

Varhaisen vastuunottoon liittyvä työote edellyttää arvioivaa näkökulmaa sekä suunnittelu- ja toteuttamisvaiheen aikana että työskentelyprosessien päättyessä. Yhteistoiminnallinen työskentely korostaa yksilöiden omia voimavaroja, kokemuksia ja ideoita sekä keskittyy uusiin rakentaviin ja myönteisiin näkökulmiin.

Hankkeen toiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia ei erotettu erillisiksi prosesseiksi, vaan ne yhdistettiin kokonaisuudeksi, johon tukeuduttiin koko yhteistyöprosessin ajan. Kuntouttavan ryhmämuotoisen perhetyön keskeisenä lähestymistapana oli voimavarakeskeisyys, joka ohjasi myös suunnittelu- ja arviointikokonaisuuden kehittämistä. Hankkeen perhetyön arviointiin koottiin oma arviointikokonaisuus (Heinonen 2004, 2007), jossa kuntouttavan ryhmämuotoisen perhetyön yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi

olivat yhteistyön keskeisiä elementtejä. Koska kyseessä oli kehittämishanke, tätä lähestymistapaa testattiin ja kehitettiin samalla, kun sitä kokeiltiin.

Perhetyön arviointi laajentui hankkeen aikana laajemmaksi arviointi- ja suunnittelukokonaisuudeksi, joka käytäntönä ja rakenteena tuki sekä asiakas- että yhteistyöprosesseja. Kokonaisuuden kehittämisessä testattiin erilaisia menetelmiä ja välineitä, jotka olivat helppokäyttöisiä ja sovellettavissa erityyppisiin tilanteisiin. Suunnittelu- ja arviointikokonaisuuden kehys perustui voimavaraistavaan arviointiin (ks. Fetterman ym.1996, Fetterman 2000). Voimavaraistavassa arvioinnissa luotetaan työntekijöiden osaamiseen luoda tietoa, löytää ratkaisuja ja tehdä päätöksiä omista kokemuksistaan käsin. Voimavaraistavan arvioinnin struktuuri (liite 1) helpottaa arviointitapahtuman jäsentymistä etenemistä ja seurantaan. Suunnittelu- ja arviointiprosessilla on vetäjä, joka voi olla yksi työryhmän jäsen tai ulkopuolinen henkilö. Arvioinnin tavoitteena oli:

- ohjata työntekijän ja työryhmän työskentelyprosessin rakentumista sisällöllisesti ja ajallisesti suhteessa Varvas-työn tavoitteisiin
- korostaa systemaattisesti työn asiakaslähtöisyyttä (lapsi- ja perhelähtöisyyttä)
- tarjota konkreettisia ja yksinkertaisia välineitä työn suunnitteluun ja jatkuvaan kehittämiseen
- tukea työskentelyprosessin moniäänisyyttä ja luottamuksen rakentumista
- vahvistaa moniammatillista yhteistyötä.

Voimavaraistava arviointi toteutettiin yhteisen työskentelyn alkua- ja loppuvaiheissa sekä mahdollisuuksien mukaan myös prosessin keskivaiheilla. Arvioinnin ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli yhteisen tavoitteen ja toimintamuotojen selkiintyminen konkreettisiksi työkäytännöiksi ja sopimuksiksi. Yhteisten tavoitteiden ja avaintoimintojen tuottaminen tapahtui työryhmän tapaamiskerralla osallistujien välisissä keskusteluissa.

Struktuurin mukaisesti arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa luodaan yhteinen tavoite. Sen muotoilemiseen osallistuvat kaikki työryhmän jäsenet. Jokainen osallistuja tuottaa erilliselle paperille oman näkemyksensä siitä, mikä on työn tavoite. Kaikkien lauseet laitetaan esille. Tavoitteita työstetään, kunnes jokainen ryhmän jäsen hyväksyy lopputuloksen. Yhteisen

keskustelun avulla niistä muotoillaan fläppitaululle yhteinen tavoite, joka toimii pohjana jatkotyöskentelylle.

Seuraavassa vaiheessa kukin työryhmän jäsen määrittelee tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeimmät avaintoiminnot erilliselle paperille. Avaintoiminnot asetetaan näkyville. Keskustelussa samantyyppisiä yhdistellään ja ryhmitellään uudelleen, jolloin muodostuu tärkeimmiksi koetut avaintoiminnot. Avaintoimintojen merkityksellisyydestä äänestetään. Kukin osallistuja saa viisi ääntä, jotka hän antaa mielestään tärkeimmille avaintoiminnoille. Yhteiselle avaintoimintojen listalle otetaan 10 eniten ääniä saavuttanutta. Tämän jälkeen jokainen työryhmän jäsen antaa numeroarvion siitä, kuinka hyvin työryhmän työskentely on kunkin toiminnon osalta onnistunut. Näistä lasketaan keskiarvo. Näiden keskustelujen avulla pohditaan ja tarkennetaan toiminnan lähi- ja jatkotavoitteita.

Pohdintaa voi syventää sijoittamalla valitut ja arvioidut avaintoiminnot SWOT-nelikenttään, tarkastelemalla avaintoimintoja sekä perheiden että työntekijöiden näkökulmasta.

Työskentelyn päättyessä loppuarvioinnissa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista arvioimalla samojen avaintoimintojen onnistumista uudelleen. Suunnittelu- ja arviointiprosessin dokumentointi ohjaa reaaliaikaisesti työskentelyä sekä tuottaa arviointitietoa tulevan työskentelyn kehittämiseksi. Menetelmää voidaan käyttää yksittäisen ryhmäprosessin tai työskentelyn kokonaisstrategian suunnitteluun ja arviointiin.

#### *4.4.2. Koulutusta varhaiseen vastuunottoon*

Kehittämishankkeen puitteissa järjestettiin erilaisia koulutustilaisuuksia. Osa koulutuksista oli avoimia koulutuspäiviä sosiaali-, terveys-, nuoriso- ja koulutoimien edustajille, ja ne toteutettiin yhdessä yhteistyösapuolten kanssa. Osa koulutuksista oli suunnattu pelkästään toimintaan osallistuville työntekijöille. Nämä yhteistyöprosesseihin liitetyt koulutukset olivat pidempiaikaisia työn ohessa toteutettavia koulutuspäiviä tai opintopiirejä. Koulutus- ja työnohjaustilaisuuksia oli yhteensä 64, ja niissä oli lähes 1100 osallistujamerkintää. (Remsu 2008.)

Koulutusten järjestäminen oli myös osa kehittämistyötä. Tavoitteena oli koota koulutusmalli, joka soveltuu varhaisen vastuunoton mukaiseen työskentelyyn lapsiperhepalveluissa. Erityisesti opintopiirin ja muiden yhteistyöprosesseissa mukana olleille työntekijöille suunnattujen koulutusten aikana testattiin varhaisen vastuunoton työotteeseen soveltuvia koulutussisältöjä. Opintopiirin sisällöllisinä tavoitteina osallistujien kannalta oli kuntouttavassa ryhmämuotoisessa perhetyössä tarvittavien tietojen ja taitojen vahvistuminen. Opintopiirissä tehtiin näkyväksi moniammatillisen yhteistyön hyödyllisyys sekä harjoiteltiin voimavaraistavaan suunnittelu- ja arviointikokonaisuuteen kuuluvien välineiden soveltamista.

Opintopiirin kuuluva käytännön harjoittelu mahdollisti opintopiirissä käsiteltyjen asioiden kokeilemisen ja soveltamisen käytännön työssä. Opintopiirissä etsittiin prosessin aikana kokemuksellisen ja dialogisen oppimisen kautta yhteisöllisyyden voimaannuttavia kokemuksia. Opintopiirin sisältöihin, rakenteeseen ja välineisiin liittyvän tiedon ja kokemuksen jäsentämiseksi osallistujat kokosivat prosessin ajan portfolioitaan, jossa he välitehtävien ja itse tärkeäksi kokemansa materiaalin kautta peilasivat Varvas-työn mahdollisuuksia omaan työhönsä. Portfolio toimi opintopiirissä reflektion ja oman oppimisprosessin kokoavana ja ilmentävänä välineenä. (Sojakka & Leppänen 19.4.2007.)

#### *4.4.3. Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus työnohjauksena*

Lasten ja perheiden kanssa työskenneltäessä suhde- ja vuorovaikutustaidot ovat osa ammatillista osaamista. Työntekijä on vastuussa siitä, kuinka hän on vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja toisten työntekijöiden kanssa.

Kehittämishankkeessa käytettiin Videoavusteista vuorovaikutuksen ohjausta (VIG<sup>MLL</sup><sup>®</sup>, *video interaction guidance*) vahvistamaan vanhempien ja työntekijöiden tietoisuutta vuorovaikutuksen merkityksestä ihmisten toiminnassa (ks. Viinikainen 2007, Pärnä 2007). VIG-menetelmää luonnehditaan käytännönläheiseksi työskentelytavaksi, jonka avulla voidaan vahvistaa sekä asiakkaiden että työntekijöiden omia voimavaroja ja tukea heidän omia tavoitteitaan ja muutostarpeitaan. Viinikaisen mukaan video-ohjaus sopii työntekijän omien vuorovaikutustaitojen, ryhmänohjaajataitojen sekä pedagogisten taitojen ja ryhmäyttämisen taitojen vahvistamiseen. (Viinikainen 2003, 2007). Se on MLL:n Lasten ja

Nuorten Kuntoutussäätiön aikaisemmassa kehittämistyössä todettu myös tehokkaaksi välineeksi vahvistaa lapsen, vanhemman ja työntekijän vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää myönteisesti, tavoitteellisesti ja toisen osapuolen osallisuuden mahdollistavasti. Vuorovaikutustaitojen vahvistuminen oli yksi kehittämishankkeen tavoitteista.

Videoavusteista vuorovaikutuksen ohjausta voidaan käyttää Aila Viinikaisen (2007, 62–65) mukaan työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja koko työyhteisön ammattitaidon vahvistumisen tukena. Avainkäsitteitä ovat myönteisyys, vuorovaikutus ja asiakaslähtöisyys. Tarkastellessaan työntekijöiden saamaa hyötyä video-ohjausesta hän nostaa esiin monia työntekijöiden ammatillista vahvistumista tukevia näkökulmia.

Työntekijän vuorovaikutustaidot liittyvät siihen, kuinka hän saa tietoa asiakkaiden yksilöllisistä kuntoutustarpeista ja tavoitteista. Ryhmänohjaajataitojen vahvistamisella tarkoitetaan työntekijän tietoisuuden lisäämistä siitä, kuinka hän huomioi ryhmän jäseniä tasapuolisesti ja tukee asiakkaiden osallisuutta. Tavoitteena on, että työntekijä tulee tietoisemmaksi ryhmän dynamiikasta ja roolistaan ryhmänohjaajana. Pedagogiset taidot liittyvät erityisesti lasten kanssa työskentelyyn ja lasten ikä- ja kehitystason tunnistamiseen. Tavoitteena on asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen myös haastavissa tilanteissa. (Viinikainen 2003.)

VIG-ohjausprosessi alkaa siitä, että ohjaaja ja kuvattava/kuvattavat neuvottelevat, millaisiin asioihin halutaan ohjauksessa keskittyttävän tai mitä taitoja halutaan vuorovaikutustilanteissa harjoitella. Sen jälkeen sovitaan prosessin kestosta sekä kuvausten ja palautekertojen määrästä. Yleensä niitä on 3-5 molempia. Kuvattava hetki kestää useimmiten vain muutaman minuutin, mutta palautekeskustelu tunnista kahteen. Video-ohjaajan tehtävänä on etsiä kuvasta onnistuneita vuorovaikutustilanteita sekä auttaa työntekijää liittämään teemat omaan työhönsä. Tässä hankkeessa keskityttiin paljon työntekijöiden taitoihin tunnistaa lasten tarpeita ja aloitteita. Ohjausprosessi päättyy yhteenvedoon, jossa kokemukset liitetään asetettuihin tavoitteisiin.

Tässä hankkeessa käytettiin VIG-menetelmää työnohjauksellisesti. VIG-ohjauksessa avainkäsitteitä ovat myönteisyys, vuorovaikutus ja asiakaslähtöisyys. VIG-kouluttaja Aila Viinikainen sanoo, että ”ohjaus ei ole perheen jäsenten tai työntekijöiden käyttäytymisen arviointia, diagnoosin tekoa tai kontrollia, vaan heidän asettamiensa tavoitteiden mukaista keskinäisten vuorovaikutustaitojen vahvistamista ja kehittämistä”. (Viinikainen 2007, 66.) VIG-ohjaus työnohjauksellisena menetelmänä sopi hyvin kehittämishankkeen moniammatillisen työryhmän yhteistyön rakentumisen tueksi.

## 5. TUTKIMUSASETELMA, AINEISTOT JA METODISET VALINNAT

### 5.1. Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmia

Tutkimuksen metodologiset ja metodiset ratkaisut ovat keskeisiä: miten muotoilemme tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset sekä miten valitsemme metodin. David Silverman (1993, 1997) pitää aineistojen rinnalla teoreettista lähestymistapaa tärkeänä. Teoria tarjoaa käsitteitä ja tulkintakehyksen, joiden avulla puhetta, tekstejä ja vuorovaikutusta, laajemmin koko tutkittavaa ilmiötä, voidaan tulkita.

Tämän tutkimukseni alkuvaiheeseen liittyy havainto moniammatillinen yhteistyö -käsitteen implisiittisestä käytöstä lapsiperheiden hyvinvointipalveluiden käytännöissä. Moniammatillisuus ja yhteistyö käsitteinä herättävät uteliaisuutta ja synnyttävät mielikuvia. Niihin latautuu erilaisten kokemusten mukaan paljon erilaisia merkityksenantoja, joita harvoin eksplikoidaan tarkemmin. Moniammatillinen yhteistyö esiintyy keskeisenä tavoitteena ja työmenetelmänä myös tämän tutkimuksen tapauksena olevassa kehittämishankkeessa.

Sosiologian laadullisista tutkimusmenetelmistä kirjoittaneen Howard S. Beckerin (1998) mukaan etenkin tutkimuksen alkuvaihe on mielikuvilla (*imagery*) tehtävää ”tempuilua” (*tricks*). Tutkimus voi alkaa jostain mielikuvasta tai implisiittisesti oletetusta faktasta, jotka eivät useinkaan perustu systemaattiseen tiedon hankintaan. Mielikuvilla on kuitenkin tärkeä tehtävä. Tutkijan mielikuvat ja käsitys todellisuudesta syntyvät usein akateemisesta maailmasta ja sieltä saaduista kokemuksista. Niinpä tutkijoiden osallistumista yhteiskuntaan myös akateemisen maailman ulkopuolella pidetään tärkeänä, jotta mielikuvat tutkittavasta ilmiöstä eivät jäisi liian suppeiksi. Oleellista on, että mielikuville ja oletuksille ei anneta liikaa valtaa, vaan ne tunnustetaan arkipäivän kokemuksista lähteviksi ajattelumalleiksi, joiden tehtävänä on tuottaa käytännönläheinen tai tutkimusintressin herättävä kuva ilmiöstä. Mielikuvia analysoimalla voi löytyä mielenkiintoisia tutkimusaiheita ja -näkökulmia. (Becker 1998, 10–17.)



Kvalitatiivisessa tutkimuksessa (esim. Silverman 2007) teoreettisten ja metodologisten lähtökohtien eksplikointi liittyy tutkimuskysymysten muotoilemiseen, aineiston hankintaan, aineiston analyysiin ja siitä tehtäviin tulkintoihin. Tutkimuksessa voi olla painotuseroja teoria- tai aineistolähtöisyydessä tai näitä lähestymistapoja voidaan yhdistää selkeästi rinnakkaisiksi ja toisiaan täydentäviksi. Kvalitatiivinen tutkimus etenee prosessimaisesti, jossa aineiston analyysi ja teorian täsmentyminen kulkevat rinnakkain ja loogisuus rakentuu tästä kokonaisuudesta. Tutkimusprosessin eri vaiheita on joskus vaikea erottaa toisistaan.

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2009) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä sen vaikea sijoittaminen tiettyyn tutkimusperinteeseen. Tutkimus on usein teoreettisesti valikoivaa ja tutkimuksessa on mahdollista yhdistellä suhteellisen vapaasti erilaisia ideoita ja lähtökohtia. Oleellista on se, että tutkija avaa tarkasti tutkimuksensa metodologiset lähtökohdat. Tutkimustehtävässä määritellään, mistä ollaan kiinnostuneita. Tutkimusongelmat ohjaavat metodologisia ja metodisia valintoja. Laadullisen tutkimuksen analyysin haasteena on usein analyysitavan valinta, aineiston rajausta ja analyysin työläisyys.

Tutkimusasetelmaa kuvaa teoreettisen ja aineistolähtöisyyden lisäksi työn tutkiva kehittäminen ja toimintatutkimuksellinen lähestymistapa. Asetelmassa korostuu tutkimuksen ja tutkimuksen kohteen välinen suhde. Toimintatutkimuksellisessa viitekehyksessä (esim. Kasvio 1993, Eskola & Suoranta 1998, Kuula 1999, Denscombe 2003) työryhmien jäsenet nähdään aktiivisina osallisina ja tietoa tuottavina subjekteina. Tutkijan yhtenä roolina on osallistua muutosprosessiin. Kenttätyöhön osallistuminen mahdollistaa dialogin rakentamisen ihmisten kesken (ks. Rastas 2010, 67) sekä käytännön ja teorian välille.

## **5.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Moniammatillinen yhteistyö on eri ammattilaisten välistä toimintaa, joka toteutuu aina suhteessa asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on kuitenkin rajattu vain työntekijöiden näkökulmiin eli aineisto on koottu työntekijöiltä. Toimintatutkimuksellisen orientaation mukaisesti oma tutkija-kehittäjän roolini on vaikuttanut tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Se on mahdollistanut tutkimuksen teemoihin liittyvien

ajatusten testaamisen ja niiden muokkaamisen tutkimuskysymyksiin, samoin se on mahdollistanut tutkimusprosessista saadun tiedon siirtämisen kehittämisprosessiin.

Tutkimuksessani tarkastelen, miten paikalliset, moniammatilliset ja poikkihallinnolliset työryhmät rakentavat yhteistoiminnallista työkulttuuria ja millaisia tulkintoja työkulttuuri sisällöllisesti saa. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan rinnalla on myös vahva teoreettinen lähestymistapa. Tämän tutkimuksen avulla pyrin tuottamaan tietoa moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen kehittymiseen liittyvistä prosesseista. Vastausta siihen haen seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

1. Miten moniammatillisessa työryhmässä työskentelevät työntekijät kuvaavat yhteistyötään: yhteistyön edellytyksiä ja aloittamista, yhteistyöprosessiin liittyviä tavoitteita ja yhteisen asiakastyön ja toiminnan toteutumista?
2. Millaisia jännitteitä ja haasteita moniammatilliseen yhteistyöhön liittyy sekä millaisia moniammatillisen yhteistyön rakentumista tukevia elementtejä on tunnistettavissa?
3. Miten eri sektoreilla työskentelevien työntekijöiden osaamisen yhdistämistä ja vahvistumista voidaan tukea?
4. Millaisia kehittymisen prosesseja moniammatillisen yhteistyön syventymisessä on tunnistettavissa?

Tutkimuskysymysten muotoutuminen itsessään on jo ollut prosessi. Ne ovat rajautuneet ja täsmentyneet aineistoon tutustumisen ja luokittelun perusteella. Lisäksi teoriakirjallisuuteen perehtyminen ja aineiston analyysi ovat vaikuttaneet tutkimuskysymysten muotoilemiseen. Erityistä herkkyyttä olen vaalinut tutkimuskysymysten täsmentämisessä, jotta tutkimusobjektien eli kentällä toimivien ammattilaisten näkökulmille ja tiedon tuottamiselle on jäänyt riittävästi tulkintamahdollisuutta ja että heidän äänensä kuuluu (ks. Rastas 2010, 82–83) teoriaohjaavuuden rinnalla.

Varsinaisista tutkimuskysymyksistä erillään olen halunnut nostaa esiin vielä yhden kysymyksen, jonka avulla liitän tämän tutkimuksen tulokset laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun: Miksi moniammatillisen yhteistyön kehittyminen on tärkeää?

### 5.3. Aineiston analyysi

#### 5.3.1. Analyysin lähtökohtia

Tutkimuksen taustalla on tiedon tarve siitä, millaista moniammatillinen yhteistyö lapsiperhepalveluissa on ja miten sitä voidaan kehittää. Kehittämistehtävä, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat luoneet käytäntölähtöisen lähestymistavan ja sitä kautta ohjanneet aineiston hankintaa. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on tuottanut hyvin runsaasti erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, työkokousten nauhoitteita, muistioita ja raportteja. Aineistoa on kerätty useista eri työyksiköistä ja eri paikkakunnilta. Tutkimuksen analyysi pyrkii myös moninäkökulmaisuuksellaan tukemaan tätä tiedon tarvetta. Aineiston avulla pyrin tarkastelemaan, millaisia yhteisiä ja eroavia merkityksiä moniammatilliselle yhteistyölle annetaan. Tarkoituksena ei ole vertailla eri paikkakuntien yhteistyökulttuureita työryhmätasolla, vaan pyrkiä ennemminkin tunnistamaan moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä jännitteitä ja haasteita sekä löytämään erityisesti yhteistyön rakentumista tukevia elementtejä. Oletuksena on, että konkreettisten yhteistyökäytäntöjen ja kulttuuris-normatiivisen moniammatillisuusretoriikan välillä löytyy jännitteitä.

Professioiden sisäinen yhdenmukaisuus tai paine siihen on tulosta kehittyneestä koulutuksesta, mutta myös professioiden sisäisestä kontrollista sekä ajassa muotoutuneista standardimaisista käytännöistä, kuinka työtä tehdään ja millaiseen arvomaailmaan se liittyy. Monet käytännöt ovat paikallisia. Tutkimuksen tavoitteena on valottaa näitä konformistisia, samankaltaistumiseen mukautuvia ja pyrkiviä käytäntöjä. Ydinkäsitteet ovat teoria ja käytäntö. Käytännöllä tarkoitetaan niitä arkipäiväisiä ja jokapäiväisessä työssä käytettäviä sekä tiedostettuja että tiedostamattomia toimintatapoja, jotka ohjaavat työskentelyä. Teoria on siinä rinnalla ajattomampaa ja yleistä. Voidaan puhua esimerkiksi kasvatuksen käytännöstä ja kasvatuksen teoriasta. Tutkimuksen avulla pyritään tarkastelemaan, miten ne kohtaavat. Kriittisempi ja kehittävämpi tutkimusote pohtii myös, miten kohtaaminen on historiallisesti syntynyt ja mitä siinä pitäisi tapahtua. (Carr & Kemmis 1986, 2.)

Yhteiskuntatieteellisen kvalitatiivisen metodologian kiinnostus on siirtymässä tutkimuksesta riippumatta olemassa oleviin aineistoihin (*naturally occurring data*). Tällaiset aineistot ovat näytteitä luonnollisessa tilanteissa käytetystä kielestä, ja tutkija tietää puhetilanteen tai muun aineiston tuottamisen kontekstin (ks. esim. Potter 2004; Alasuutari 2001, 156–159).

Tutkimukseni keskiön muodostavat moniammatillista yhteistyötä koskevat merkitystulkinnat ja niiden keskinäiset suhteet. Näitä suhteita olen halunnut lähestyä hyvin arkisissa toimintatilanteissa eli osana tutkimusympäristön työryhmien normaalia työtä. Hahmotan tutkimukseni analyttisen ytimen liittyvän konstruktionistiseen perinteeseen ja siellä useampaan lähestymistapaan. Suhteellisen vapaamuotoisesti yhdistellen tukeudun diskurssianalyttisiin ja toimintatutkimuksellisiin tutkimusperinteisiin. Analyysini perustuu oletukseen moniammatillisen yhteistyökulttuurin rakentumisesta ”diskurssianalyttisen kolmion” (ks. Jokinen & Juhila 1999, 54–55) mukaisena ilmiönä. Ilmiön ja siitä käytävien keskustelujen olottuvuuksia ovat merkitykset, kommunikatiivisuus ja kulttuurisuus. Ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan toisiinsa kietoutuneita.

Oletukseni on, että sosiaali- ja terveysalalla on ammattilaisten keskuuteen vakiintunut melko muodollinen puhumisen tapa, jota käytetään palavereissa ja neuvotteluissa. Työntekijöiden keskinäisen tutustumisen myötä ja liitettynä yhteisiin asiakastilanteisiin puhe arkipäiväistyy ja saa lisää sävyjä. Yksinkertaistaen voisi tiivistää, että diskurssit monipuolistuvat. Diskurssin käsitteellä tarkoitan tässä tutkimuksessa niitä puhetapoja, jotka toteutuvat moniammatillisen työryhmän arkisissa puhetilanteissa. Diskursiivisessa analyysissä pidän tärkeänä, että tunnistetaan tiedon tuottamisen kontekstuaalisuus ja tilannesidonnaisuus (ks. Pietilä 2010, 214). Esimerkiksi ryhmätalanteissa käyty keskustelu ja tässä tutkimuksessa myös tutkimushaastattelut ovat kiinnittyneet taustalla olevan kehittämishankkeen todellisuuteen. Puhetilanteet ovat tuottaneet tietoa puhujalle itselleen, kehittämishankkeeseen ja tutkimukseen.

Lisäksi selvitän, miten moniammatillinen yhteistyö rakentuu kulttuurisena merkityksenä työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Näissä ryhmäkeskusteluissa (ks. Valtonen 2005) tai muissa puhetilanteissa, esimerkiksi ryhmähaastatteluissa, yhdistyvät merkitykset, kommunikatiivisuus ja kulttuurisuus. Arja Jokinen ja Kirsi Juhila (1999) korostavat diskurssianalyttisen kentän olevan liikkeessä. Se on hyvin laaja kirjo erilaisia painotuksia,

joista kukin tutkija rakentaa omanlaisensa ja tutkimuskysymyksiinsä sopivan analyysikehikon. Yhteistä näille on kuitenkin se, että metodisesti painotukset jäsentyvät neljän ulottuvuusparin avulla, joita ovat:

- 1) tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon välinen suhde,
- 2) merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen välinen suhde,
- 3) retorisen ja responsiivisen analyysin välinen suhde sekä
- 4) kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin välinen suhde.

(Jokinen & Juhila 1999, 55.)

Tutkimuksen sijoittuminen näiden ulottuvuusparien jatkumoille sekä jäsentää että toisaalta hämmentää tutkimuksen analyysiä. Kolme ensimmäistä ulottuvuusparia jäsentävät aineistostani tehtävää analyysiä selkeimmin. Tässä tutkimuksessa ulottuvuuksien jatkumot ovat yleensä läsnä, mutta painotus eri tulkintatilanteissa vaihtelee tai painotukset sijoittuvat välimaastoon, jossa on elementtejä molemmista ääripäistä. Se saattaa etenkin analyysivaiheessa näyttäytyä ”levottomuutena”, mutta tulkintaosuudessa pyrin yhdistämään niitä ja sitä kautta valottamaan ilmiön moniulotteisuutta ja kerroksellisuutta. Edellä mainituista ulottuvuuspareista kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin välinen suhde esiintyy varsinaisessa analyysissä vain hienokseltaan. Siitä näkökulmasta kuitenkin ammennetaan vaikutteita pohdintaosuuteen, jossa liitän tutkimuksen tuloksia yhteiskunnalliseen keskusteluun lapsiperhepalveluiden järjestämisestä.

Tässä tutkimuksessa olennaista on moniammatillisen yhteistyön merkityksen tilanteinen rakentuminen ja tietoinen rakentaminen. Käytän jaottelua myös analyysiosassani. Merkitykset rakentuvat paikallisissa prosesseissa kasvokkain vuorovaikutuksena, mutta ovat sidoksissa myös tälle aikakaudelle tyypilliseen moniammatillisuusdiskurssiin. Tutkimukseni kohteena on moniammatillisia yhteistyökäytäntöjä kehittävä hanke. Tämän hankkeen puitteissa toteutuneet vuorovaikutustilanteet edustavat yksittäisen vuorovaikutustilanteen lisäksi myös laajempaa työkuulttuurista kontekstia ja jatkumoa. Kukin työntekijä edustaa samalla omaa työyhteisöään ja omaa professiotaan.

Koska mielenkiinnon kohteena on paikallisen yhteistyökulttuurin rakentuminen, niin tutkimus sijoittuu tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon keskivaiheille. Paikallisuuden käsitteen avulla nämä ääripäät kohtaavat. Kiinnostusta ei ole rajattu pelkästään aineistosidonnaiseen, yksittäisen tilanteen tilanteisuutta korostavaksi, eikä toisaalta myöskään painottuvaksi laajaan ilmiön historiallis-kulttuuriseen ulottuvuuteen. Tutkimuksen analyysi sijoittuu diskurssianalyttisen tutkimuksen kartalla näiden kahden ääripään välimaastoon. Organisatoriset ja professionaaliset kontekstit luovat tutkimusaiheelle ja sen analyysille kehykset, mutta tarkastelen näitä aineistossa esiintyviä keskusteluja niiden sisältämän vuorovaikutuksen avulla. Pääpaino on kuitenkin siinä, että tarkastelen moniammatillisen yhteistyökulttuuria aineistossa analyttisesti rakentuvana ilmiönä. Kun lähtökohtana on, että työkuulttuuri muotoutuu tilanteisina tekoina, niin sekä tilanteisuus että kulttuurisuus ovat molemmat vahvasti läsnä. (Ks. Jokinen & Juhila 1999,63.)

Alkuvaiheessa käytössä olleet teoriasta johdetut käsitteet ovat muovautuneet prosessissa, ja prosessista on noussut monia teemoja, jotka ovat vaatineet lisäselvitystä. Olen kuitenkin pyrkinyt tukeutumaan keskeisiin käsitteisiin, kuten professio ja moniammatillinen yhteistyö, jotta kykenen pelkistämään ja jäsentämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Aineistolähtöisyyttä puolustan ajatuksella, että sen avulla pystyn tuottamaan kohdeyhteisöjen arjessa käyttämiä käsitteitä tutkimukselliseen tarkasteluun. Kari Kiviniemi (1999) kiteyttää saman asian näin:

Toimintatutkimuksessa tutkittavalla yhteisöllä voidaan katsoa olevan oma luonnollinen ajattelutapansa ja käsitteistönsä, joka on kyettävä vangitsemaan ja tuomaan esille keskeisenä tulkintojen ja analysointien keinona ja välineenä. Kun toimintatutkimuksessa painotetaan yhteisöllisen oppimisen merkitystä, lienee keskeistä, että tutkittavaa ilmiötä pyritään käsitteellistämään myös aineistoon ja kyseiseen yhteisöön liittyvien ominaispiirteiden ja käsitteiden valossa. (Kiviniemi 1999, 72–73.)

Työelämän kohtaamisten, erityisesti moniammatillisen yhteistyön, voidaan katsoa edustavan vuorovaikutustilanteita, joissa annetaan selontekoja, tyypitellään ilmiöitä, rakennetaan yhteisiä merkityssysteemeitä sekä uusinnetaan työn tekemisen tapaa ja yhteistä työkuulttuuria. Diskurssianalyttisestä näkökulmasta tarkasteltuna moniammatillisen yhteistyön kehittäminen rakentuu hyvin monimuotoisten, moniäänisten diskurssien ja niistä annettavien selontekojen kokonaisuutena. Yhteistyö rakentuu paikallisena ja kontekstuaalisena konstruktiona (ks. esim. Suoninen 1999a, Suoninen 1999b).

Tässä hankkeessa toteutuneet yhteiset keskustelutilanteet voidaan tulkita reflektiivisiksi ja dialogisiksi kertomuksiksi työstä. Kertomusten avulla on rakennettu yhteistä merkityssysteemiä. Erityisesti haastattelutyypisissä tilanteissa olen myös tietoisesti kannustanut hiljaisempiakin osallistujia tuomaan ajatuksiaan esiin, jotta dialogisuus voisi toteutua. Esimerkiksi koordinaatiotyöryhmän kokouksissa on joskus käytetty dialogisen verkostotyön menetelmiä, joissa puhujan ja kuuntelijan roolit erotetaan tietoisesti palaverin aikana. Se on mahdollistanut omien ajatusten reflektoinnin. Itsereflektio tai oma sisäinen dialogi ovat hyvin samantyyppisiä asioita.

### *5.3.2. Kvalitatiivinen analyysi etenee vaiheittain*

Aineiston analyysi perustuu yleisesti konstruktionistiseen lähestymistapaan, jonka mukaan moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä toimintana, jossa työn organisoituminen ja rakentuminen tapahtuu sosiaalisesti, ihmisten keskinäisenä kielellisenä vuorovaikutuksena (ks. esim. Juhila 2000, Berger & Luckman 2000) ja toiminnassa. Analysoin aineistoani sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi 2009) keinoin. Analyysissä on piirteitä myös diskurssianalyttisestä, mutta keskusteluanalyysistä piirteitä ottavassa lähestymistavasta sekä narratiivisesta lähestymistavasta (Jokinen 2000, Valkonen 2004). Osa analysoitavista otteista edusta tyypillisiä diskurssista nousevia teemoja, osa selkeästi vuorovaikutustilanteita eli sitä, miten esimerkiksi jokin yhteistyön elementti muotoutuu keskustelussa. Kun merkityksiä ja merkitysten muotoutumista on tarkasteltu rinnakkain, se on helpottanut moniammatillisuuden prosessimaisen luonteen ymmärtämistä.

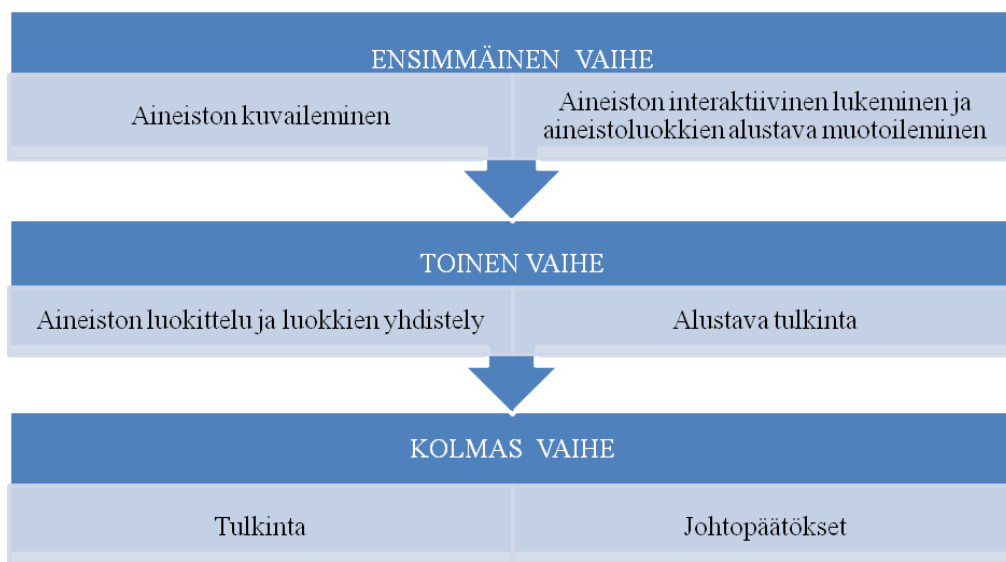
Aineiston analyysin tarkoituksena on etsiä aineistosta piirteitä, yleisiä ominaisuuksia ja käsitteitä, joiden avulla kuva moniammatillisen yhteistyön arjesta jäsentyy. Tavoitteena on myös luoda ilmiötä valottavia uusia näkökulmia tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimukseni analyysissä tulkitaan kehittämishankkeeseen osallistuvien työntekijöiden näkemyksiä moniammatillisesta yhteistyöstä, siis sen edellytyksistä, tavoitteista ja sisällöistä sekä niiden kautta avautuvista kehittymisen prosesseista. Analyysin päätarkoituksena ei ole tutkia tiedontuottajien puhetta sellaisenaan, vaan etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin tukeutuen teoriakirjallisuudesta nostettuihin käsitteisiin, mutta samalla antaa aineistosta nousevien

teemojen tulla mukaan analyysiin. (Ks. Rastas 2010, 73–81; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–17.)

Tärkeää on tutkimuksen kontekstin huomioonottaminen ja tarkastelunäkökulman rajaaminen. Moniammatillinen yhteistyö ja kokemukset siitä ovat yhteydessä kontekstiin, jossa toimintaa toteutetaan. Moniammatillista yhteistyötä tarkastellaan empiirisen aineiston perusteella erityisesti työntekijöiden yhteistyön odotusten ja kokemusten kontekstissa.

Teoriakirjallisuudesta aikaansaadut käsitteekategoriat ovat toimineet niin sanottuna esiyymmärryksenä aineiston analyysissä. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen käyttävät termiä *tutkijan ja aineiston kohtaamisen kokonaisuus*. Termi kuvaa erittäin hyvin sitä monimuotoisuutta ja niitä vaiheita, joita laadullisen aineiston kanssa työskentelevä tutkija kohtaa. Oleelliseksi nousee se, miten tutkija pystyy pitämään tutkimusongelman mielessään aineistoon tutustuttaessaan, sitä järjestäessään ja luokitellessaan, varsinaisessa analysointiprosessissa sekä vielä tulinnan ja johtopäätösten yhteydessä osana teoreettista dialogia. (Ruusuvuori ym. 2010, 10–12.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty tämän tutkimuksen analyysin vaiheittainen eteneminen.

**Kuvio 6.** Analyysin vaiheittainen eteneminen. (Mukaiillen Hirsjärvi & Hurme 2008, 150, kuvio KP).





Analyysi on saanut vaikutteita Hirsjärven ja Hurmeen (2008) esittelemästä prosessimaisesti etenevästä analyysimallista. Aineiston analyysiä on tehty vaiheittaisesti, ja vaiheet ovat olleet usein myös limittäisiä, mikä on tuonut tiettyjä haasteita analyysin etenemiseen ja hallintaan. Toisaalta mahdollisuus palata aineistoon on mahdollistanut tutkimuskysymysten tarkentamisen ja erilaisten aineistojen yhdistämisen. Tutkimuskokonaisuudessa teorian ja aineiston vuoropuhelu on kuitenkin keskeinen osa analyysiä ja siitä tehtäviä johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen analyysissä on selkeästi kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe koostuu aineiston kuvailemisesta ja interaktiivisesta lukemisesta. Tässä vaiheessa valitsen raaka-aineistosta aineisto-otteita ja nimeän niitä. Luokat rakentuvat sisällönanalyysin avulla. Näin on syntynyt alustavat aineistolähtöiset luokat, jotka muodostavat analyysin pohjan. Tämä vaihe varmistaa aineiston empiirisen vastaavuuden. Aineistoon tutustumisvaihetta on helpottanut niin sanottujen analyttisten kysymysten (ks. Ruusuvoori ym. 2010, 9) hyödyntäminen. Tarkoitan analyttisillä kysymyksillä ennen kaikkea tutkijan omia pohdintoja, mihin aineisto vastaa, liittyykö esiin tullut asia tutkimusongelmaan, mitä uutta aineisto kertoo, löytyykö aineistosta ristiriitaisuuksia.

Aineiston hieman tarkempi tulkinta tapahtuu analyysin toisessa vaiheessa. Se koostuu aineiston luokittelusta ja luokkien yhdistämisestä. Tutkijan ajattelu ja teoreettiset käsitteet ohjaavat luokkien yhdistelyä ja uudelleen muotoilua. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009) ja diskurssianalyysin (ks. Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; Jokinen & Juhila 1999; Hirsjärvi & Hurme 2008, 155–158) yhdistämisen avulla analysoin aineistoa ja teen alustavia tulkintoja moniammatillisen yhteistyön lähtökohdista ja toteutuksesta. Kolmas vaihe on varsinainen tulkintavaihe, jossa uudestaan aineiston ja teoreettisen katsauksen avulla teen tutkimuskontekstista irtaantuvia yleisempiä tulkintoja moniammatillisen yhteistyön kehittymisen edellytyksistä.

Monimuotoisuuden avulla pyrin hahmottamaan professionaalisuuden ja moniammatillisen yhteistyön mahdollisia jännitteitä, yhdistämään ilmiön teoreettista ja käytännöllistä tasoa, tavoittamaan yksilön ja työryhmän näkökulman sekä tunnistamaan moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen liittyviä prosesseja. Aineistolähtöisen vaiheen vahvuus on siinä, että

se ottaa huomioon työntekijöiden kokemuksellisen tiedon. Teoriaohjaavan vaiheen vahvuutena on, että kokemukset kytetään liittämään aikaisempaan tutkimukseen sekä niiden perusteella tehtyyn käsitteelliseen jäsennykseen.

### *5.3.3. Tutkimusaineiston kuvaileminen*

Jo aineiston kuvailu on tärkeä osa analyysia. Sen avulla muodostuu kontekstoiva tausta, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Aineisto on kerätty osana kehittämishankkeen toteuttamista vuosien 2003–2007 aikana viideltä eri paikkakunnalta Varsinais-Suomessa ja pääkaupunkiseudulla. Kehittämishanketta hallinnoiva organisaatio on myöntänyt tutkimusluvan, ja mukana olleille työntekijöille on tiedotettu aineiston tutkimuskäytöstä.

Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu osallistumalla kehittämishankkeeseen.

Kehittämistyöhön osallistuvilla työntekijöillä itsellään on ollut vahva kiinnostus osallistua hankkeeseen ja kehittää omaa työtään. Aineisto koostuu pääasiassa kehittämishankkeen omien prosessien, asiakas-, yhteistyö- ja projektinhallintaprosessit, tarpeisiin tuotetuista haastatteluista, ryhmäkeskustelujen tallenteista sekä hankkeen dokumenteista.

Asiakasprosesseista yksittäisten perheiden osallistumiseen liittyvät dokumentit on rajattu kokonaan pois. Perheiden kokema hyöty (Asplund & Vesterlin 2007) ja asiakasnäkökulma (ks. myös Törrönen 2007, Törrönen 2008) ovat kuitenkin oleellinen osa kehittämishankkeen toteutusta, sillä moniammatillinen yhteistyö syntyy aina suhteessa asiakastyöhön.

Tutkimuksessa on mukana työntekijöiden tuottamaa aineistoa, joka kuvaa yleisellä tasolla asiakasprosessien toteutumista. Työryhmätyöskentelyyn liittyvä aineisto sisältää yhteistyö- ja projektinhallintaprosesseihin liittyviä työpapereita ja kokoustallenteita, joissa on moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyviä teemoja. Jo kehittämishankkeen alussa tiedettiin, että niitä käytetään myös tutkimustarkoituksiin.

Työntekijät ovat olleet itse mukana kehitettävässä toiminnassa ja tuottavat siten tietoa omista kokemuksistaan. Pidän sitä arvokkaana tutkimuskysymysten kannalta.

Aineisto on pääosin kerätty kehittämisinterventioon liittyvissä ryhmätilanteissa, joissa työntekijät ovat keskustelleet kehittämishankkeesta tai suunnitelleet ja arvioineet yhteistyötä. Työntekijät eivät ole ”aito” luonnollinen työryhmä, vaan koottu tätä kehittämishanketta

varten. He tulivat eri työyksiköistä. Toisaalta tällaiset työn organisoitumistavat ovat arkea verkostomaisesti organisoiduissa työyhteisöissä. Työryhmät ovat dynaamisia, ja ne kootaan jonkin teeman ympärille tietyksi ajaksi. Aineistossa on myös yksilöhaastatteluja, jotka on tehty kehittämishankkeen alussa. Niiden avulla pyritään avaamaan tilannetta, joka oli ennen interventiota, sekä kartoittamaan kehittämistarpeita.

Näen tässä kehittämishankkeessa toteutuneet ryhmätilanteet yhteisöllisinä dialogeina (ks. Koski 2007), joissa tuotetaan moniammatillisesta yhteistyöstä yhteisesti jaettuja merkityksiä. Ryhmässä kukin työntekijä edustaa omaa näkökulmaansa, omaa ammattiaan ja omaa työyhteisöään. Ryhmäkeskustelussa puhe-episodit kytkeytyvät toisiinsa ja toisten puheisiin kiinnittyvät puheenvuorot rakentavat teemaa kohti yhteisesti jaettua merkitystä. (Ks. esim. Koski 2007, 51–52.) Ryhmäkeskustelut ovat myös kehittämisinterventio suhteessa käytäntöön. Tarkoitin sillä sitä, että ryhmässä keskusteltuja asioita siirrettiin yhteiseen työhön, ryhmämuotoisiin perhetyön asiakastilanteisiin. Toistuvat yhteiset ryhmäkeskustelut olivat vuorovaikutustilanteita, joista kerätty aineisto mahdollistaa prosessien tulkinnan. Ryhmäkeskustelut tuottavat tietoa eri tavalla kuin yksilöhaastattelut, sillä haastattelutilannetta ohjaavat myös ryhmädynamiikan periaatteet. Ryhmätilanteessa saadaan paremmin esiin valta- ja hierarkiasuhteita sekä tutkittavan ilmiön kulttuurisia piirteitä. Ryhmätilanteessa osallistujat itse valitsevat, miten henkilökohtaisia asioita tai subjektiivisia kokemuksia tuottavat.

Tutkijana koin ryhmäkeskustelun otolliseksi tilanteeksi esittää alustavia tulkintojani ja tarkentavia kysymyksiä, jotka perustuivat aikaisempiin havaintoihin aineistosta tai teoriakirjallisuuteen. Koska olin keskustelutilanteissa mukana myös yhtenä työntekijänä, osallistuminen keskusteluun oli luonnollista ja häivytti mahdollisen jännityksen tutkijan läsnäolosta. Ryhmäkeskustelut sopivat hyvin toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa tutkijan ja tutkittavien roolit muutoinkin rakentuvat hyvin dialogisesti ja subjektiivisesti.

Moniammatillinen yhteistyö ei teemana ole ollut haastatteluissa tai työryhmäkokouksissa keskiössä. Se on noussut esiin yhtenä kehitettävänä käytäntönä, tai se esiintyy ikään kuin rivien välistä tulkittava asiana. Nauhoitetut tilanteet ovat kaikki työntekijöiden suunnittelu- ja arviointikokouksia. Kenttämuistiinpanot ja omat silloiseen perustyöhöni liittyvät muistiinpanot hankkeen koordinaatiotyöryhmässä ovat osittain samoja. Kenttämuistiinpanoja

ei ole tehty systemaattisesti, mutta kierrelehtiöön kirjaamani tuntemukset ja havainnot ovat nyt tutkimusprosessin kannalta arvokkaita, sillä niissä on paljon sellaista kriittistä näkemystä, joka ei ole välittynyt virallisiin dokumentteihin. Tällaisen aineiston avulla on koottu esimerkiksi Tarina kurahousuista, joka esitellään luvussa 6. Tämänäyttöisen aineiston avulla tavoitan myös niitä tilanteita, joissa yhteistyö ei ole edistynyt alkuneuvotteluja pidemmälle.

Pidän hyvänä myös sitä, että aineistoa on kerätty prosessin eri vaiheissa. Se mahdollistaa prosessien kehittymisen tarkastelun. Aineisto tukee tätä prosessiajattelua. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan esittää tuloksia ennen kehittämiseninterventiota – kehittämisenintervention jälkeen - asetelman avulla. Aineistoa on jaoteltu kehittämishankkeen alkuvaiheessa, keskivaiheessa ja loppuvaiheessa kerättyyn tietoon, mikä toimii osittaisena pohjana myös analyysin jäsenyykselle. Rajausten ja aineiston jäsentämisen kautta näistä erilaisista tallenteista on muodostunut varsinainen tutkimusaineisto, jota esittelen seuraavaksi.

*Kehittämishankkeen alkuvaiheessa* (syksyllä 2003 ja keväällä 2004) kerättiin eri ammatteja edustavien työntekijöiden ajatuksia ehkäisevän lastensuojelutyön tarpeesta ja yhteistyökäytännöistä teemahaastatteluiden avulla. Haastattelijoina on ollut useita henkilöitä. Teemarunko (liite 2) suunniteltiin hankkeen kehittämistyöryhmässä konsultoiden prosessikehittämisen ja sosiaalityöntekijöiden asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin Länsi-Suomen alueella yksilöhaastatteluina (6 henkilöä) ja pääkaupunkiseudulla yksilö- ja ryhmähaastatteluina (17 henkilöä). Pääkaupunkiseudun haastatteluista on tutkimuskäytössä kaksi pääkaupunkiseudun hanketyöntekijöiden tekemää koostetta. Haastateltavien ammatteja olivat terveydenhoitaja, sosiaalityöntekijä, nuorisotyöntekijä, opettaja, psykologi, sosiaaliohjaaja, lastentarhanopettaja, lastenhoitaja ja koulukuraattori. Nämä ammatit edustavat erilaisia asiantuntijuuksia. Heillä kaikilla oli myös kiinnostusta oman ammatillisen osaamisensa ja työn kehittämiseen. Haapakorpi (2004) näkee työelämän myös ammatillisen kehittymisen kontekstina. Erityisesti palkkatyö on toimintaympäristö, jossa yksilö muokkaa omaa asiantuntijuuttaan. Haapakorpi kiteyttää asian seuraavasti:

Ammatillisen identiteetin rakentaminen on tärkeä osa itsemuokkausta palkansaajayhteiskunnassa. Asiantuntijaorganisaatioiden voidaan olettaa olevan erityisiä ammatillisen identiteetin rakentamisen konteksteja, sillä ne tarjoavat sosiaalisesti ja kulttuurisesti sopivan toimintaympäristön, itseä koskevien

jäsenysten epistemologisen maaston ja siten pääsyn itsen kehittämisen menetelmiin ja käytäntöihin. (Haapakorpi 2004, 10.)

Haastatelluista naisia oli 19 ja miehiä 4. Kaikki alkuvaiheessa haastateltavat eivät osallistuneet yhteiseen asiakastyöhön, mutta olivat mukana suunnittelemassa paikallisen toiminnan käynnistämistä. Haastateltavien työssäoloaika nykyisessä työssä oli 1/2 – 20 vuotta. Useimmat, jotka olivat ilmoittaneet alle vuoden mittaisen työsuhteen, olivat olleet sitä ennen muualla töissä. Näiden yhteistyön alkuvaiheen haastatteluiden avulla sain tietoa eri ammattikuntia edustavien työntekijöiden omaan perustyöhönsä ja yhteistyöhön liittyvistä ajatuksista sekä kehittämishankkeeseen liittyvistä odotuksista.

*Kehittämishankkeen aikana* (pääosin vuosilta 2004–2006) kerätty aineisto antaa kuvan moniammatillisen yhteistyön sisällöistä ja kehittämistyön etenemisestä. Aineisto koostuu työryhmien työkokousten nauhoitteista (N= 10), joissa työryhmät keskustelevalta ja arvioivat kehittämishankkeen etenemistä ja täsmentävät tavoitteita. Näistä sain tietoa, millaiset asiat nousivat yhteistyössä tärkeiksi teemoiksi ja kuinka yhteistyöprosessit etenivät. Työryhmän työskentelyyn liittyvät konfliktit ja jännitteet tulevat myös näissä esiin.

Kehittämishankkeeseen liittyvät *dokumentit*, esimerkiksi arviointilomakkeet, väliraportit ja hankesuunnitelmat, ovat prosessin eri vaiheista. Hankkeessa kehitettiin moniammatillisten työryhmien työn suunnitteluun ja arvioimiseen työvälineitä, joita testattiin osana kehittämishanketta. Näissä dokumenteissa on hyvin esillä prosessimaiseen työskentelyyn liittyviä asioita, joten ne on sisällytetty tutkimusaineistoon. Tässä kehittämishankkeessa tuotettuja dokumentteja voidaan tarkastella kahdenlaisena tutkimusaineistona. Osittain niitä voidaan tulkita toimintatutkimuksellisesti yhdessä tuotetuksi primääriaineistoksi kyseisestä ilmiöstä, ja toisaalta ne voivat edustaa tutkimusteemaa taustoittavaa ja täydentävää sekundaariaineistoa. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 173–176.) Dokumenttien tulkitseminen puhtaasti toimintatutkimuksellisenä aineistona sisältää rajoituksia, sillä niiden varsinaiseen kirjoittamiseen osallistui vain koordinaatiotyöryhmä, eikä muilla osallisilla ollut riittävästi mahdollisuuksia kommentoida tai osallistua muulla tavoin niiden tuottamiseen. Valmiista dokumenteista keskusteltiin osallistujien kanssa, mutta se ei ollut systemaattista ja kattavaa.

*Kehittämishankkeen loppupuolella* tai hankkeen jo päätyttyä (2006–2007) kerättiin mukana olleilta toimijoilta arviointitietoa hankkeen toteutumisesta. Kehittämishanketta arvioitiin paikallisissa työryhmissä. Arviointikeskustelut nauhoitettiin. Varsinais-Suomessa keskustelut toteutettiin väljän teemahaastattelurungon mukaan ryhmäkeskusteluina, joihin osallistuin itse sekä haastattelijana että hankekoordinaattorina. Pääkaupunkiseudulla arviointikeskusteluja ohjasivat kehittämishankkeen paikalliset hanketyöntekijät. Tämän aineiston avulla sain tietoa moniammatillisen yhteistyön tavoitteiden toteutumisesta, saavutetuista tuloksista, koetusta hyödyllisyydestä ja siitä, miten yhteistyömalli juurtui paikalliseksi käytännöksi. Aineistosta tulkitsin, millaisten seikkojen työntekijät arvelevat edistäneen tai hidastaneen moniammatillisen yhteistyön kehittymistä.

Alkuvaiheen haastattelut tuottavat niin sanottua lähtötilannekuvaa yhteistyötoiveista ja tarpeesta sekä odotuksista kehittämistyölle. Tiedontuottajat edustivat hyvin erilaisia koulutustaustoja ja eri alueita. Kehittämishankkeen aikana kerätty aineisto antoi mahdollisuuden tarkastella itse toimintaa ja kehittämistyötä. Loppuvaiheessa kootut aineistot antoivat mahdollisuuden kuvata ilmiötä osallisten pidempiaikaisten kokemusten perusteella. Näitä eri aikakausina kerättyjä aineistoja yhdistämällä saatiin esiin moniammatilliseen yhteistyön kehittymiseen liittyviä prosesseja.

Aineistotriangulaation (ks. Alasuutari 1994, Eskola & Suoranta 1998, Denscombe 2003) avulla voidaan kuvata moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä eri näkökulmia. Tutkimuskysymysten kannalta työryhmätilanteista kerättyä aineistoa voidaan pitää hyvänä valintana. Työryhmät ovat luonnollisia ryhmiä, joiden jäsenet ovat tehneet kehittämishankkeessa yhteistyötä, jolloin ryhmän sisäiset suhteet ja mahdolliset jännitteet ovat läsnä myös arviointikeskusteluissa ja haastattelutilanteissa. Ryhmäkeskustelut ja ryhmähaastattelut sopivat hyvin toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa tutkijan ja tutkittavien roolit muutoinkin rakentuvat hyvin dialogisesti ja subjektiivisesti. Haastattelujen, ryhmäkeskustelujen ja työkokousten nauhoitteet on litteroitu teksteiksi. Haastatteluissa henkilöt esiintyvät omilla nimillään, mutta tieto heidän kaikkien ammattitaustasta puuttuu. Kehittämishankkeen työntekijät ja osittain yhteistyöverkoston edustajat osallistuivat haastatteluiden ja koosteiden tekemiseen. Se on toisaalta lisännyt aineiston autenttisuutta, mutta valitettavasti osa tutkimuksellisesti merkittäviä yksityiskohtia tai taustatietoja puuttuu.

Tutkijalla on ollut käytettävissään osassa haastatteluja tieto, mitä ammattiryhmiä osallistujat ovat edustaneet, mutta niiden yhdistäminen haastatteluun on ollut melkoista salapoliisityötä, joka ei ole täydellisesti onnistunut.

Tutkimuksen aineisto on valittu harkiten niin, että se pystyy tarkoituksenmukaisesti vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin. Tarkoituksenmukaisuusvalintaan saattaa liittyä riskejä. Valinta on kuitenkin perustunut kriittiseen pohdintaan, miksi jotain on rajattu pois ja jotain sisällytetty. Tavoitteena oli pitää aineisto hallittavana. Kaikki tiedontuottajat osallistuivat myös itse kehittämishankkeeseen jossakin roolissa. Osallisuus hankkeeseen ja siinä oleviin kehittämisprosesseihin loi tiiviin työelämälähtöisen kontekstin. Aineisto edustaa siis kehittävää työelämä tutkimusta. Tutkimusta tehtiin hankkeen omassa todellisessa ympäristössä.

Hanketta johdettiin ja organisoitiin pitkälle toimintatutkimuksellisia näkökulmia huomioon ottaen. Pikkuhiljaa takaraivossa ollut tutkimuksellinen intressini kasvoi ja oma mielenkiintoni tarkentui moniammatillisen yhteistyön työkalutuurin kehittämiseen. Työssä ollessani tein tutkimussuunnitelman ja perehdyin aiheesta kirjoitettuun teoriakirjallisuuteen. Tutkimuksen aineisto kerättiin työprosessien aikana. Aikataulullisesti hankkeen vetäminen ja tutkimuksen tekemisen yhdistäminen ei ollut pidemmälle mahdollista, joten jäin kokonaan virkavapaalle kymmeneksi kuukaudeksi. Tämä osoittautui myöhemmin erittäin hyväksi ratkaisuksi, sillä näin sain riittävää etäisyyttä tutkimuskohteeni analyysiin. Koska asetelmani ei ole puhtaasti toimintatutkimus, vaan ennemminkin teorian ja aineiston yhdistämistä, analyysivaihe hyötyi objektiivisuuden lisääntymisestä. Tulkintavaiheessa pystyin jälleen muistelemaan asioita myös oman osallisuuteni kautta, minkä koen rikastaneen tulkintaa. Minun oli myös helppo lähestyä tutkittavia työryhmiä alustavien tulosteni kanssa ja tarkentaa niitä yhteistyössä heidän kanssaan.

Varsinaisessa aineiston analyysivaiheessa painoutuivat diskursiiviset lähestymistavat. Kommunikatiivisuus ja toimintatutkimuksellisuus jäsentävät lisäksi tietokäsitystäni sekä vuorovaikutusta, osallisuutta ja kohteen rakentumisen prosessiluonnetta käsitteleviä metodologisia pohdintoja yleisemminkin. Olen tehnyt koko hankkeen ajan

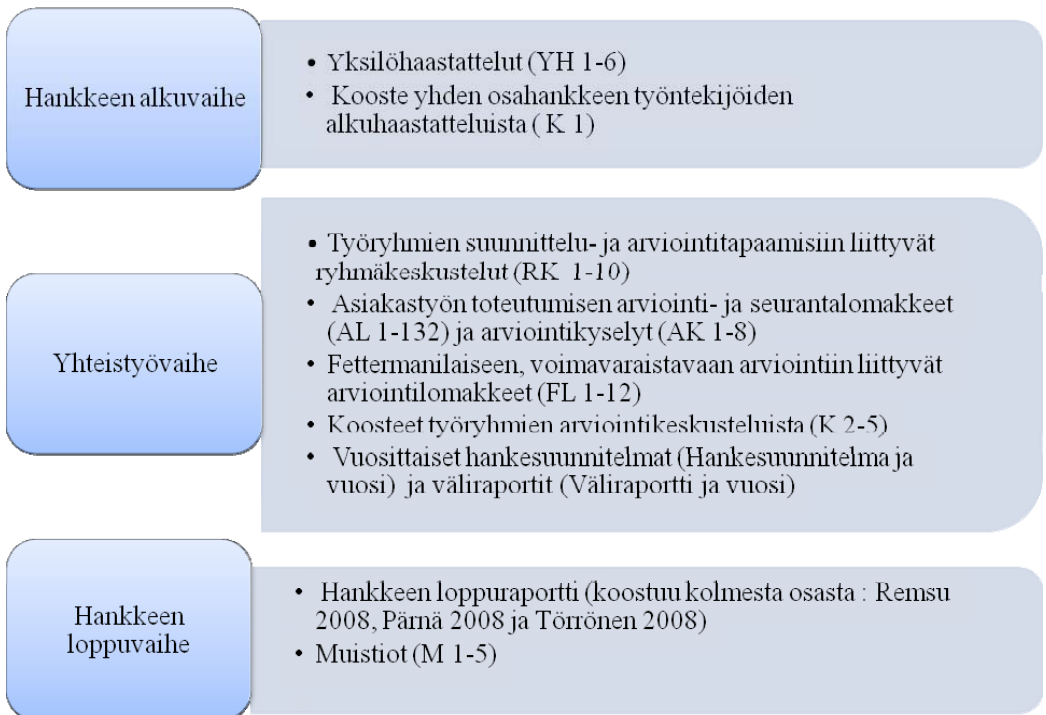
omaan muistikirjaani merkintöjä. Niihin on kuvattu kokousten asioiden lisäksi kommentteja tunnelmasta, keskustelun herättämiä ideoita ja selvitettäviä kysymyksiä. Muistikirjan aineistoa hyödynnän kenttäpäiväkirjanomaisesti myös yhtenä aineistonani.

Varsinaisia aineistoyksiköitä on paljon ja ne on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 7).

Koodit on muodostettu tiedoston nimen lyhenteenä, esimerkiksi YH = yksilöhaastattelu, K = kooste, RK = ryhmäkeskuselu, ja ne on numeroitu juoksevan numeron mukaisesti.

Väliraporttien ja hankesuunnitelmien perässä käytän vuosilukua, joka kertoo, missä vaiheessa hanketta se on tehty.

**Kuvio 7.** Tutkimusaineiston jaottelun yleiskuvaus ja koodit.



Aineistolainaukset olen merkinnyt niin, että siinä on ennen sitaattia puhujan ammatti (mikäli tiedossa), puhujalle antamani nimi sekä lainauksen lopussa koodi, joka kertoo, minkälaisesta aineistoluokasta on kysymys. Olen antanut puhujille aineistolainauksiin nimet.



Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen luonteeseen sopii puhujalle annettava persoona, sillä professionaalisuuden rakentaminen kallistuu substanssiosaamisen sijasta henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin, joiden avulla oma osaaminen nivotaan moniammatillisen työryhmän työhön. Puhujat olivat enemmän yksilöitä ja persoonia kuin tiettyä professiota edustavia ammattinimikkeitä. Esimerkiksi YH 3 tarkoittaa sitä, että aineistolainaus liittyy kyseisen puhujan yksilöhaastattelussa tuottamaan tietoon.

Ryhmäkeskustelut olivat usein sen verran vilkkaita, että puhuja oli joskus vaikea identifoida. Samoin osassa aineistolainauksia puhujaksi on merkitty *osahaketyöntekijä* ilman ammattinimikettä ja nimeä. Nämä aineistolainaukset ovat pääosin erilaisista koosteista (K), arviointilomakkeista (AL) tai arviointikyselyistä (AK), joissa vastaajaa eikä hänen ammattiaan voida identifoida. Haastatteluihin osallistuneita miehiä oli vain neljä, joten heidän osaltaan on tehty nimeämisen lisäksi joitakin aineistolainauksen muokkauksia, jotta tunnistaminen ei olisi mahdollista. Heiltä otetut aineistolainaukset ovat hyvin rakentavia, ei sillä tavalla mitenkään arkaluontoisia, että asiakkaalle, heille itselleen tai työyhteisölle voisi tulla mitään harmia. Tutkimusraportin lopussa on vielä erillinen tarkempi luettelo aineistosta ja tietueiden päivämääristä (liite 3).

Yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelut on litteroitu. Hankkeen työpaperit ovat myös kirjallisessa muodossa. Erilaiset aineistot täydensivät toisiaan. Teoreettisella otannalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkija valitsee tapauksia tai aineistoa, jonka olettaa antavan täydentävää kuvaa ilmiöstä. Otannassa voi olla myös valtavirrasta poikkeavia tapauksia, joiden avulla voidaan avata tiettyjä reunaehtoja. Tämän tutkimuksen aineisto perustuu kehittämishankkeeseen osallistuneiden tuottamaan tietoon. Kaikkia tiedontuottajia yhdisti vahva myönteinen kiinnostus osallistua yhteistyöhön ja kehittämiseen. Yhteistyön alkamisen kriittisiin kohtiin ei hankkeessa ole syntynyt dokumentaatiota, joten siinä kohtaa aineistoon valittiin harkiten tutkija-kehittäjän kenttämuistiinpanoista osia. Niiden avulla on rekonstruoitu yksi alkuvaiheen rajanylitykseen liittyvä kohta. Aineiston valinnalla olen pyrkinyt ensisijaisesti vastaamaan tutkimusongelmaan ja samalla valottamaan ilmiötä teoreettisena käsitteenä mahdollisimman kattavasti.

#### *5.3.4. Aineiston interaktiivinen lukeminen*

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 143) korostavat, että aineiston lukeminen on oleellinen osa analyysiä. He esittelevät aktiivisen lukemisen tekniikkaa, jossa aineistolta kysytään yksinkertaisia kysymyksiä: kuka, mikä, missä, milloin ja miksi? Aineistoa lukemalla kannattaa huomioida, millaisia sisällöllisiä teemoja sieltä nousee, esimerkiksi määrittelyjä, prosesseja, toiminnan sisältöjä, strategioita ja ihmisten välisiä suhteita.

Olen lukenut kerättyä aineistoa jo kehittämishankkeen aikana ja läpi koko prosessin, joten olen voinut varmistua aineiston vastaavan tutkimusasetelmaani. Tutkimusaineiston systemaattisemman ja interaktiivisemman lukemisen aloitin kehittämishankkeen loppupuolella, kun uusia aineistoja ei enää tuotettu. Tässä vaiheessa päädyin esimerkiksi joihinkin rajauksiin, mitä hankkeen työpapereista kannattaa sisällyttää aineistoon. Aineiston lukuvaiheessa tein muistiinpanoja sen nostattamista ajatuksista ja merkitsin alustavia luokkia muistiin.

Valitsin aineistoon tutustumisen perusteella raaka-aineistosta moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyvät aineistokohdat omaan tiedostoon. Aineistoyksikkönä on jotain teemaa kuvaava tekstiosio. Lukemisvaiheessa ryhmittelin aineistoja eri tavalla ja pohtinut erilaisten aineistojäsennysten mahdollisuutta vastata parhaiten tutkimuskysymyksiini. Tutkimuskysymykset täsmentyivät ja muotoutuivat.

Aineiston lukemisvaiheessa olen pohtinut paljon aineistoon liittyviä tutkimuseettisiä kysymyksiä, kuten onko aineistossa sellaisia asioita, joista voisi olla haittaa joillekin ihmisille. Tutkimusaineistossa ei ole suoranaisesti asiakkaisiin liittyviä tietoja, eivätkä asiakkaat ole tutkimuskohteena. He ovat läsnä yhteistyötilanteissa työntekijöiden puheissa. Aikuiset asiakkaat saivat tiedon, että kyseessä on tutkimusavusteinen kehittämishanke, josta tuotettuja dokumentteja käytetään tutkimuskäyttöön.

Yksittäisen työntekijän tai tiettyjen työryhmien tiedonannot jäävät yksilöimättä, sillä se ei ole tutkimusasetelman mukaisesti relevanttia, vaan kiinnostus kohdistuu yleisemmällä tasolla prosessien kehittämiseen. Tunnistamattomuuden varmistamiseksi aineisto anonymisoitiin

muuttamalla ne kohdat, joissa saattaisi olla tunnistettavia tietoja. Esimerkiksi joitain ammattinimikkeitä oli vain yksittäisiä, jolloin ainakin hankkeessa mukana olleet saattaisivat tunnistaa puhujan, joten ne muutettiin yleisemmiksi.

### 5.3.5. *Analyysiluokkien muotoutuminen aineistoa luokittelemalla ja luokkia yhdistämällä*

Aineiston luokittelun avulla muodostetaan kehys, joka toimii pohjana aineiston yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Hirsjärven ja Hurmeen. (2008) mukaan luokkien pitäisi perustua tutkimusongelmaan ja ne on kyettävä perustelemaan sekä empiirisesti että käsitteellisesti. Aineiston luokittelu tapahtuu induktiivisesti, joskin tutkijan kokemukset ja teoreettinen ajattelu ovat läsnä. Aineistojen ja luokkien yhdistäminen puolestaan on deduktiivinen vaihe, jossa apuna käytetään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–150.) Kvalitatiivisen analyysin tämä vaihe on usein haastava. Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat vaihetta seuraavasti:

Tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää sellainen teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150.)

Luokittelemisella tarkoitan aineiston uudelleen järjestelyä ja tiivistämistä aineistosta nousevien teemojen mukaisesti. Muodostettavat luokat ovat käsitteellisiä työkaluja, joiden avulla aineistosta etsitään oleellimmat piirteet. Luokittelu on vaativaa, sillä luokkien pitää edustaa ilmiötä empiirisesti, mutta niiden on oltava myös yhdistettävissä käsitteellisesti johonkin analyttiseen kontekstiin. (Emt., 147–149.) Aineisto-otteet tiivistin moniammatillisen yhteistyön eri ulottuvuuksia kuvaaviksi teemoiksi, esimerkiksi *yhteistyön tarpeen pohdinta* tai *tavoitteen määrittäminen*. Samankaltaiset teemat ryhmittelin suurempiin luokkiin ja nimesin ne. Luokkien nimeämisessä pyrin säilyttämään aineistosta nousevia käsitteitä ja teemoja, mutta samalla yhdistämään niitä tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. Esitän luokat siinä järjestyksessä, kuin ne hahmottuivat aineistoa käsitellessäni. Luokat ovat seuraavat:

- yhteistyön haasteet
- luottamuksen rakentuminen
- vuorovaikutuksen merkityksellisyys

- yhteistyö resurssikeskusteluna
- rakenteellinen tuki yhteistyölle
- rajan ylitykset
- tarvepohjan tunnistaminen
- tavoitteellinen yhteistyö
- yhteinen tekeminen
- yhteisen työn arviointi
- yhteistyökäytäntöjen juurtuminen
- uuden oppiminen
- struktuurin toive
- yhteistyön johtaminen
- yhteistyö asiakkuuden kautta
- osallistuminen kehittämiseen
- osallistuminen suunnitteluun
- osallistuminen arviointiin
- työnjako
- voimavarakokemukset
- epävarmuuden sietäminen.

Aineiston varsinaista analyysiä varten loin pääluokat ryhmittelemällä teemoja edelleen ja yhdistämällä luokkia. Luokkien yhdistämisen tulee perustua tiettyjen säännönmukaisuuksien tai samankaltaisuuksien löytymiseen luokkien välillä. Aineistoluokkien yhdistely ja nimeäminen liittyi moniammatillisen yhteistyön käsitteellisiin jäsenyyksiin, prosessikehittämiseen sekä tutkimuskysymyksiin. Luokittelun kriteerit ovat siis melko teoriasidonnaisia. Pyrin pitämään luokkien yhdistelyn edelleen riittävän avoimena, jotta myös aineistolähtöiset teemat pääsisivät esiin. Tärkeää on, että luokkien yhdistäminen on perusteltavissa sekä empiirisesti että teoreettisesti. (Esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 150.)

Analyysin pääluokkien muotoilua on ohjannut Danielle D'Amourin ym. (2005) moniammatillisen yhteistyön strukturoidusta vaihemallista (*Structuration Model of Interprofessional Collaboration*) sekä Laura Gitlingin (1994) yhteistyön vaiheittaisen etenemisen mallista yhdistetyt teemat. Molemmissa malleissa yhteistyön oletetaan olevan

luonteeltaan prosessi. Prosessi on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä käsite. Myös kehittämistyö on prosessimaista työskentelyä, joka etenee kohti tavoitetta. Kehittämistyöhön liittyvien prosessien tunnistaminen on siis oleellista. Abbottin (1988, 1995) teorioihin perustuva näkemys professioiden systeemisydestä ja linkittymisestä toisiinsa on myös vaikuttanut analyysiluokkien muotoiluun, samoin rajanylitykset-käsitteen teoretisointi (ks. Toiviainen & Hänninen 2006a ja b).

Aineistoja ja teoreettisia käsitteitä yhdistämällä olen muotoillut seuraavat moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä, sisältöä ja kehittämisen prosessia kuvaavat neljä pääluokkaa, jotka toimivat analyysin kehikkona.

#### Analyysiluokat:

##### MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET

1. Moniammatillisen yhteistyön tarpeen tiedostaminen
2. Moniammatillisen yhteistyön näkeminen resurssina ja lisäarvona
3. Kollegiaalisuus ja luottamuksen syntyminen
4. Rajojen ylittäminen
5. Oman osaamisen arvostus

##### TAVOITTEELLISUUDEN MERKITYS MONIAMMATILLISESSA YHTEISTYÖSSÄ

6. Tavoitteellisuuden merkitys ja tavoitteiden konkreettinen muotoileminen
7. Toiminnan sisällöistä ja menettelytavoista sopiminen

##### MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN SISÄLLÖLLINEN RAKENTUMINEN

8. Yhteistoiminnallisuuden rakentuminen
9. Oman ja yhteisen toiminnan kehittäminen ja arvioiminen

##### MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN PROSESSIT

10. Moniammatillinen yhteistyö ja suhde asiakkaaseen
11. Tavoitteellinen yhteistoiminta
12. Moniammatillinen yhteistyö oppimisprosessina

13. Yhteistyö voimavarojen vahvistajana
14. Moniammatillisen yhteistyön arviointi
15. Moniammatillisen yhteistyön johtaminen / osaamisen johtaminen

Tutkimuksen analyysi rakentuu täten neljästä pääluokasta, joita ovat yhteistyön edellytykset, tavoitteellisuuden merkitys, moniammatillisen yhteistyön sisällöllinen rakentuminen ja moniammatillisen yhteistyön kehittämisen prosessit. Kussakin luokassa on useampi alaluokka. Niiden ympärille rakentuvat tulkinnat ja johtopäätökset.

### *5.3.6. Analyysimenetelmänä aineiston diskursiivinen ja sisällönanalyttinen tulkinta*

Diskursiivinen lähestymistapa moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen perustuu konstruktionistiseen todellisuuden sosiaalisen rakentumisen perinteeseen (ks. Berger & Luckman 2000). Todellisuus moniammatillisessa yhteistyössä on samalla sekä subjektipositioon liittyvää oman osaamisen rakentumista että kollektiivisempaa yhteistyön ja yhteisen osaamisen rakentumista. Diskurssianalyysin käyttö moniammatillisen yhteistyön ja sen kehittämisen analysoinnissa liittyy teoreettiselta lähtökohdaltaan kielen rooliin sosiaalisen todellisuuden rakentajana sekä kielenkäytön seurauksia tuottavaan luonteeseen (Jokinen ym. 1993).

Bergerin ja Luckmanin (2000) mukaan jokapäiväistä toimintaa ohjaa arkiymmärryksessä tulkittu tieto. Työntekijä saa tietoa työympäristöstään. Työ on siis subjektiivisesti merkityksellistä. Arkitietoon perustuva jokapäiväisen työelämän todellisuus – asioiden, ihmisten ja esineiden objektivoitunut järjestelmä – muotoutuu arkipuheessa, jolloin kielellä on välittävä rooli. Elämismaailma sisältää tässä ja nyt -kokemuksen sekä muualla ja aikaisemmin koetut ilmiöt. (Emt., 29–32.) Kasvokkainen kohtaaminen on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustyyppi ja siihen sisältyy vastavuoroisuutta ja tyypittelyä. Jokapäiväinen elämä, myös työelämä, perustuu jaettuun kieleen ja siihen, miten kieltä käytetään. Kieli on toisaalta erotettavissa kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta, ja silti sen merkitysvälitteisyys säilyy. (Emt., 48.) Tämä luo mahdollisuuden tarkastella moniammatillista yhteistyötä diskursiivisesti tekstien avulla. Diskurssianalyttiseen lähestymistapaan perustuen etsin, millaisia

merkityssysteemejä eli tulkintarepertuaareja on löydettävissä moniammatillisen työryhmän puheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 153, 155–158.)

Tässä tutkimuksessa nämä hieman erityyppiset analyysit ovat vuoropuhelussa keskenään. Tällaista moniammatillisuusdiskurssin jatkumoa voidaan lähestyä ja kuvata käsitteellä *intersituationalisuus*. Käsitteen käytössä tukeudun Arja Jokisen ja Kirsti Juhilan (Jokinen & Juhila 1999, 64) määritelmään. Tarkoitan intersituationalisuudella omassa tutkimuksessani sitä, että moniammatillisen yhteistyön määrittelykäytännöissä on läsnä yleistyneitä kulttuurisia merkityksiä, jotka muotoutuvat ja uusiutuvat konkreettisissa työryhmien puhetilanteissa. Tulkitsen, että moniammatillisen yhteistyön kulttuurisia merkityksiä edustavat kuntien ja järjestöjen strategiapuheissa esiintyvät määrittelyt sekä teoria- ja tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät määritelmät. Tilanteisia käytäntöjä edustavat aineistossa esiintyvät ja tämän projektin kulttuuria ilmentävät spesifit puhetilanteet. Nämä kaksi tasoa mahdollistavat sen, että niiden kautta voi tarkastella niiden välistä suhdetta. Kulttuurinen jatkumo paikantuu näihin konteksteihin (ks. myös Forsberg 1998, 67–68; Keskinen 2005, 122–124). Kulttuuriset määritelmät konkretisoituvat paikallisissa tulkintaresursseissa ja yksittäisten toimijoiden tulkinnoissa.

Moniammatillista yhteistyötä tekevien työntekijöiden ja työryhmien tuottamia selontekoja ja jäsennyksiä lähestyn kokonaisuutena diskurssin käsitteellä. Analyysin tulokset esittelyssä paikalliset tulkintaresurssit yhdistyvät moniammatillisuusdiskurssiksi.

Moniammatillisuusdiskurssit jaoin karkeasti kahteen luokkaan, teoriasta ja aineistosta nouseviin, joista molemmista löytyy yhteistyön positiivisia puolia korostavia kuin kilpailuvuutta ilmentäviä teemoja. Yhteistyön positiivisten puolien korostuminen aineistossa ei ole yllättävää, sillä aineisto on koottu pääasiassa niiden työryhmien työskentelystä, jotka olivat jo päättäneet lähteä yhteistyön kehittämishankkeeseen. Samassa diskurssissa esiintyy myös yhteistyön haasteellisuutta ja kilpailua esiin nostavia teemoja. Jälleen korostan kenttämuistiinpanoista nousevia asioita, esimerkiksi sellaisista tilanteista, joissa yhteistyö ei edennyt alkuvaihetta pidemmälle. Niissäkin tilanteissa yhteistyö tulkitaan kulttuurisesti ideaalina, mutta paikallinen käytäntö ei suo siihen mahdollisuutta. Pohdinkin, onko yhteistyö ja kilpailuvuus saman ilmiön eri ääripäitä vai ovatko ne eri ilmiöitä.

Analyysivaiheessa puhetilanteet, vaikkakin edustavat useamman puhujan merkityssystemejä, eivät mielestäni vielä edusta selkeästi diskurssia, vaan ovat helpommin lähestyttävissä toimijoiden välisinä tulkintaresursseina. Tulkintaresursseilla tarkoitetaan (ks. Juhila 1999) kulttuurisella kehällä rakentuvaa kuvaamisen tapaa. Kulttuurisella kehällä on useampia päällekkäisiä kerrostumia, jotka ovat yhtä aikaa läsnä sosiaalisen todellisuuden osina. Ytimen muodostaa tässä ja nyt -toiminnassa muodostuva kokemus, ja uloimmissa kerroksissa ovat aiemmin tapahtuneet toiminnot. Näitä kerroksia yhdistää vuorovaikutuksellinen keskustelu, jossa ulompia kerroksia käytetään tulkintaresursseina. Kehittämishankkeen osana toteutetut haastattelut tai keskustelut olivat samalla autenttisia tässä ja nyt -kokemuksia. Niissä oli läsnä moniammatillinen työryhmä. Kokemukset liittyivät sekä konkreettiseen asiakastyöhön että työprosessiin kiinteästi rakentuneeseen kokemusten reflektointiin.

Kun koko kehittämishankkeen keskeisimpiä ideoita oli moniammatillisen yhteistyön kehittäminen, ydinteemoina tietoisuus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, niin keskustelut edustivat hyvin kehän ytimessä olevia tässä ja nyt tilanteita. Arviointikeskustelutilanne (ja samalla aineiston keruutilanne) kuitenkin aktivoi uloimmat kehät, joita käytettiin tulkintaresursseina. Näissä tilanteissa puhetilanteissa hyödynnettiin tulkintaresursseina esimerkiksi päivähoidon varhaiskasvatussuunnitelmia, oman koulutuksen tuottamia ydinkäsitteitä, tulkintoja omasta toimenkuvasta ja oman perusorganisaation tavoitteista. Vaihtuvissa tilanteissa eri toimijat yhdistelevät näitä tulkintaresursseja. Ryhmätilanteessa voidaan olettaa näiden aktivoituvan, kun niitä yritetään sovittaa yhteen.

Analyysissäni tarkastelen näissä vuorovaikutustilanteissa esiintyviä intersituatioonaisia tulkintoja ja pyrin hahmottamaan millaiseksi moniammatillisen yhteistyön puhetilanteet muotoutuvat. Jokista ja Juhilaa siteeraten analyysissäni on oleellista

[s]jitoa merkitysten rakentumisen tarkastelu konkreettisiin kielellisiin prosesseihin sillä intersituatioonaiset merkitykset tulevat eläväksi vasta ihmisten välisessä kielellisessä vuorovaikutuksessa[– –]. Kyse ei ole yleisten kulttuuristen merkitysten tunkeutumisesta yksittäisiin puhetilanteisiin, vaan vastavuoroisesta suhteesta. (Jokinen & Juhila 1999, 66.)

Samoin kuin tilanteisuus ja kulttuurisuus, myös merkitykset ja merkitysten tuottamisen tavat ovat molemmat läsnä analyysissäni. Suurin osa analyysistä kuitenkin painottuu merkitysten



antoon eli siihen, millaisia elementtejä moniammatilliselle yhteistyölle annetaan ja miten sitä kuvataan. Tavoitteena oli kuvata aineiston avulla merkityssysteemejä ja identifioida erilaisia repertuaareja tai aladiskursseja aineistosta. Esimerkki tällaisesta on moniammatillinen yhteistyö uuden oppimisena ja moniammatillinen yhteistyö oman työn arviointina. Yhdessä näistä koostuu moniammatillisuusdiskurssi.

Analyysissäni etsin myös merkitysten tuottamisen tapaa. Yhteistyölle annettuja merkityksiä on helpompi ymmärtää, kun ymmärtää niiden tuottamisen tavan. Esimerkkinä voisin mainita tilanteen, jossa yhteistyösuhte näyttäytyy professioiden välisenä kilpailuna. Tällaisen otteen analyysissä tulee hyvin esiin puhujien tuottamat positiot ja tuotettujen puheenvuorojen sekventiaalisuus eli se, miten puheenvuorot liittyvät toisiinsa. (Emt., 70–76.)

Aineistokatkelmien tarkemmalla analyysillä pyrin osoittamaan, kuinka merkityksellisiä yksittäiset puhetilanteet ja keskustelut voivat olla paikallisen yhteistyökulttuurin rakentumisessa. Näitä molempia analyysitapojen painotuksia yhdistämällä pyrin tuomaan moniammatillisen yhteistyön sekä konkreettisen että prosessimaisen luonteen esiin.

Moniammatillinen yhteistyö rakentuu diskursiivisissa käytännöissä – miten perustelen omaa professiota ja vakuutan toiset ja miten luomme yhteistä moniammatillista todellisuutta.

Kolmas ulottuvuuspari on retorisuus – responsiivisuus, joka liittyy merkityksen tuottamisen tapaan. Retorisuudella viitataan niihin tapoihin, joilla puhuja haluaa vakuuttaa muut tietyn merkityksen tärkeydestä. Responsiivisuus keskittyy niiden tapojen analysointiin, kuinka yhteisymmärrystä tai yhteisiä merkityksiä rakennetaan. (Emt., 77.)

Kasvokkaisessa keskustelussa sekä retorisuus että responsiivisuus ovat yhtä aikaa läsnä. Työryhmän keskustelussa osallistujat vakuuttavat toisiaan ja reagoivat toistensa puheenvuoroihin. Aineistoni taipuisi sinänsä kumpaan tahansa painotukseen. Tutkijan tehtäväni on valita tutkimuskysymystä tukeva painotus. Tämän tutkimuksen kysymys kuuluu, miten yhteistyö rakentuu, joten luonnollista on, että otteiden valinnassa responsiivisuus painottuu retorisuutta enemmän. Molempia kylläkin esiintyy.

#### 5.4. Työntekijänä, kehittäjänä ja tutkijana – tutkimuksen eettisyyden pohdintaa

Tutkimuseettiset kysymykset ovat aina tärkeitä, ei vain ennen tai jälkeen tutkimuksen pohdittavia asioita vaan läpi koko tutkimusprosessin reflektoitavia asioita.

Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa se on erityisen tietoista (ks. esim. Kuula 1999; Hirsjärvi & Hurme 2008, 19–20; Denscombe 2003, 79; Kuula & Tiitinen 2010, 446–459.)

Tässä tutkimuksessa eettinen arviointi on hyvin tärkeää monesta syystä. Tärkeä eettinen näkökulma on ensinnäkin suhde asiakkaisiin. Työryhmät työskentelevät lapsiperheiden kanssa, jolloin kaikkien työntekijöiden tietoisuus ammattilaisen vastuusta ja vallasta on tärkeää. Useimmilla ammanteilla on omat eettiset ohjeensa. Erik Knorth, Peter Van der Bergh ja Fop Verheij (2002, 4, 66) korostavat ammatillisia eettisiä standardeja ja käytäntöjen merkitystä erityisesti silloin, kun kehitetään ammattilaisten työtä ja asiakkaiden osallisuuden mahdollisuuksia.

Lasten ja nuorten kanssa työskentelyyn on olemassa kansainvälisiä eettisiä yleisohjeita (ks. Grupper 2008, 66), joissa työntekijöiden humanitaarista vastuuta korostetaan ja annetaan yleisohjeita myös yhteistyöhön. Kun kohteena on kasvava ja kehittyvä lapsi, myös intervention kehittämisen täytyy tukea tätä tavoitetta (ks. myös Edwards ym. 2009, Edwards 2010). Kehittämistyön intressi on aina toissijainen asiakkaan tarpeisiin nähden.

Kehittämishankkeessa kerätään yleensä paljon tietoa, jolloin on huolehdittava, että asiakkaat tietävät osallistuvansa kehittämishankkeeseen, josta tehdään myös tutkimusta. Yksittäisiä asiakasperheitä koskevat tiedot on tässä tutkimuksessa rajattu kokonaan pois tutkimusaineistosta.

Toinen keskeinen eettinen pohdinta liittyy omaan tutkijan positioon. Tutkijan roolin ohella olen ollut myös asiakasprosesseihin osallistuva työntekijä ja kehittämishanketta koordinoiva työntekijä. Tässä tutkimuksessa tutkijan ja kehittäjän roolit ovat olleet rinnakkaiset ja osin päällekkäiset. Itse näen tutkijan roolini heijastelupintana, jota vasten kehittämistyössä mukana olevat ammattilaiset ovat voineet tarkastella ideoitaan ja oppia oman toiminnan lähtökohtien kriittistä reflektointia. Tulkitseen myös, että tutkijan tehtävänä on tukea kehittämisyhteisön omaa refleksiivisyyttä. Tällainen vaihe kuvaa hyvin aineiston keruuvaihetta. Myöhemmin

tutkijan roolini on ollut selvästi analyyttisempi ja vähemmän yhteydessä tutkittavaan kenttään.

Arviointi ja arvioiva työote nostavat myös eettiset kysymykset esiin. Arvioinnissa arvioidaan jonkun hyvyttä suhteessa toiseen. Esimerkiksi Colin Robson (2001) korostaa arviointitutkimukseen osallistuvan tutkijan vastuuta. Arvioijan rooli liukuu usein vahvaan osallisuuteen ja hankkeen toiminnan suunnittelu- ja toteutusprosessien ohjaamiseen. Ilman vahvaa eettistä tietoisuutta se voi vaarantaa tutkijan objektiivisuuden. Tutkija-arvioijan läsnäolo vaikuttaa aina toimintaan. Sitä pidetään yleensä myös hyvänä asiana, etenkin silloin, kun tutkimus tai arviointi tuottaa jo prosessin aikana tietoa hankkeen etenemisestä ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua arviointiin ja sitä kautta oppia oman ja yhteisen työn kriittistä reflektointia. Arvioijan osallisuus toimintaan vähentää tungettelen tuntua ja luo luottamusta, jolloin informaation saanti helpottuu. (Robson 2001, 104–105.)

Tutkimuksen ja siihen liittyvän tiedon tuottamisen kannalta kolmoisroolini on ollut haaste ja mahdollisuus. Asiakastyöhön osallistuvana työntekijänä olen voinut luoda kollegoihin yhteistyösuhteen, joka on lisännyt keskinäistä luottamusta ja antanut minulle mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa ilmiötä ikään kuin ruohonjuuritasolta. Hankesuunnittelijan työ on välillä byrokraattista ”papereiden pyörittämistä”, mutta myönteisesti ajatellen olen ollut dokumentoinnin keskiössä, olen voinut huolehtia, että erilaiset prosessit tulevat kuvatuiksi, muistiot tallennetuiksi ja lomakkeet täytetyiksi. Hankesuunnittelija työ on myös luovaa kehittämistä. Muiden ”kehittäjien” innostus ja taito iloita yhteistyöstä on ollut merkittävää kehittämishankkeen tuloksellisuuden kannalta, johon olen myös päässyt osalliseksi.

Tutkijan roolin pitäminen näistä erillään on välillä vaatinut ponnistelua. Toisaalta tutkimuksen edellyttämä systemaattisuus on ollut hukassa, joskus taas laadullisen tutkimuksen syklinen eteneminen on kuormittanut paljon. Tutkijan ammattitaitoa eniten kuitenkin haastaa se, että en voi taata, että kaikki perheet, jotka osallistuivat hankkeen ryhmätilanteisiin, olivat riittävän tietoisia siitä, että näihin tilanteisiin liittyviä työntekijöiden kokemuksia käytetään tutkimustarkoitukseen. Asiasta pyrittiin kattavasti ja systemaattisesti kertomaan, mutta hanke oli verkostomainen kokonaisuus, jossa työntekijät ryhmätilanteissa vaihtuivat melko paljon.. Oma arvioni kuitenkin on, että perheiden yksityisyys ei missään vaiheessa ole ollut uhattuna.

Ilman lapsia ja heidän vanhempiaan tämä kehittämishanke eikä tämä tutkimus olisi ollut mahdollinen. Sama huoli voi koskea myös joitakin työntekijöitä. Haastatteluihin tai dokumentoituihin ryhmätilanteisiin osallistuneet saivat tiedon tutkimuskäytöstä.

### 5.5. Tutkimuksen luotettavuudesta

Muun muassa Charles Raginin (1987) mukaan tieteen ja yleisemmin myös ajattelun taustalla on aina jonkinlaista vertailua. Kvantitatiivisessa tutkimusperinteessä tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Validius liitetään operationalisoinnin haasteisiin eli siihen, miten abstraktit käsitteet kyetään liittämään empiiriseen maailmaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 88–89.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät kysymykset asetetaan eri tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ne eivät yksittäisinä käsitteinä ole riittävän käyttökelpoisia, vaan niiden sisältöä on määriteltävä tarkemmin ja aina liitettynä tiettyyn tutkimusprosessiin.

Reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimusprosessin arvioitavuutta eli sitä, miten sen analyysivaiheet on kuvattu (Eskola & Suoranta 1998, 209–212). Oleellista on kuvata aineisto tarkasti ja kertoa millaisia rajauksia on tehty. Tutkijan ammattitaitoa kuvaa analyysin vahvuuksien ja rajoitteiden reflektointi. (Ks. Ruusuvoori ym. 2010, 26–29.) Analyysimenetelmien ja aineistonäytteiden kriteerien tarkastelulla pyritään vakuuttamaan lukijat, että aineiston käsittely ei ole sattumanvaraista ja että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Hyvää tutkimuskäytäntöä on, että tutkijan positiot tuodaan avoimesti esiin.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää tietynlaisena loogisen päättelyn mallina (Alasuutari 1994, 23 ), joka pitää kuvata niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkimusprosessin ja päättelyn etenemistä sekä arvioimaan esitettyjen tulkintojen pätevyyttä.

Becker (1998) puhuu yleisemmin logiikan merkityksestä. Logiikalla hän viittaa tapoihin, ”loogisiin temppeihin” (*logical tricks*), joilla kerättyä aineistoa tarkastellaan. Niiden avulla aineistosta pyritään saamaan esiin uusia näkökulmia yhdistelemällä tietoja lähinnä ajattelun

avulla. Tällaisten ajattelujen tuloksena syntyy ideoita ja vihjeitä, minne seuraavaksi katsotaan. Tutkimuksellisesti tärkeää on löytää argumenttien pääperustelut (*major premises*) sekä tuottaa myös vaihtoehtoisia näkökulmia (*list of possible combinations*). Beckerin tapa kuvata tutkimusprosessi on innovatiivinen. Hän korostaa tutkijan roolia rohkeasti lähteä ”tempuillemaan”, sillä sitä kautta voi löytyä aivan uudenlaisia tulkintoja. (Becker 1998, 146–147.)

Tässä tutkimuksessa on toimintatutkimuksellinen ja kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa, johon perinteinen käsitys validiudesta ja reliaabeliudesta ei siis sovellu, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tukea muutosta, siis tuottaa erilainen tulos eri mittauskerroilla. Toimintatutkimuksen pätevytyteen liittyy myös toisenlainen näkökulma. Kun tutkimuksen avulla pyritään kehittämään käytäntöä, niin onnistunut käytäntö näyttäytyy ”totuutena”. Tällainen näkökulma on pragmatistinen - totta on se tieto, joka toimii. Tieto on kuitenkin aina myös historiallista, jota pelkkä pragmatismi ei tavoita. (Huttunen ym. 1999, 115–120.) Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa tietävä subjekti on kollektiivi, joka yhdessä rakentaa tiedon ja arvioi tietonsa pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että tietoa kerättiin paljon ryhmäkeskustelujen avulla, tietoa tuotettiin yhteistyönä. Ryhmä sai tiedon heti käyttöönsä. Tutkijalla oli ryhmässä tärkeä tiedon arvioimiseen liittyvä rooli. Tutkija myös valitsi ryhmän tuottamasta aineistosta tutkimusongelman kannalta relevantit kohdat. Tämä valinta on pyritty perustelemaan tarkasti.

Ritva Engeströmin mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin perusteet voidaan jakaa kolmeen tapaan (ks. Engeström 1999). Ensimmäisessä tavassa validiteetilta edellytetään tutkimuskysymysten, aineiston ja tulkintojen keskinäisen integroitumisen tarkastelua (*validity as quality of craftsman*). Toisessa määrittelytavassa validiteetin rakentuminen nähdään kommunikatiivisena elementtinä ja kiinteänä osana tutkimusta (*communicative validity*). Tutkimus on itse osa todellisuuden sosiaalista rakentumista. Kolmantena on käytännöllinen validiteetti (*pragmatic validity*), jossa painopiste on tiedon soveltamisessa tai käyttöön ottamisessa. (Engeström 1999, 333.)

Yhtenä tutkimuksen tai tiedon luotettavuuden tarkastelun osana voidaan hyödyntää tarkastuskäytäntöä (*member checking*), jossa tutkittavina olleet arvioivat tutkijan tulkintoja

(Kiviniemi 1999, 80–81). Tässä tutkimuksessa tutkija on käynyt projektiryhmän kanssa keskustelua, mutta käytännön syistä käsikirjoituksen tarjoaminen luettavaksi ei ollut mahdollista. Se olisi kyllä vahvistanut tulkinnan luotettavuutta.

Kvalitatiivinen tutkimus katsoo tapauksia kokonaisuuden näkökulmasta ja liittyy siihen usein jonkinlaisen historiallisen perspektiivin. Tuloksena on tulkintaa, jolla pyritään holistiseen näkemykseen. Myös kvalitatiivisesti orientoituneet tutkijat pyrkivät lisäämään teoriaa tutkimukseensa ja sitä kautta lisäämään tulkintansa selitysvoimaa. Vertailemalla tapauksia voi syntyä myös uutta teoriaa. (Ragin 1984, 1-11.)

## 6. YHTEISTYÖN KÄYNNISTYMISEN EDELLYTYKSET

Tutkimuksen pääaineisto on kerätty kehittämissyhteistyöhön osallistuneiden työntekijöiden työryhmäkokouksista. Suhtautuminen moniammatilliseen yhteistyöhön on myönteistä, koska työntekijät ovat jo päättäneet osallistua yhteistyöhön. Edellytykset yhteistyön käynnistymiselle olivat siis pääsääntöisesti hyvät. Kehittämishankkeen kokemuksissa ja aineistossa on kuitenkin myös yhteistyön aloittamisen haasteisiin ja esteisiin liittyviä jännitteisiä teemoja. Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvät vastakkaiset näkökulmat eivät ole vastakkaisia ominaisuuksia, vaan ne esiintyvät ennemminkin saman asian jatkumoina.

Tässä luvussa tarkastelen aineistoa myös rajojen ylittämisen ja luottamuksen näkökulmasta. Rajanylitykset on käsite, jolla viitataan sekä eri organisaatioiden hallinnollisten rakenteiden että yksittäisten ammattikuntien työkäytäntöjen ylittämiseen. Hanna Toiviainen ja Hannu Hänninen (2006a) liittävät rajanylitykset kiinteästi oppimisen dialogiseen tutkimukseen. He olettavat, että rajanylitys tapahtuu yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden dialogisessa ja sosiaalisessa vaihdossa. Keskeisintä on käytännön moniäänisyys ja demokraattisuus. (Toiviainen & Hänninen 2006a, 21.)

Aloitin tämän luvun kuitenkin muusta analyysistä poiketen kurahousuihin liittyvällä tarinalla (alaluku 6.1), jossa yhteistyö näyttää kariutuvan jo ennen kuin sen käynnistämisestä päästään edes tarkemmin keskustelemaan. Tarina on liitetty osaksi analyysiä, koska kurahousuista tuli merkittävä metafora, jota kehittämissyhteistyön työntekijät käyttivät kehittämissyhteistyössä kuvaamaan työkuulttuurista muutosvastarintaa. Se avaa myös mielenkiintoisia tarkastelukulmia erityisesti yhteistyön käynnistymisvaiheeseen. Tämän tarinan avulla haluan tuoda esiin sen, että yhteistyön käynnistymisellä tai käynnistymättömyydellä on taustansa. Yhteistyötä suunniteltaessa ei yleensä edes tiedetä, millaisia taustoja ja konteksteja yhteistyöhankkeilla ja erityisesti niihin osallistuvilla tahoilla on, millaista työ- ja organisaatiokulttuuria kukin kantaa mukanaan. Tarinan avulla analysoin moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää kommunikatiivisuutta ja professioiden välistä kilpailua sekä tarkastelen moniammatillista

yhteistyötä työ- ja organisaatiokulttuurisena ilmiönä. Alaluvun lopussa on kurahousutarinan epilogi.

### 6.1. Tarina kurahousuista

Kurahousuja koskevan tarinan<sup>2</sup> mukainen kokous ja keskustelutilanne on todellisuudessa tapahtunut yhden osahankkeen aloitusvaiheen kokouksessa. Tarina perustuu pääasiassa omaan hankesuunnittelija-tutkijana saatuun kokemukseeni kokoukseen osallistumisesta ja siitä tehtyihin kenttämuistiinpanoihin. Tarinan muut puhujat eivät ole autenttisia henkilöitä, joiden puhetta olisi suoraan tällaisenaan olemassa. Puheenvuorot ovat koosteita, rekonstruktioita useiden puhujien ajatuksista ja nimet tutkijan antamia. Esimerkiksi Pirkoksi kutsuttavan puhujan vuorosanoissa kuuluu useiden hankkeeseen myönteisesti suhtautuneiden keskustelijoiden ääni. Hankesuunnittelijasta ei käytetä tässä tarinassa roolinimeä, kuten muista puhujista.

Tarina kurahousuista liittyy kehittämishankkeen alkuvaiheeseen. Se alkaa siitä, kun hankesuunnittelija kutsutaan esittelemään yhteistyöideaa erään kunnan päiväkotien johtajille ja pohtimaan heidän kanssaan mahdollisuutta aloittaa kehittämissyhteistyön tarkempi suunnittelu jossakin alueen päiväkodissa. Saatujen kokemusten pohjalta toimintamallia voitaisiin kokeilla kunnassa myöhemmin laajemminkin. Asiasta oli etukäteen alustavasti neuvoteltu päivähoiton esimiehen kanssa, joka piti kuntouttavan ryhmämuotoisen perhetyön ja varhaiskasvatuksen näkökulmien yhdistämistä mielenkiintoisena ja varhaiskasvatuksen yleisiin ja paikallisiin kehittämistavoitteisiin soveltuvana kehittämiskohteena. Kokouksen ideana oli saada esiin spesifimpi, kentältä tuleva tarve, jonka pohjalta kehittämissyhteistyö tarkemmin suunniteltaisiin.

Kehittämishankkeen puolelta oli kolme edellytystä kehittämissyhteistyölle. Ensinnäkin ryhmämuotoista toimintaa haluttiin tarjota lapsille ja heidän vanhemmilleen. Toinen edellytys liittyi keskinäiseen työnjakoon ja toiminnan organisoitumiseen. Lähtökohtana oli, että

---

<sup>2</sup> *Tarina* tässä tutkimuksessa tarkoittaa tutkijan rekonstruoimaa, mutta todelliseen tilanteeseen perustuvaa keskustelua tai tilannetta. Ne eivät ole siis varsinaisia tarinoita tai narratiiveja (esim. Jokinen 2000, Valkonen 2004), joita etsittäisiin analyysin avulla puhetilanteista.



kehittämishankkeesta tulee mukaan kaksi työntekijää ja paikallisesta verkostosta neljä työntekijää. Tavoitteena oli kehittämistyön juurtuminen paikallisiin käytäntöihin. Kolmas edellytys oli, että muodostettava moniammatillinen työryhmä sitoutuu kehittämistyön suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin noin puolen vuoden mittaisen prosessin ajaksi. Valmista toimintamallia ei ollut, mutta kehittämishankkeen muilla paikkakunnilla toteutettujen kokeilujen kokemukset olivat käytössä. Esitietona oli myös, että yhteistyöstä ei tule erillisiä kustannuksia, sillä kukin toimija osallistuu oman organisaationsa ja työnsä puitteissa. Kehittämishankkeen työntekijöiden työpanos ja työryhmälle suunnattu koulutuksellinen ja työnohjauksellinen kehittäminen tuki ovat yhteistyötaholle maksuttomia.

Kokouksessa oli läsnä kymmenkunta päiväkodin johtajaa. Kokouksessa ääneen esitetyt näkökulmat olivat hyvin polarisoituneita. Tarina on siis hankesuunnittelija-tutkijan jälkikäteen analyysiä varten muotoilema kuvitteellinen keskustelu, jossa puheenvuoroja käyttävät hankesuunnittelija Katariina sekä päivähoidon esimies Liisi, yhteistyöideaan positiivisesti suhtautuva päiväkodin johtaja Pirkko sekä ideaan kielteisemmin suhtautuva päiväkodin johtaja Kirsti. Tarina on jaettavissa kolmeen osaan: avauspuheenvuoroihin, varsinaiseen keskusteluun ja lopetukseen. Tarinan avulla tulevat esiin keskeisimmät kehittämis-yhteistyön aloittamista puoltavat ja vastustavat argumentit.

*Päivähoidon esimies Liisi: Tänäpä meillä on tässä kokouksessa mukana edustaja lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittämishankkeesta. Hän on lupautunut kertomaan mahdollisuudesta aloittaa yhteistyössä ja osana päiväkotityötä vähän uudentyyppinen ja kokeileva toiminta, jolla voisimme tavoittaa niiden perheiden lasten vanhempia, joista joskus olemme vähän enemmän huolissamme. Mitään valmista sopimusta ei ole, joten toivon, että tänään voisimme yhdessä pohtia, mitä tarpeita meillä täällä kunnassa on ja mitä teillä siellä päiväkotien arjessa on ajankohtaista tällä hetkellä. Nyt hankkeen edustaja voi itse omin sanoin kertoa, mitä olisi tarjolla. Hanke vaikuttaa mielenkiintoiselta.*

*Hankesuunnittelija Katariina: Kiitos päivähoidon johtajalle, että sain tulla esittelemään varhaisen vastuunoton hankettamme, jota on jo täälläkin kunnassa toteutettu, mutta hieman erilaisessa paikassa. Mukava, että paikalla on nyt asiantuntemusta suoraan sieltä, missä lapsia ja perheitä kohdataan. Kuten jo sanoin, täälläkin paikkakunnalla on viime vuonna kokeiltu yhtä mallia, jossa lapsille ja vanhemmille järjestettiin yhtäaikaaisesti omaa ryhmätoimintaa ja osa kerroista oli yhteisiä lapsille ja aikuisille. Mukana oli työntekijöitä perheneuvolasta ja terveystakeskuksesta sekä muutamasta yhdistyksestä. Ryhmät*

*kestivät syksystä kevääseen. Kokoontuimme joka toinen viikko iltapäivisin. Samantyyppisten teemojen kanssa on tätä kehittämissyhteistyötä tehty viidellä muulla paikkakunnalla jo kahden vuoden ajan tämän hankkeen puitteissa.*

Päivähoidon esimies Liisi aloittaa melko muodollisella puheenvuorolla, jossa hän esittelee seuraavan puhujan. Samalla hän linjaa oman positiivisen suhtautumisensa kehittämissyhteistyöhön. Esimies liittyy puheenvuoronsa laajempaan kontekstiin, miten päivähoitossa tunnustetaan varhaisessa vaiheessa erityisen tuen tarvitsevia perheitä, joista ollaan jo hieman huolissaan. Yhteistyölle muotoutuu näin asiakaslähtöinen tarve. Lisäksi hän nostaa esiin päiväkotien johtajien roolin päivähoiton arjen asiantuntijoina. Hallinnollisena esimiehenä hän ilmaisee puheenvuorossaan, tosin ikään kuin rivien välistä luettuna, suostumuksen siihen, että päivähoiton resursseja voi käyttää tämäntyyppiseen työhön.

Omassa avauspuheenvuorossaan hankesuunnittelija pyrkii vakuuttamaan kuulijat kehittämishankkeen yhteistyöhalusta ja paikallisen asiantuntijuuden merkityksestä. Lisävakuutusta hän pyrkii rakentamaan vetoamalla paikkakunnalla jo aiemmin toteutettuun kokeiluun ja sen myönteisiin kokemuksiin. Pontena hän nimeää lapsiperheiden kanssa työskentelevien tahoja. Hän korostaa kehittämishankkeen merkitystä mainitsemalla eri paikkakuntien määrän ja kokemuksellisen keston. Tavoitteena on liittää hanke yleisempään lapsiperheiden hyvinvointia tukevaan ja kehittämistyöhön orientoituneeseen tapaan työskennellä.

Kaksi ensimmäistä avauspuheenvuoroa edustavat yhteistyöhön suuntautunutta puhetta. Kolmas aloituspuheenvuoro on päiväkodin johtaja Kirstin vastaus edellisten puheenvuorojen konsensukselle ja yhdenmukaiselle linjalle. Neljäs puhuja, päiväkodin johtaja Pirkko, yrittää liittyä myönteiseen näkökulmaan.

*Päiväkodin johtaja Kirsti: Tällaisia hankkeita tulee ja menee, mitä niistä oikein jää? Ei ole muuta kuin ylimääräistä vaivaa työntekijöille. Muistatteko senkin jutun, jota siellä pohjoisella alueella kokeiltiin niissä kahdessa päiväkodissa?*

*Päiväkodin johtaja Pirkko: No, kyllä niistä toinen ainakin onnistui aika pitkälle tavoitteiden mukaisesti, mutta toinen lopahti aika alkuunsa. En tiedä, mitä siinä kävi. Millaisia kokemuksia muilla paikkakunnilla on?*

Kirsti: *Ihan yhtä tyhjän kanssa se oli koko juttu!*

Päiväkodin johtaja Kirsti, joka ensimmäisenä tulee mukaan keskusteluun, edustaa voimakkaan kielteistä näkemystä. Kehittämissyhteistyön aloittaminen ei saa vastakaikua. Hän liittyy *hankkeiden tulemisen ja menemisen* pessimistiseen näkemykseen, jota perustellaan konkreettisella esimerkillä. *Kahdessa päiväkodissa* aikaisemmin tapahtunut kokeilu nostetaan ikään kuin vahvistukseksi siitä, että kokeiluista ei ole muuta kuin *ylimääräistä vaivaa*. Perustelu on hyvin tilanteinen, paikallinen ja omakohtaiseen kokemukseen perustuva, siksi vakuuttava. Kati Rantalan ja Pekka Sulkusen toimittamassa kirjassa *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (2006) tuodaan esiin samansuuntaisia kriittisiä näkökulmia projektiorganisoidusta hyvinvointityön ohjaamisesta ja kehittämisestä. Toiselta päiväkodin johtajalta Pirkolta tulee tässä kohtaa pieni vasta-argumentti, että hankkeessa oli sentään hieman onnistuttu, mutta puheenvuoro jatkuu epämääräisellä tietämättömyydellä sen hankkeen lopahtamisesta ja *mitä siinä kävi?* -kommenteilla. Kysymyksellä, millaisia kokemuksia muualla on saatu, positiivisemmin suhtautuva päiväkodin johtaja toivoo, että keskustelua jatkettaisiin myönteisemmässä suunnassa ja siirryttäisiin pohtimaan mahdollisesti alkavaa yhteistyötä. Kielteinen yhteenveto kehittämishankkeiden merkityksestä ja *koko jutusta* lopettaa avauspuheenvuorot. Keskustelu etenee kehittämissyhteistyötä puoltavin ja sitä vastustavin argumentein.

Hankesuunnittelija Katariina: *Muilta alueilta on tullut paljon positiivisia kommentteja Alussa, kun kaikki on vielä vähän epäselvää, millaisen muodon hanke saa, niin ilmassa on ollut erilaisia kysymyksiä, ehkä enemmän kuin vastauksia. Hankkeen puolesta me olemme halunneet kuitenkin lähteä liikkeelle, ei niinkään valmiin mallin kanssa, vaan niin, että se paikallinen hanke suunnitellaan yhdessä sen työryhmän kanssa, joka sitä lähtee toteuttamaan. Siellä on kuitenkin sen alueen lapsiperheiden ja omien asiakkaiden tilanteiden parhaat asiantuntijat. Monet mukana olleista työntekijöistä ovat kertoneet, että he saivat itselleen ja omalle ammattitaidolleen paljon uusia ideoita, mutta he ovat myös kertoneet arkisista hankaluuksista, joihin on täytynyt hakea ratkaisua. Onneksi niihin käytännön pulmiin on yleensä löytynyt pohdinnan jälkeen ratkaisu. Lähes kaikki mukana olleet hankkeet ovat halunneet jatkaa ensimmäisen puolen vuoden tai vuoden jälkeen työmuodon kehittelyä ja saaneet siihen lisää paikallista väkeä.*

Päiväkodin johtaja Kirsti: *Tuntuu ihan mahdottomalta ajatella, että tässä tilanteessa, kun resurssit ovat niin tiukalla ja on noita lomautuksiakin, että voisin*

*vaatia henkilökunnan lähtevän johonkin ylimääräiseen, kun omaakaan työtä ei ehdi tehdä. Täysin mahdotonta.*

Hankesuunnittelija pyrkii edelleen vakuuttamaan kuulijat kehittämishankkeen mahdollisuuksista. Niiden vakuudeksi tulee pitkä lista lisäperusteluita. Argumenteissaan hankesuunnittelija toistaa paikallisen asiantuntijuuden merkityksen ja positiivisten mahdollisuuksien vision. Työntekijöillä on mahdollisuus saada *itselle ja omalle ammattitaidolleen uusia ideoita*. Osoittaakseen, että on kuullut edellisen puhujan huolen, hän nostaa esiin myös aikaisemmissa kokeiluissa kohdatut ongelmat, joihin on kuitenkin löytynyt aina ratkaisu. Myös kielteisesti suhtautuva päiväkodin johtaja ottaa käyttöön lisäperusteita, miksi kehittämissyhteistyö on *ihan mahdoton ajatus*. Hän vetoaa resurssien niukkuuteen ja työntekijöiden lomautukseen. Hän esittää kehittämissyhteistyön *oman työn* lisäksi tulevana *ylimääräisenä työnä*, jota hän vastuullisena johtajana ei voi edellyttää muutenkin kuormittuneilta työntekijöiltään.

Retorisesti tarkasteltuna yhteistyön rakentaminen on kohdannut haasteen. Toisten puheenvuoroihin kyllä reagoidaan, mutta aina lähes vastakkaisista näkökulmista. Yhteinen merkitys ei ala rakentua, sillä mielipiteet ovat polarisoituneet niin, että argumentit ovat joko puolesta tai vastaan. Puolustelevat argumentit ovat suhteellisen pitkiä ja kuvailevia ja jättävät lopun usein avoimeksi, esimerkiksi kysymyksen muodossa *millaisia kokemuksia muilla paikkakunnilla on*. Niiden tarkoituksena on saada muita osallistujia mukaan keskusteluun. Kielteiset argumentit ovat napakan lyhyitä, ja ne sisältävät usein faktoja, kuten *on noita lomautuksia*, ja ne päättyvät voimakkaaseen ääri-ilmaisuun, esimerkiksi *ihan tyhjän kanssa tai täysin mahdotonta*.

Keskustelu etenee puoltavin perusteluin ja niiden tyrmäyksin. Päivähoidon esimies Liisi palaa mukaan keskusteluun.

Päivähoidon esimies Liisi: *Mitään valmista ei ole, mutta kyllä voin sanoa, että päivähoitotoimiston puolelta löytyy kyllä neuvotteluhaluja, jos joku kiinnostuu.*

Päiväkodin johtaja Pirkko: *Mitä se konkreettisesti siellä toisen paikkakunnan päiväkodissa on ollut? Mitkä olivat sen ydinjutut?*

Hankesuunnittelija Katariina: *Siellä alueella haluttiin lähteä miettimään päivähoitossa olevien lasten vanhempien kohtaamista ja sitä yhteistyötä, mitä heidän kanssaan tehdään. Lisäksi siellä innostuttiin nostamaan sitä niin sanottua lapsi asiakkaana -näkökulmaa esiin. Yhdeksi menetelmäksi valittiin videoavusteinen vuorovaikutuksenohjaus, missä sovitusti kuvataan työntekijöitä tai perheitä esimerkiksi lasten kanssa, ja siitä saa sitten palautetta, miten onnistuneissa vuorovaikutustilanteissa toimitaan.*

Päiväkodin johtaja Kirsti: *Kyllä tuntuu hölmöltä, että meille tullaan sanomaan, että nostetaan lapsi esille, kun me tehdään sitä joka päivä, lapsi on meille aina ollut se tärkein. Aika pelottavaa on myös se, että joku ulkopuolinen tulee arvostelemaan meidän työtä oikein videon kanssa. Kukaan meidän päiväkodin työntekijöistä ei tule sellaiseen suostumaan.*

Päivähoidon esimies liittyy mukaan puoltavalla puheenvuorolla, joskin jo ehdollisesti, jos joku kiinnostuu. Hän on tunnistanut vastakkaiset asetelmat eikä halua esimiehenä puuttua yksittäisten päiväkotien valintaan. Lause on enemmän suunnattu niille päiväkotien johtajille, jotka ovat valinneet kuuntelijan roolin. Positiivisesti suhtautuva päiväkodin johtaja Pirkko yrittää edelleen kuljettaa keskustelua myönteiselle ja informatiiviselle tasolle kysymällä toisten päiväkotien kokemuksista. Hän nimeää toisen paikkakunnan päiväkodin pyrkien tuomaan kehittämistyön kaikille osallistujille tuttuun kontekstiin ja heidän perustyöhönsä. Se on myös viesti, että tällainen on jossain toisessa kunnassa onnistunut päivähoitosisällä. Konkretian ja *ydinjuttujen* hän toivonee tuovan lisätietoa, mihin pitäisi sitoutua.

Hankesuunnittelija Katariina tarttuu näihin kysymyksiin ja nostaa esiin lisää puoltoargumentteja, kuten vanhempien kohtaaminen, lapsen asiakkuus ja uudet työmenetelmät. Ne on tarkoitettu houkuttimiksi, jotta jokin päiväkodeista lähtisi mukaan kehittämissyhteistyöhön. Houkuttimet eivät kuitenkaan saa vastakaikua, vaan vastaargumentointi saa lisää pontta. Vastaus on jo suoraviivainen kehittämishankkeen tyrmäys *hölmönä* ajatuksena. Kehittämishanke koetaan kriittiseksi oman työn arvioinniksi, jopa loukkaavana epäilyksi, että lapsi ei olisi ollut se tärkein heidän päiväkotinsa arjessa. Kehittämishankkeeseen kielteisesti suhtautuvassa puheessa on alusta asti ollut mukana hyvin ehdottomia sanoja, *ihan tyhjän kanssa, täysin mahdotonta, kukaan ei tule suostumaan*. Niillä ilmaisuilla puhuja alleviivaa vastakkaista näkökulmaansa hyvin voimakkaasti.

Hankesuunnittelija pyrkii seuraavassa vastaamaan tähän haasteeseen ja palauttamaan yhteistyöpyrkimystä takaisin myönteiselle kehälle.

*Hankesuunnittelija Katariina: Taisin ilmaista asian jotenkin äkkinäisesti. Tarkoitin, että lapsiasiaan haetaan hieman uudenlaisia näkökulmia ja keskitytään oman ammattitaidon kehittämiseen videon avulla. Ei kukaan tule sitä arvioimaan, kuinka hyvin työtä tehdään, vaan tarkoituksena on saada nimenomaan positiivista vahvistusta ja palautetta omista taidoista. Se videon käyttö lisäksi aina sovitaan ihan erikseen sekä asiakkaiden että työntekijöiden kanssa, kunhan siihen on paremmin perehdytty ja yhdessä pohdittu, että se sopii tällaiseen tilanteeseen. Sanoisin, että se on tässä yhteistyössä aikamoinen taloudellinenkin etu ryhmälle, joka lähtee mukaan, sillä sitä ostetaan myös palveluna meiltä. Tähän hankkeeseen se liittyy vuorovaikutusnäkökulman kautta lisäetuna.*

Hän tunnistaa ja tunnustaa hieman kiirehtineensä vakuutteluissa, mutta tuo esiin vielä uusia puoltavia lisäargumentteja, kuten uuden työmenetelmän *ammattitaidon kehittämiseen*, joka toisi vielä *taloudellisen edun*. Siihen tartutaankin ja keskustelu kääntyy konkreettiseen toteutukseen.

*Päiväkodin johtaja Pirkko: Kyllähän meillä lasten kanssa käytetään paljon videointia, mutta uutta olisi se, että työntekijää kuvattaisiin. Kuinka monta työntekijää siihen päiväkodilta tarvittaisiin, jos siihen päädyttäisiin, että mukaan lähdetään?*

*Hankesuunnittelija Katariina: Riippuu vähän toiminnan muodosta, mutta kyllä kolmesta viiteen työntekijää tarvitaan, osa menee lasten ryhmään ja osa aikuisten ryhmään. Toiminnalle tulee kuitenkin yhteiset tavoitteet ja tavoitteiden mukaan suunniteltu toiminta, mutta en osaa sanoa tarkemmin, kun ei vielä ole tiedossa minkälaiseen perheiden tarpeeseen työtä aletaan tehdä. Olisiko teillä ihan ideoita, minkälaisiin tilanteisiin teidän asiakasperheet tai te itse ajattelette, että täällä paikallisesti olisi tarvetta syventyä?*

*Päiväkodin johtaja Pirkko: Onhan niitä perheitä, joista aina jutellaan, että jotain tarvitsisi tehdä.*

*Päiväkodin johtaja Kirsti: Joo, jotain tarvitsee aina tehdä ja kehittää, mutta oma työkin pitää tehdä. Mistä ihmeestä voi ottaa viisi ylimääräistä työntekijää kesken työpäivän, kun osan pitää olla nukuttamassa pieniä, osan täytyy valmistella toimintatuokiota ja niin edelleen.*

Positiivinen puheenvuoro kiinnittyy kehittämishankkeen konkreettiseen toteutukseen. Puheenvuoro päättyy kysymykseen *kuinka monta työntekijää tarvittaisiin* ja ehdollistavaan toteamukseen, *jos siihen päädyttäisiin*. Hankesuunnittelija pyrkii siihen vastaamaan faktoilla, mutta myöntää, että ihan tarkkoja määriä ei voi tietää. Resurssit alkavat saada muotonsa, noin viisi työntekijää tarvittaisiin, joskaan vielä ei tiedetä, millaista toimintaa suunnitellaan vai suunnitellaanko mitään. Hankesuunnittelija Katariina heittää puheenvuoronsa lopuksi kysymyksen koko joukolle toiveenaan edelleen houkutella muitakin osallistujia mukaan keskusteluun. Hän avaa keskustelua paikalliseen tarpeeseen liittyväksi.

*Jotain tarvitsisi tehdä* on yhteinen näkökulma, mutta puhujilla on siihen eri lähtökohdat. Toisessa se on asiakkaan tarve, toisessa työmäärän jakaminen. Kielteistä perustelua vahvistetaan luettelolla, mitä kaikkea pitäisi työpäivän aikana tehdä. Mikä vaje syntyisi päivähoiton arkeen, jos viisi työntekijää olisi poissa? Hankesuunnittelija Katariina yrittää siihen vastata.

Hankesuunnittelija Katariina: *Se onkin aika haasteellista, mutta työaikajärjestelyillä voi jotain ratkaisua löytyä. Monesti toimintaa on järjestetty illalla, niin että myös lasten vanhemmat ovat päässeet mukaan. Se tarkoittaa, että osa työntekijöistä tulee myöhemmin töihin ja jatkaa sitten iltaan tai tekee tunteja sisään, jotka sitten korvataan ajassa myöhemmin.*

Hankesuunnittelija myöntää, että resurssien irrottaminen on haasteellista, mutta hän uskoo, että niistä selvittää työaikajärjestelyillä. Hän yrittää siirtää näkökulmaa asiakaslähtöisyyteen niin, että *lasten vanhemmatkin pääsisivät mukaan*. Kertomuksen loppu hämöttää. Kielteisesti suhtautuva päiväkodin johtaja Kirsti ilmaisee konkreettisella luettelolla uuden idean mahdottomuuden ja haastaa hankesuunnittelijan esittämän kehittämisidean toistuvalla loppukysymyksellä.

Päiväkodin johtaja Kirsti: *Tämä on kerta kaikkiaan mahdoton ajatus, että resurssista otettaisiin aamupäivästä pois. Miten ajattelet, että syksyllä, kun on märkää ja lapset ovat pihalla ja tulevat sitten sisään, jos ei ole työntekijöitä huoltamassa niitä kurahousuja, vaan ovat illaksi tulossa johonkin ryhmään, että kuka ne pesee? Nyt siinä tarvitaan kolme työntekijää, ja jos kaksi puuttuu, niin kuka ne kurahousut oikein pesee? Ei voi kuvitellakaan, että tällaisiin juttuihin jaksaisi lähteä mukaan. Kuka ne kurahousut oikein sitten pesisi?*

Toivo yhteisymmärryksestä alkaa hiipua, kun *ei voi kuvitellakaan, että tämmöisiin juttuihin jaksaisi lähteä mukaan*. Kokous jatkui niin, että tilanteessa suuri osa päiväkotien johtajista myötäili äänettömyydellä mahdottomuuskantaa. Kurahousuargumentille ei löytynyt kokouksessa vastustajaa, eikä hankesuunnittelijakaan osannut vastata siihen. Päivähoidon esimies kertoi olevansa pahoillaan syntyneestä tilanteesta. Kehittämisyhteistyön aloittaminen oli tyrmätty. Tarina päättyy tähän.

Todellisuudessa hankesuunnittelijana kokemani epäonnistumisen tunteen laannuttua pohdin tutkijana, mitä tässä oikein tapahtui, miksi kehittämishankkeen yhteistyöidea kaatui kurahousujen pesemiseen. Kurahousuille rakentui tässä keskustelussa hyvin symbolinen rooli. Tutkijana tunne oli, että tässä on kohta, josta voidaan tunnistaa jotain oleellista yhteistyössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, eri ammattien välisestä kilpailusta sekä laajemmin myös erilaisista organisaatiokulttuurisista todellisuuksista. Howard S. Becker (1998) pitää tällaisia tutkijan ja käytännön kohtaamisia merkittävänä. Kvalitatiivisesti orientoituneen tutkijan mielikuvitus ja analyttinen pohdinta rikastuttavat toisiaan. Pohdinnan tulos oli, että yhteistyön kariutuminen ei liittynyt pelkästään kurahousuihin.

Kurahousutarinaa hieman tarkemmin analysoimalla syntyy uusia näkökulmia yhteistyön käynnistymisen edellytyksistä. Tarkastelen kurahousutarinaa seuraavaksi kolmen näkökulman avulla, joita ovat yhteistyön rakentaminen kommunikatiivisena toimintana (mm. Habermas 1987, Carr & Kemmis 1986, Veijola 2004), professioiden välisenä kilpailuna (Abbott 1988, Puustinen 2001, Hall 2005) sekä organisaatioiden työkuulttuurien eroavaisuuksina (mm. Ojuri 1996, Schein 1987). Viimeiseksi on epilogi kurahousutarinalle.

### *6.1.1. Kurahousut ja yhteistyön rakentaminen kommunikatiivisena toimintana*

Yhteistyön rakentaminen perustuu vastavuoroiseen kommunikointiin. Vihjeitä siitä, että yhteisymmärrykseen ei päästä, tulee koko tarinan ajan. Jürgen Habermasin (1987) mukaan kommunikatiivinen toiminta, esimerkiksi yhteistyö, perustuu yhteisen toimintasuunnitelman mukaisen toiminnan ylläpitämiseen. Se tapahtuu paljolti kielen ja puheen avulla. Puhetilanne on siis jatkuvaa tulkintaa ja tarkennusta yhteisen toimintasuunnitelman toteutumisesta. Yhteinen toiminta edellyttää riittävää yhtäläisyyttä tilanteiden tulkinnassa. Eri toimijoiden



tulkintojen riittävän yhtäläisyyden saavuttaminen vaatii informaation vaihtoa. Habermas kutsuu yhteiseksi tiedoksi sellaista tietoa, joka konstituoii yhteistyökäytännön eli tekee sen pysyvämmäksi. Silloin se tarkoittaa, että tietoa pidetään pätevänä vain, kun se sitoo toimijat vastavuoroiseen vuorovaikutukseen. Yhteisen tiedon avulla rakennetaan yhteisymmärrystä, joka mahdollistaa yhteisen toiminnan koordinaation.

Yhteisymmärrys merkitsee, että asianosaiset pitävät tietoa pätevänä, ts. intersubjektiivisesti sitovana. Ainoastaan tämän vuoksi saattaa yhteinen tieto, joka sisältää interaktion kannalta merkityksellisiä aineksia ja seurauksia, saada toimintaa koordinoivia funktioita. Vastavuoroinen sitovuus voi syntyä vain yhteisistä näkemyksistä. (Habermas 1987, 70.)

Kurahousutarinassa kommunikatiivinen toiminta ei tuottanut yhteistä tietoa eikä saavuttanut yhteisymmärrystä ja vastavuoroista sitoumusta. Keskustelussa esitetyt näkökulmat olivat puhujilleen tosia, mutta ne perustuivat eri toimintasuunnitelmiin. Argumenteissa jaettu tieto ei ollut konstituoivaa eli ei vahvistanut yhteisymmärrystä ja siten koordinoi yhteistoimintaa. Habermasin mukaan (emt., 71) vuorovaikutukseen osallistuvien ja toimintasuunnitelmiaan yhteisesti koordinoivien on kyettävä omaksumaan sekä puhujan ja kuulijan roolit että yhteistyöhön suuntautunut asenne. Näistä syntyy keskinäinen riippuvuus, joka edellyttää puhujan ottavan huomioon puheensa ja toimintansa myönteiset ja kielteiset seuraukset vastaanottajassa. Tämä taso jäi kurahousukeskustelussa saavuttamatta. Kommunikatiivisen toiminnan pätevyys ja koordinaatioetu edellyttävät yhteistyöhön suuntautunutta asennetta ja vastavuoroista sitoutumista, jotka perustuvat yhteisiin näkemyksiin toiminnan ehdoista.

Tässä keskustelussa kommunikatiivinen toiminta ei ollut edellisten kriteereiden mukaan pätevää, vaan osapuolet ajautuivat yhä kauemmas toistensa näkökulmista. Jotta toiminta saavuttaisi pätevyden, on diskurssin osapuolten kielenkäytöllään pyrittävä tilanteen yhtäläiseen tulkintaan yhteistyön hyödyistä. Niistä rakentuu yhteistyön toimintasuunnitelma. Siinä ei myöskään ollut selkeästi yhteistä päämäärää. Yhteisymmärryksen pyrkivälle kommunikatiivisuudelle ja tilanteiden hallinnalle on yleensä tyypillistä, että toimijat välttävät kahta riskiä, joiden toteutuminen tarkoittaisi epäonnistumista. Nämä ovat kariutuneen yhteisymmärryksen riski ja kariutuneen toimintasuunnitelman riski. (Emt., 82.) Tässä keskustelussa sekä yhteisymmärrys, että yhteinen toimintasuunnitelma kariutuivat molemmat.

Keskustelussa puhujien päämäärät ja toimintasuunnitelmat eivät siis kohdanneet. Yhden suunnitelma keskittyi resurssikysymysten, työn kuormituksen ja lomautusten aiheuttaman epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen, toisen selkeämmin edustamansa kehittämishankkeen vision läpiviemiseen. Kolmas näkökulma yritti tuoda esiin myönteisen toimintasuunnitelman oman perustyön kehittämistä. Omista lähtökohdistaan kaikki tulkinnat olivat päteviä ja ymmärrettäviä, mutta keskustelussa ne polarisoituivat täysin vastakkaisiksi näkemyksiksi. Koska keskusteluun osallistui vain muutama puhuja, puheenvuorot käytännössä edustivat puhujien omia mielipiteitä eivätkä irtaantuneet riittävästi yksilöllisistä yhteisöllisiin perusteluihin. Yhteisöjä kyllä käytettiin perusteluissa, mutta ne eivät vakuuttaneet, vaan ennemminkin pönkittivät puhujien edustamia näkökulmaa. Keskustelussa vaihdetut tiedot eivät myöskään pätevoityneet vastavuoroisesti, eikä koordinaatioon tähtäävää puhetta edes aloitettu. Eri näkökulmien edustajat ilmeisesti kokivat asiat myös hyvin henkilökohtaisesti ja tunteella.

Kumpikaan vastakkain asettuvien puhujapositioiden edustajista ei kyennyt toimimaan kuulijan roolissa riittävästi, jolloin toisen edustama arjen realismi ja toisen edustama kehittämistyön idealismi törmäsivät. Kriittisesti tarkasteltuna hankesuunnittelija kuunteli vain muodollisesti toista osapuolta eikä tilanteessa tunnistanut annettuja tärkeitä viestejä. Kielteisesti kehittämissuhteiden aloittamiseen suhtautuva puhuja ei tullut kuulluksi oman huolensa kanssa. Hän koki epäoikeudenmukaiseksi sen, että koko henkilökunta lomautetaan. Tämä yhteistyöneuvottelutilanne ei ollut ehkä oikea foorumi lähteä pohtimaan lomautuksen oikeutusta, mutta se oli niin vakava asia, että sitä ei olisi voinut sivuuttaa. Kehittämissuhteiden kielteisesti suhtautuva päiväkodin johtaja puolestaan dominoi keskustelua niin, että kukaan ei tohtinut lähteä yhteistyön jatkoneuvotteluihin. Keskustelukulttuuria ryhmässä yleensä ohjaa normi, joka antaa hierarkiassa korkeammassa asemassa olevalle ihmiselle ensisijaisen puheoikeuden, tai konformistinen kulttuuri, jossa ollaan yhtä mieltä. Kokoukset eivät ole silloin moniäänisiä ja demokraattiseen dialogiin perustuvia.

### *6.1.2. Kurahousut ja yhteistyön rakentuminen professioiden kilpailuna*

Kurahousukeskustelua voidaan tulkita myös kahden erityyppisen profession kilpailuna. Päiväkodin johtajat edustavat varhaiskasvatukseen liittyvää hoidon ja kasvatuksen

asiantuntijuutta. Perustyönä on hoitaa lapsia, kun vanhemmat ovat ansiotyössä, ja tukea vanhempia kasvatustyössä. Päiväkodin arki rakentuu pääsääntöisesti konkreettisten päivittäisten rutiinien ympärille; lapset ulkoilevat, syövät, nukkuvat sekä leikkivät keskenään ja ohjatusti aikuisten suunnittelemissa toiminta- ja opetustuokioissa. Hanke- ja suunnittelutyötä tekevät työntekijät edustavat kehittämistyön asiantuntijuutta. Konkreettisesti työtä tehdään aikuisten kesken ja ”papereita pyöritellen”. Tyypillistä työtä on suunnittelupalavereissa ideointi abstraktien käsitteiden avulla. Työ on hyvin kehittämisorientoitunutta ja usein myös hankerahoituksella ohjattua projektityöskentelyä.

Kurahousutarinassa on yksi puheenvuoro, josta tulee hyvin esiin tällainen ammattikuntien työnkuvien erilaisuus. Jo aiemmin esillä olleen otteen voi tulkita toisinkin.

*Päiväkodin johtaja Kirsti: Joo, jotain tarvitsee aina tehdä ja kehittää, mutta oma työkin pitää tehdä. Mistä ihmeestä voi ottaa viisi ylimääräistä työntekijää kesken työpäivän, kun osan pitää olla nukkumassa pieniä, osan täytyy valmistella toimintatuokiota ja niin edelleen.*

Ensinnäkin kehittämistyö ja työ päiväkodissa nähdään tässä otteessa toisilleen vastakkaisina ja toisensa lähes poissulkevin vaihtoehtoina, *kehittää pitää, mutta oma työkin pitää tehdä*. Sitä seuraava lause on rakennettu kokonaan tälle vastakkainasettelulle. Lauseesta nousee ilmeinen paheksunta: mistä voi ottaa ylimääräiseen kehittämistyöhön *ylimääräisiä työntekijöitä*? Muistissa on, että tulossa on lomautuksia. Paheksuntaa herättää sekin, että ylimääräistä kehittämistä tehtäisiin keskellä työpäivää eli työntekijät joutuisivat keskeyttämään ”oikean työn” ja lähtisivät ”kehittämään”. Oikeana pidettävää työtä ovat lasten päiväunien valvominen ja toimintatuokioiden järjestäminen. Ne ilmentävät päivähoidon kahta perustehtävää, hoitoa ja kasvatusta, jotka on turvattava. Oikeana pidetyn työn ja kehittämistyön vastakkainasettelusta huokuu kysymys, kuka olisi niin ajattelematon, että ottaisi pois *pienien nukkujan* tai estäisi varhaiskasvatuksen ammattilaista perustehtävässään *valmistella toimintatuokiota*.

Abbott (1988) määrittelee professiot ammatilliseksi ryhmäksi, jolla on jokin erikoistaito ja asiantuntijatehtävä, jota pyritään oikeuttamaan ja samalla erottautumaan kilpailijoista. Abbottin mukaan professioita ei voi kuitenkaan nähdä yksittäisinä ja erillisinä tapauksina, mutta ei myöskään yhtenä yleisenä kategoriana, professioina yleisesti, vaan ne ovat

ennemminkin systeeminen kokonaisuus (Abbott 1988, 7, 30) ja linkittyvät jatkuvan neuvottelun kautta tosiinsa (Abbott 1995, ks. myös Edwards 2010). Tietyt tehtävät on yhteiskunnassa nimetty jollekin ammattiryhmälle. Päivähoidon ammattilaisille on lakisääteisesti määrätty perustehtävä, joka liittyy lasten hoitoon ja kasvatukseen. Nykyään korostuu myös kasvatuskumppanuuden käsite, joka tarkoittaa varhaiskasvatuksen ammattilaisten ja lasten vanhempien yhteistyötä niin, että työntekijät tukevat vanhempien kasvatustyötä. Kukin professio on sidoksissa aina tehtäviensä valtuutuksiin, näiden sidosten heikkouksiin ja vahvuuksiin. Mikään näistä sidoksista ei ole absoluuttinen tai pysyvä, vaan myös professiot muotoutuvat vuorovaikutteisessa systeemissä. Profiisit kuitenkin kilpailevat ja puolustavat oikeutustaan. Niiden menestyminen systeemissä liittyy yhtä lailla kilpailijoiden tilanteisiin kuin oman profession sisäisiin olosuhteisiin. (Abbott 1988, 33–35.)

Professionaalisten rajojen määrittely vaikuttaa profession valtuutuksiin ja on tietyissä tilanteissa hyvä puolustus. Kurahousutarinassa päiväkodin johtaja kykeni hyvin selkeästi määrittelemään professionaaliset rajat ja tukeutumaan legitiimiin perustehtäväänsä. Kehittämissyhteistyö ei siihen mahtunut.

Kehittämistyö professiona on haastavampi lähestyttävä. Juhani Kirjosen (2006) mukaan kehittämistyö on asiantuntijatyötä, mutta ennen kaikkea taitavaa viestintää. Kehittämistyö ei organisoidu yleensä minkään yksittäisen profession ympärille, eikä se saa oikeutustaan minkään selvärajaisen ja ratkaistavan ongelman kautta. Kehittämistyön tehtävänä on luoda innovaatio. Kurahousutarinassa innovaatio liittyi ylisektoriseen tapaan tehdä moniammatillista yhteistyötä sekä ottaa lasten vanhempia aktiivisesti mukaan intensiivisempään yhteistyöhön. Kehittämistyöllä ei ole myöskään samantyyppistä legitiimiä roolia, ohjeistusta ja koulutusta kuin esimerkiksi varhaiskasvatuksen professioilla. Myös suhde asiakkuuksiin on väljempi.

Kurahousutarinassa professiot kohtasivat, mutta ajautuivat kilpailuasetelmaan. Hankesuunnittelijan oli vaikeaa ymmärtää päiväkodin johtajan tiukkaa profession määrittelyä vain perustehtävän suorittamiseen, päiväkodin johtajan taas oli vaikea omaksua työyhteisöön ulkoapäin tulevan kehittämisen diskurssia. Molempien tahojen edustajat joutuivat tarkentamaan professioihinsa ja työidentiteetteihinsä liittyviä peruskysymyksiä sekä pohtimaan, keitä he ovat ja mikä on heidän perustehtävänsä. Nämä ovat kysymyksiä myös

kehittämisestä, kuka on kehittäjä, kenen kanssa kehitetään ja mitä varten sekä mitä kehittäminen on käytännössä. Kurahousukeskustelussa ne jäivät yhteisesti neuvottelematta.

### *6.1.3. Moniammatillisen yhteistyön organisaatio- ja työkuulttuurinen tulkinta*

Organisaatio- ja työkuulttuurinen tarkastelu liittyy keskustelun institutionaaliseen tasoon. Se on oleellista, koska työntekijöiden rooli osallistua yhteistyöhön syntyy institutionaalisen aseman kautta. Puhuessaan he ovat oman professionsa ja työroolinsa edustajia, mutta myös oman taustayhteisönsä edustajia. Tämän tutkimuksen keskusteluissa ja vuorovaikutustilanteissa oli läsnä hyvin monentyyppisten instituutioiden edustajia, esimerkiksi viranomaisia, järjestöjen ammattilaisia, tutkimusinstituutioiden edustajia sekä vapaaehtoistoimijoita. Institutionaalinen positio oli siis hyvin vaihteleva. Tämä on relevantti näkökulma tarkasteltaessa moniammatillisen yhteistyön, tarkemmin vielä poikkihallinnollisen tai ylisektorisen yhteistyön muotoja.

Organisaatiokulttuuri ilmenee organisaation toiminnassa ja yhteistyösuhteissa. Sen avulla voidaan tarkastella, mitä organisaatio ja sen jäsenet pitävät itselleen ja toiminnalleen merkittävinä toimintaympäristöinä. Se myös määrittää organisaation edustajien suhdetta yhteistyöhön, sen suuntautumiseen, sisältöön ja intensiteettiin. Työntekijöiden yhteistyön käsitettä ja sisältöä koskevat tulkinnat paljastavat, ketä tai mitä pidetään merkittävänä ympäristönä. Organisaation yhteistä sosiaalista todellisuutta rakennetaan vuorovaikutuksen avulla, ja se, missä määrin sen jäsenet jakavat kuvan yhteisestä sosiaalisesta todellisuudesta, on tärkeää. Sosiaalisella todellisuudella tarkoitetaan fyysisen todellisuuden ulkopuolelle jääviä merkittäviä asioita, jotka vaativat tiettyä sopimuksellisuutta. ”Tällaisia ovat mm. ideologiset käsitykset organisaation olemassaolon tarkoituksesta, arvostukset, preferenssit, uskomukset organisaation säilyvyyteen ja häiriöttömään toimintaan liittyvistä kyseenalaistamattomista ns. meta-arvoista tai uskomukset ryhmän rajoista, ketkä ovat meitä ja heitä.” (Ojuri 1995, 41.)

Moniammatillisen yhteistyön ja sen toimivuuden selvittämisessä organisaatiokulttuurisen kehiksen avulla saadaan tarkastelun kohteeksi työntekijöiden sopeutuminen vaihtuviin ryhmiin. Esimerkiksi kun päiväkodissa työskentelevät varhaiskasvatuksen työntekijät ryhtyvät

yhteistyöhön ja liittyvät uuteen, rinnakkaiseen työtä kehittävään ryhmään ulkopuolisten, eri professioita edustavien tahojen kanssa, heidän on oltava tietoisia oman ja oman perustyöryhmänsä organisaatiokulttuurisista perusolettamuksista. Tällaisia ovat muun muassa ryhmän sisäinen kiinteys ja ympäristösuhde, jolla tarkoitetaan niitä normeja ja tapoja, joilla ryhmän ulkoisiin tahoihin suhtaudutaan. Osallistumalla kehittämisryhmään työntekijöiden on rakennettava uuden ryhmän sisäinen organisaatiokulttuuri, siellä vallitseva sisäinen kiinteys ja kehittämisryhmän ympäristösuhde. Yksittäinen työntekijä on siis ajatuksellisesti läsnä kahdessa ryhmässä yhtä aikaa. Hän voi joko pitää ryhmäroolit täysin erillisinä tai vaihdella niitä joustavasti tilanteen mukaan. Jos työntekijä omaksuu jomman kumman ryhmän kulttuurin ensisijaiseksi, kulttuurit voivat ajautua ristiriitaan. Modernissa uuden asiantuntijuuden työkuulttuurissa moniammatillisen työryhmän tavoitteena on rakentaa joustava sekä jatkuvasti toimintaympäristöä ja asiakasryhmien tarpeita refleктоiva yhteistyökulttuuri. Professionaalisen ammatti-identiteetin rinnalla pitää kyetä ylläpitämään yhteistyöorientoitunutta työ- ja organisaatiokulttuuria.

Kurahousutarinassa esitetyssä tilanteessa virallinen organisaatio olisi mahdollistanut yhteistyön aloittamisen, mutta kokouksessa ilmenneet toiminnan taustalla olevat syvärakenteet ohjasivat ratkaisua enemmän kuin kokoustilanne. Tässä julki tullut syvärakenne oli ilmeisen kriittinen, ei ehkä niinkään yhteistyökuviota kuin päivähoiton henkilöstön lomautuksia vastaan. Tässä valossa kielteisesti suhtautuneen päiväkodin johtajan kommentit ovat ymmärrettäviä. Hän oli huolissaan työntekijöiden jaksamisesta ja resurssien riittämisestä tavallisessa päiväkodin arjessa ilman mitään ylimääräistä. Kyseiseen päiväkotiin oli kehittynyt perusolettamus, että työntekijöiden työpanoksien supistaminen tarkoittaa keskittymistä vain välttämättömään varhaiskasvatukseen mukaiseen päivähoiton järjestämiseen. Arkinen kokemus oli, että kun supistetulla työvoimalla ei ehditä edes pesemään kurahousuja, niin miten voisi olettaa, että resursseja riittää kehittämistyöhön

#### *6.1.4. Kurahousutarinan epilogi*

Kurahousukokousta seuraavana päivänä tarina sai yhteistyön kannalta uuden käänteen. Kokouksessa muutaman myönteisen kommentin esittänyt päiväkodin johtaja oli kokouksen jälkeen ilmoittanut päivähoiton esimiehelle, että hän esittelee asian omalle henkilökunnalleen

ja ilmoittaa seuraavana päivänä, mitä mieltä henkilökunta on. Myöhemmin keskustelussa tuli ilmi, että ilmapiiri kokouksessa oli ollut niin jyrkän kielteinen, että hän ei ollut uskaltanut olla eri mieltä julkisesti. Yhteistyö käynnistyi todella nopeasti lyhyen suunnittelujakson jälkeen ja jatkui kaksi vuotta. Samojen taloudellisten paineiden ja lomautusten uhan alla tässä päiväkodissa koettiin, että juuri sellaisessa tilanteessa tarvitaan innovatiivista toimintaa. Tämän valossa voisi tulkita, että eri päiväkodeilla oli erilaiset työkalut.

Epilogia täydennetään analysoimalla muualta aineistosta löytyviä kurahousukeskustelun viittauksia. Vuoden päästä saman osahankkeen arviointikeskustelussa, johon hankesuunnittelija siis osallistuu, palattiin kurahousujen teemaan. Hankesuunnittelija kysyy arviointikeskustelussa, miten muut toimijat muistavat alkutilanteen ja sen, mikä mahdollisti nopean yhteistyön käynnistymisen ja millaisia ajatuksia siihen liittyi. Hän on selvästi siinä kysymyksessä läsnä myös tutkijana. Tässäkään kohtaa hankesuunnittelija-tutkija ei tunnista jatkokysymyksen paikkaa, vaan ohittaa tilanteen. Vastausta vaille jää kysymys, miksi kokouksessa oli niin paljon hiljaisia osanottajia. Tunnelma oli jäänyt hankesuunnittelijalle mieleen kahdesta syystä: hän muisti oman turhautumisensa ja päiväkotien johtajien huolen työtilanteesta. Työkaluturisen ja rakenteellis-hallinnollisen näkökulman yhdistäminen tarjoaa selitysvaihtoehdon silloin uhanneelle yhteistyön kariutumislle.

*Hankesuunnittelija Katariina: Se tunnelma jäi päälle ja muistan kun mä olin vähän paniikissa sen jälkeen kun mietin, et enkö mä osannut ollenkaan kertoa, mistä tässä on kysymys, koska se tuntu, et ite kun tarjoaa mahdollisuuden ja jotain ekstra, ni sieltä tuli niinku sellanen vyöry takasin päin, et se on ihan et se ei onnistu. Ja se tuli just tunnetasolla, et sitä jäi miettimään, et mikä tässä omassa puheessa meni ihan metsään, et ei sitä niin onnistunut, mutta toisaalta se ei ollut millään tavalla syyllistävä tunne, koska mä tiedän, et se päivähoidon ja monen muunkin sosiaalialan arki on semmoista, että siellä on niin paljon kaikkea. Mut sit kun pitää jotain tehdä toisin, ni se tarkoittaa, et se voi muuttaa koko systeemin, et joutuu miettii monta asiaa. Et se ei oo vaan se yks ilta, vaan se voi tehdä näitä seurannaisvaikutuksia. (RK 3)*

Jälkikäteen tulkittuna viimeinen kommentti osuu suhteellisen oikeaan, yhden puolen vuoden kehittämisjakson jälkeen seurasi useampi yhteistyöprosessi. Yhteistyö tässä päiväkodissa on jatkunut pitkään, ja yksikössä on lähdetty työstämään moniammatillisesti uudentyyppisiä konkreettisia malleja kohdata päivähoidossa olevien lasten vanhemmat sekä tunnistamaan

varhaisempi kokonaisvaltainen tuen tarve. Myös arviointiprosessi yhdessä päivähoiton esimiehen ja moniammatillisen tiimin kanssa on tuottanut positiivisia kokemuksia.

Edellä on esitetty monia näkökulmia, joita täytyy aina arvioida, kun uudenlaisia yhteistyöehdotuksia esitetään. Tätä pohdintaa vasten yksittäisessä päivähoiton johtajien kokouksessa saatu kielteinen vastaus on ymmärrettävä. Sitä ei ollut suuremmin pohjustettu taustatiedoilla, vaan yhteistyöoletus esitettiin aika suoraviivaisesti. Kehittämishankkeen edustaja ei myöskään tiennyt, mikä oli kunnan taloudellinen tilanne.

Kertomuksen opetukset liittyvät tai niitä voidaan tulkita aiemmin esitetyn teoreettisen kirjallisuuden pohjalta monesta eri näkökulmasta. Olen esittänyt, että yhteistyökulttuurin muotoutumiseen liittyvät työn organisoituminen, professionaalinen näkökulma ja moniammatillisen yhteistyön operationalistuminen. Organisaatio- ja työökulttuurisella tasolla tulkittuna päivähoiton johdossa ja yksittäisissä päiväkodeissa voi olla erilaisia, keskenään jopa ristiriitaisia oletuksia resursseista tai halusta kehittää työtä.

Kurahousutarinan kautta päästään mukaan varsinaisen moniammatillisen yhteistyöprosessin alkuun. Yhteistyöpäätöksen synnyttyä moniammatillinen yhteistyö alkaa rakentua prosessimaisesti ja vaiheittain. Aineiston analyysin avulla nousee esiin useita aloittamisvaiheeseen liittyviä teemoja.

## **6.2. Rajatyö vaatii neuvottelua**

Moniammatillisen yhteistyön aloittaminen on kahden eri suuntaan vaikuttavan voiman ristipaineessa. Toisaalta työtä ohjataan moniammatillisen yhteistyön positiivisen odotusarvon suuntaisesti, ja toisaalta taustalla vaikuttavat oman ammattiosaamisen suojaaminen ja aikaisemmat kokemukset yhteistyön haasteista. Abbottin (1988, 1995) professioteorian termein kysymys on systeemisyteen liittyvästä professioiden välisestä kilpailusta sekä rajatyöstä. Abbott (1988) viittaa rajatyöllä etupäässä niihin valtuutuksilla käytäviin kilpailun prosesseihin, joilla professiot suojaavat ydintehtäviään. Valtuuttamisen liittäminen



lainsäädäntöön on tehokkainta. Rajatyö on neuvottelua oman profession ydintehtävään liittyvän oikeutuksen varmistamisen ja yhteistyön vaateen välillä.

Moniammatillinen yhteistyö perustuu pitkälti rajatyöhön. Se ei itsessään ole kielteistä tai myönteistä, vaan saa muotonsa niistä käytännön tilanteista, joissa se kohdataan ja tulkitaan. Negatiivissävytteisen muotonsa se saa esimerkiksi niissä keskusteluissa, joissa pohditaan, kuka pesee kurahousut, miten otetaan ylityötunteja takaisin, miten priorisoidaan asiakkaat ja mistä löydetään aikaa yhteistyön suunnittelulle ja ”oman työn lisäksi” tehtävälle kehittämistyölle. Positiivissävytteisen luonteen se saa esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa omaa ammatillista identiteettiä ja osaamista tehdään toisille näkyväksi eli kerrotaan, mitä lisäarvoa kukin voi yhteistyöhön tuoda. Siksi rajatyö on yksi keskeinen yhteistyön käynnistymisen edellytys. Yksittäisten työntekijöiden puheenvuoroista konstruoiuu diskursiivis-sosiaalinen rajatyön todellisuus ja yhteistyön kulttuuri, joiden varassa moniammatillinen yhteistyö ja sen kehittäminen voi toteutua.

### *6.2.1. Rajatyö voi olla kilpailua*

Yhteistyötä ja kilpailua tapahtuu yksilöllisellä ja ryhmätasolla sekä organisaation hallinnollisissa rakenteissa. Kilpailu on usein tiedostamatonta. Myöskään kilpailu itsessään ei ole joko myönteistä tai kielteistä. Joskus rajatyö on niin vahvaa, että yhteistyön edellytyksiä ei tunnu syntyvän, kuten kurahousutarinassa tuli hyvin esiin. Tässä aineistossa nämä kaikki ilmenemät tulivat esiin. Kurahousutarinassa voidaan tunnistaa monia yhteistyön aloittamista ja rajojen ylittämistä estäviä seikkoja, kuten tulevien lomautusten aiheuttamat todelliset resurssiongelmat ja lomautuksiin liittyvät motivaatio- ja stressitekijät. Lisäksi moniammatilliseen yhteiskehittämiseen liittyvät kielteiset asenteet ja tunteet olivat selviä esteitä.

Seuraava ote kuvastaa yhden kunnan päivähoidon johdon arkea, jossa ei riitä, että osaa varhaiskasvatuksen sisällöllisen johtamisen, vaan sen lisäksi voimavaroja vie monista hallinnollisista asioista huolehtiminen. Näyte on arviointikeskustelusta, mutta kuvaa kurahousukokousta.

Päiväkodin johtaja Pirjo: *Se tunnelma siellä kokouksessa, kun ei ne mun mielestä edes kauheasti kuunnelleet, eikä ajatelleet sitä asiaa, kun se oli vaan niin tuskaa. Ehkä se oli just sitä aikaa, kun meillä johtajilla oli kaikkea sellaista painolastia niskassa ja kaikennäköisiä asioita, et sitten tuli viel tää, että ah, ei jaksa, oli niin täynnä jo. (RK 3)*

Kurahousukokouksen tunnelma oli jäänyt hyvin muistiin. Läsä ollut päiväkodin johtaja muisti myös päätöksensä olla hiljaa kokouksessa. Hiljaisuus valintana voi tarkoittaa monia asioita. Ulkopuolisen tulkinta voisi liittyä kokouksen valtasuhteisiin tai työkuulttuurisiin käytäntöihin, kuka saa puhua ja ketä kuunnellaan tai kuka tulee kuulluksi. Myös seuraava ote samalta haastateltavalta viittaa kurahousukeskusteluun ja sen yhteistyön tyrmäävään tunnelmaan. Yhteistyölle myönteinen ääni hukkuu *ininänä* vastustuksen ääniin.

Päiväkodin johtaja Pirjo: *Siinä oli vaikea keskustella, vaikka mäkin yritin siinä kokouksessa vähän inistä siinä pöydän vieressä jo. Mutta se mun ininä hukku siihen, kun kaikki oli sitä mieltä että ei, kun se on niin hankalaa ja vaikeaa ja vaikka mitä. Ni sit mä ajattelin, että mä oon hiljaa, ja sit kun kokous on ohi, niin mä sanon päivähoiton ohjaajalle, että mä kerron tästä omalle päiväkodilleni, et katotaan sitten. (RK 3)*

Moniäänistä keskustelua uudenaikaisista yhteistyömalleista ei synny, jos työn organisointiin ja strategiseen suunnitteluun liittyvien kokousten valta-asetelmat ovat epäsymmetriset. Se, kenellä on valta puhua, saa näkökantansa esiin. Tunteilla on tärkeä tehtävä yhteistyöprosessissa. Ne voivat olla yhteistyötä edistävä voimavara tai yhteistyötä hankaloittava, etenkin silloin, jos ne jumiuttavat keskustelun kielteiselle kilpailua korostavalle kehälle.

Rajatyön käsitteen avulla voidaan tulkita myös seuraava näyte. Keskustelussa pohditaan yhteistyön toimivuutta yleisellä tasolla ja miltä se näyttää varhais-kasvatuksen näkökulmasta.

Lastentarhanopettaja Miisa: *Se voi olla, että se mikä siinä yhteistyössä mättää vähän vielä, niin sosiaaliviranomaiset ovat kauhean tarkkoja, että he ei saa teille mitään kertoa, kun heillä on se vaitiolovelvollisuus. He ei voi puhua niistä asioista ja lapset on kuitenkin täällä hoidossa. Siinä kohtaa mennään vähän sillä lailla, että tarteis saada vähän enemmän juteltua niistä asioista. (RK 3)*

Yhteistyötä tehdään, mutta osana sitä näyttäytyy yhteistyötä hankaloittava raja, vaitiolovelvollisuus. Sen avulla ilmaistaan profession legitiimi valtuutus. Salassapidon

käytännöistä käydään nykyään paljon keskustelua, onko se todellinen este vai vain tilannekohtaisesti käyttöönottettava raja. Eila Kihlman (2004) on havainnut moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä ongelmaksi juuri toimivien, erityisesti yhteistyön tiedonkulkuun liittyvien toimintamallien puuttumisen. Eri asiantuntijoiden osaaminen ja asiantuntijuus on yksittäisenä toimintana vahvaa, mutta asiakkaan prosessi voi näyttäytyä erittäin monimutkaisena, kun tieto ei kulje eri asiantuntijoiden välillä. Rajatyön ilmiönsä ongelmat saavat juuri salassapidon ja tietojen luovuttamisen hankaluutena. Sama puhuja muistelee toista tilannetta, jossa moniammatillinen yhteistyö oli ollut toimivaa ja asiakaslähtöistä.

*Lastentarhanopettaja Heini: Mutta on sitäkin ollu, kun mä olin toisessa paikassa töissä, ni siellähän oli paljon näitä tapauksia, no oli tehostettua perhetyötä ja siellä kävi kodinhoitaja kaks kertaa viikossa ja lapset oli päiväkodissa, ni siel pidettiin palaveri siellä kotona. Ja siellä oli tää kodinhoitaja ja sosiaalityöntekijä ja minä ja äiti ja siellä tehtiin suunnitelma, että mitä tehdään ja kuin on menny. Kaikki puhu vuorotellen, et se oli ihan hyvä. (RK 3)*

Tarkasteltaessa näitä kahta näytettä rinnakkain moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy hyvin organisaatio- tai työkuulttuurisena ilmiönä. Sama salassapitovelvollisuuden haaste jälkimmäisen näytteen tilanteessa ratkaistiin ottamalla asiakas mukaan oman asiansa käsittelyyn. Kun asioista puhutaan niin, että kaikki kuulevat, ei jää salailtavaa. Näin myös päästään myönteisen tulevaisuuden suunnitteluun kontrollin sijasta. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että asiakasperheen myönteinen tulevaisuus rakentuu tässä perheen ja moniammatillisen työryhmän yhteisenä tavoitteena eikä yhden profession ongelmaratkaisuna tai professioiden välisenä kilpailuna. Asiakkaalle itselleen tämä tarkoittaa sitä, että hän on subjektina pohtimassa myönteisen tulevaisuuden mahdollisuuksia eikä ongelmanratkaisun kohteena.

Aikaisemmassa näytteessä rajasysteemi (ks. Arnkil 1992) eli työntekijöiden keskinäiset rajat ja kosketuspinta koetaan haasteelliseksi, se *vähän mättää vielä*, ja vaihto yksipuoliseksi, kun *he ei saa mitään kertoa*. Salassapitovelvoitteena ja vaitiolona ilmenevä rajasysteemi on *vielä vähän hakusessa*, ja siihen kaivataan uudenlaisia tulkintoja, jotta yhteistyö koettaisiin paremmaksi. Kun asiakkaan kanssa syntyvä rajasysteemi otetaan tietoisesti mukaan, niin yhteistyö saa aivan uudenlaisen tulkinnan. *Kun puhutaan vuorotellen, niin se on hyvä*. Vuorottelu on vuorovaikutuksen

peruselementtejä ja vastavuoroisuus yksi moniammatillisen yhteistyön sisällöistä (D'Amour ym. 2005).

### 6.2.2. Rajatyössä ammatti-identiteetti tulee näkyviin

Vahva professionaalinen identiteetti ja perustehtävän selkeys ovat yleensä hyvä pohja osallistua moniammatilliseen yhteistyöhön. Moniammatillisuus käsitteenä ja käytäntönä sisältää eri ammattitaustaisten työntekijöiden yhteistyön, jossa kukin tuo yhteiseen työhön oman osaamisensa parhaan puolen. Moniammatillisuus ei synnytä lisäarvoa, jos kaikki ”puuhastelevat yleismiehinä”. Oma asiantuntijuus välittyy yhteistyöprosessiin ammattiroolin välityksellä.

Rajatyön käsite sopii hyvin myös kuvaamaan moniammatillisen yhteistyöprosessin sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, esimerkiksi sitä, miten yksittäiset työntekijät muotoilevat oman ammatti-identiteetin tai omat roolinsa yhteistyössä. Rajatyötä ei siis pidä tulkita pelkästään negatiivisena ilmiönä, vaan myös osoituksena vahvasta ammatillisesta identiteetistä. Ammatti-identiteettiin vetoaminen on hyvin vahva merkki rajatyöstä ja se antaa viestin työntekijän tulevasta roolista. Oma ammattinimike ja taustaorganisaatio sekä erottautuminen muista ammateista näkyvät tässä aineistossa työntekijöiden puheissa. Ehkäisevä lastensuojelutyö (Ehkäisevä työ...) on lainsäädännössä määritelty jo lähtökohtaisesti usean eri instanssin tehtäväksi. Siitä, keiden vastuulla varhaisen puuttumisen työ on, käydään paljon keskustelua. Tämän tutkimuksen aineistossa käydään myös tätä rajatyötä. Kilpailuteema näkyy oman ammatin vertaamisena toisiin ammatteihin tai niillä oletettuihin resursseihin.

*Koulukuraattori Carita: Varhainen puuttuminen on yksi olennaisin asia koulukuraattorin työssä, koska eihän koulukuraattorilla ole muita välineitä, hän ei ole terapeutti eikä hänellä ole sosiaalitoimen rahoja takana. (RK 4)*

*Osahanketyöntekijä: Asioihin puuttumisen pitäisi alkaa jo raskausaikana neuvolassa, jolloin vanhempia voidaan tukea ja ongelmat havaita varhaisessa vaiheessa. Työntekijöillä pitäisi olla aikaa, ammattitaitoa ja rohkeutta puuttua asioihin ajoissa. (K1)*

Moniammatillisessa työryhmässä ammattiroolin hedelmällinen hyödyntäminen kuitenkin edellyttää työroolin joustavaa muokkaamista asiakaan ja työryhmän tarpeen mukaisesti. Rajatyön tehtävänä on osoittaa, millä roolilla mukaan tullaan, mikä on kunkin osallistujan ydinosuamisen alue ja mitä lisäarvoa työntekijä voi tuoda yhteiseen asiakastyöhön. Negatiivinen sävy rajatyöhön tulee, jos rooli määrittyy liian tiukasti vain oman profession ydintehtävän suojaamiseen. Profession yksi valtuuttamisen keino on ilmentää asiantuntijuutta abstraktisti. Joustamattomuus kaventaa yhteistyömahdollisuuksia ja ehkäisee konkreettiseen yhteistoiminnallisuuteen osallistumista.

### 6.2.3. Rajatyö on osaamisten yhdistämistä

Rajatyö on pääasiassa kielen avulla syntyvää todellisuutta, joka kehittyy yhteistyöprosessin edetessä. Tämän kehittämishankkeen ja yhteistyöprosessin alkuvaiheessa työntekijät ilmaisevat yhteistyöhön osallistumista enemmän ammattinimikkeidensä avulla. Yhteiseen toimintaan osallistutaan esimerkiksi *lastentarhanopettajan ammatin mukaisesti* (K 4), tai puheterapeutti toivoo voivansa *tukea lapsen puheen, kielen ja kommunikoinnin kehitystä niin hyvin kuin resurssien puitteissa pystyy* (K 4). Rajan asettamisen tulisi olla tietoista ja avointa. Silloin voidaan neuvotella, onko raja tarpeen, voidaanko sitä raottaa ja miltä osin se jätetään voimaan. Kun kunkin ammattilaisen osaamisen alue on kaikilla tiedossa, niitä voidaan paremmin hyödyntää yhteistyöprosessissa.

Kehittämishankkeen loppupuolella aineistossa on enemmän työryhmän yhteiseen työskentelyyn ja työmenetelmien käyttöön liittyviä kuvauksia. Työ ei silti näyttäydä epämääräiseltä ”kaikki tekee vähän kaikkea” -työltä, vaan jaetulta ja keskinäisen riippuvuuden ja kollegiaalisuuden (esim. D’Amour ym. 2005) kokemuksiin liittyviltä kuvauksilta.

*Osahanketyöntekijä: Olen saanut hankkeessa kokemusta vanhempien ryhmän ohjaamisesta sekä moniammatillisen tiimin jäsenenä työskentelystä. Koulutukset ja tiimin kanssa työskentely on avannut uusia näkökulmia työhön, minkä koen todella hyvänä. Olen saanut ryhmässä varmuutta erilaisten menetelmien käyttöön ja oppinut myös uusia menetelmiä. (K 5)*

Edwardsin (2010) mukaan asiantuntijuus syntyy ammattilaisten keskinäisissä osaamisten yhdistämisistä. Moniammatillisen yhteistyön ymmärtäminen ajallisena prosessina antaa myös erilaisille osaamisille tilaa, kun kunkin osaamiselle on varmasti käyttöä jossain vaiheessa prosessia. Eräs työntekijä toi sen hyvin esiin arviointikeskustelussa, jossa pohdittiin yhteisesti, miten kukin oli kokenut oman osallistumisensa yhteistyöhön. Hän sanoi, että *toivottavasti olen voinut tuoda esiin näkökulmia omasta ammatistani lastenryhmän toiminnassa* (K4). Hän liittyy oman osaamisensa osaksi muun työryhmän toimintaa. Myös asiakas on tässä kontekstissa mukana.

### **6.3. Yhteistyötahto ja luottamus helpottavat rajojen ylittämistä**

Moniammatillisessa yhteistyössä lisäarvoa tuottava lähtökohta on moniäänisyys, joka voi toteutua, kun eri ammatteja edustavat työntekijät voivat tuoda omat ajatuksensa mukaan yhteistyöhön. Eri ammatit tarkastelevat työn kohdetta hieman eri näkökulmista.

Moniammatillisen yhteistyön tietopohja ja käytäntö muodostuvat näiden näkökulmien yhdistelmänä. Hyvin oleellisia ovat myös työntekijöiden omat käsitykset yhteistyön merkityksestä. Ne vaikuttavat käytännössä siihen, miten työ lopulta organisoituu ja millaisen ilmiasun se saa. (Ojuri 1996, 122.)

#### *6.3.1. Pyrkimys ja innostus yhteistyöhön*

Kurahousutarinan epilogi paljastaa yhden rajojen ylittämisen ja yhteistyön käynnistymisen merkittävän edellytyksen – työryhmässä olevan tai työryhmässä syntyvän pyrkimyksen ja innostuksen yhteistyöhön. Ne ovat vahva motiivi yhteistyön aloittamisessa. Monet moniammatillisen yhteistyön esteet ja hankaluudet ovat ylitettävissä, kun on innostuneisuutta ja halua kehittyä. Ne ovat lähtökohdiltaan yksilön ominaisuuksia, mutta moniammatillisen yhteistyön kontekstissa niistä on tultava myös työryhmän ominaisuus. Tässä eräs kehittämishankkeeseen osallistunut työntekijä kuvaa innostuneisuutta ja halua kehittyä oman työryhmän jäsenenä.

Lastenhoitaja Heli: *No me ollaan ainakin sellaisessa maineessa tässä talossa, että me lähetään aina kaikkeen uuteen ihan mielellään mukaan ja halutaan kehittyä itte. Mun mielestä täällä on kaikki semmosia innostuneita.* (RK 3)

Eri viranomaiset ovat palvelujärjestelmässä keskittyneet tiettyihin ongelmiin. Käytäntöön on kuulunut pitkään, että omaan asiantuntijuuteen kuulumattomat asiakkaat on lähetetty eteenpäin. Moniammatilliseen yhteistyöhön ryhdyttäessä kaikkien osallisten on haluttava muuttaa näkemyksiään ja alettava pohtia avoimesti yhteistä työtä. Moniäänisyyden tuottamaa ristiriitaisuutta ei pidä pelätä, vaan se kannattaa nähdä hyvänä alkuna tarkastella asioita toisin ja kehittää yhteistä työtä. Yhteen ääneen sitoutuminen sammuttaa dialogin. Moniammatillisen työn yksi keskeisistä voimavaroista on erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen, mutta ensin niitä on pysähdyttävä ajattelemaan ja kuuntelemaan. (Ks. esim. Mönkkönen 1996, 60.) Yksittäisen työntekijän ja työryhmän kollektiivinen pyrkimys rakentaa yhteistyötä edistää yhteistyön aloittamista.

Rajan ylittämisen teema tulee aineistossa esiin hyvin metaforisesti *taikapiiriin astumisena*. Seuraava työntekijäpalaute on yhteistyön loppuvaiheesta. Se tiivistää ajatuksen yhteistyöhön lähtemisestä, rajan ylittämisestä, erään työntekijän oman kokemuksen kautta.

*Aluksi en uskonut tällaiseen ryhmätyöhön. En aavistanut mikä imu, mikä lumo tällä työmuodolla on. Asia vaatii hiukan vihkiytymistä sille, että miksi on tässä ryhmässä ja mikä tämä idea on. Tässä työmuodossa ei ole varsinaisia osajia, kaikki osaavat jos vain haluavat, mutta pitää haluta. Tämä ei ole niitä varten, jotka eivät uskalla astua taikapiiriin.* (Työntekijäpalaute, Remsu 2007a)

Moniammatilliseen yhteistyöhön osallistuminen on ollut tälle ammattilaiselle vahva ja hyvin myönteinen kokemus. Henkilökohtaiset ennako-oletukset ovat ylitettävissä, jos moniammatillisen yhteistyön *idea* selkiintyy yhteistyöprosessin alussa. Toisaalta yhteistyöhön on joskus vain heittäydyttävä, vaikka päämäärä ei olisikaan niin selvä.

Moniammatillisen yhteistyön prosessi vaatii tietoista ponnistelua ja avoimuutta sekä halua ylittää professioiden raja ja rakentaa uudenlainen asiakaslähtöinen yhteistyön työskentelyprosessi. Profioiden ydintehtäviä täytyy täydentää uudennlaisilla laatumääreillä, joista pyrkimys ja innostus sekä tahto ja taito yhteistyöhön ja ammattien väliseen vuorovaikutukseen ovat keskeisiä. Nykyään ei riitä pelkästään esimerkiksi lapsen

kasvuympäristön riskitekijöiden tunnistaminen, kuten se, että opettaja tunnistaa oppimisvaikeuksia, sosiaalityöntekijä puutteita lapsen kasvua ja kehitystä tukevassa arjessa tai varhaiskasvattaja puutteita lapsen sosiaalisissa taidoissa. Asiakaslähtöinen yhteistyö ei synny itsestään, vaan yhteistyössä on löydettävä konkreettinen käytäntö, jolla asiakkaan näkökulmasta hyöty saadaan suhteellisen pian. Vastavuoroinen resurssien hyödyntäminen ja yhteistoiminnassa luotu uusi tieto ovat moniammatillisen yhteistyön työn vahvuuksia. Rajat ylittämällä ne ovat mahdollisia.

### *6.3.2. Moniammatillisen yhteistyön tarpeen ja hyödyn tunnistaminen*

Moniammatillisen yhteistyön lähtökohtana ovat tarpeet ja yhteisesti määritellyt tavoitteet. Yhteistyön aloittaminen jäsentyy, kun työryhmä löytää ja tunnistaa yhteisen tarvepohjan. Se on asia, josta lähdetään liikkeelle. Kehittämishankkeen toimijoilla oli kokemuksia aikaisemmista yhteistöistä. Osa oli lähtenyt hakemaan omaan tarpeeseensa yhteistyökumppania tai vastannut toisten esittämiin ideoihin. Jos oli käynyt hyvä tuuri, niin oli löytynyt yhteistyöstä kiinnostunut taho. Huonolla onnella kumppania oli joutunut etsimään kauemmin. Tässä kehittämishankkeessa kentälle mentiin melko avoimin mielin. Yhteistyö käynnistyi usein hyvin nopeasti, kun päästiin vastamaan aitoon kentällä syntyneeseen tarpeeseen.

*Hankesuunnittelija Katariina: Musta tuntu, että teillä oli selkeä tarveryhmä jo olemassa ja sellaista orastavaa visiota, että tälle ruvetaan jotain tekemään eli tää meidän tarjous tuli sopivaan kohtaan. Kun saimme heti ne resurssit yhdistettyä, niin toiminta lähti sit suht koht nopeasti [käyntiin]. (RK 4)*

Jon Övretveit (1993) ja Kaarina Isoherranen (2005) korostavat yhteistyön perustuvan asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen määrittelylle. Yhteisen tarpeen ja yhteistyötarpeen ilmaiseminen jälkikäteenkin on tärkeää. Se luo hyvää pohjaa tulevalle yhteistyölle, ja tässä hankkeessa se helpotti yhteistoiminnan arviointia.

*Kuntoutustyöntekijä Heidi: Jotenkin oli ajatus, että oli yhteinen tarve. Että kun se pohja löytyi, niin jotenkin tuntu kauhean helpolta se, että miksi tätä tehdään. (RK 5)*



Moniammatillisen yhteistyön oletetaan olevan myös hyödyllistä. Oletetun hyödyn tunnistaminen ja jakaminen on tärkeää, jotta yhteistyön aloittamiselle on edellytyksiä. Tämä oletettu hyöty liittyy läheisesti prosessissa myöhemmin määriteltäviin tavoitteisiin. Aineistossa on mainintoja myös niistä odotuksista, jotka kohdistuivat kehittämishankkeen antiin. Hyödyllisyys liittyi monella yhteistyön kehittämisen tarpeeseen. Osa toimijoista odotti, että hankkeen myötä paikallinen moniammatillinen yhteistyö kehittyisi ja verkostot laajenisivat. Sen odotettiin tuovan myös uutta kipinää arkityöhön, kehittävän uusia työmuotoja ja antavan mahdollisuuden oppia uusia työmenetelmiä.

Odotukset liittyivät vahvasti ammattilaisten omaan hyötyyn osaamisen laajenemisena. Tämä on ymmärrettävää, sillä kehittämishankkeen vetäjät olivat pitäneet tiedotustilaisuuksia siitä, mihin kehittämishankkeella ylipäätään pyritään. Tilaisuuksissa korostuivat hankkeen kaksi keskeistä tavoitetta eli moniammatillisen yhteistyön kehittäminen ja uudenlaisten toimintamallien luominen. Paikallisten työntekijöiden odotukset olivat samansuuntaiset hankkeen tavoitteiden kanssa. Ne ovat myös helposti kaikkien hyväksyttävissä ja siten turvallisia esittää yhteistyön alkuvaiheessa. Näiden rinnalla oli myös perheiden hyvinvointiin liittyviä odotuksia. Yhteistyöllä toivottiin autettavan vanhempien ja lasten välisen vuorovaikutussuhteen vahvistumista ja perheiden arjenhallintakeinojen lisääntymistä. Ne olivat abstraktiudessaan myös helposti hyväksyttäviä odotuksia.

### *6.3.3. Moniammatillisen yhteistyön näkeminen resurssina*

Moniammatillinen yhteistyö kuvataan erilaisissa ohjelmapapereissa, projekti- ja hankepapereissa, jopa lainsäädännössä kustannustehokkaana ja myönteistä lisäarvoa tuottavana työskentelymuotona. Sitä ei yleensä kuitenkaan mitenkään tarkemmin sisällöllisesti tai rakenteellisesti määritellä. Yhteistyön konkreettinen toteuttaminen oletetaan yleensä kaksisuuntaiseksi suhteeksi, jossa osapuolet sekä antavat että saavat yhteistyöstä jotain. Resurssien yhdistäminen voidaan nähdä positiivisena ja sosiaalisena keskinäisenä riippuvuutena, joka taas on D'Amourin ym. (2005) mukaan yhteistyön keskeisimpiä piirteitä. Kyseisessä kehittämishankkeessa tarjottiin samantyyppistä yhteistyömuotoa viidellä eri paikkakunnalla.

Paikallinen suhtautuminen yhteistyötarjoukseen erosi paikkakunnittain alkuvaiheessa sen mukaisesti, miten yhteistyöhön suhtauduttiin resurssina. Toisella paikkakunnalla oletus oli, että kehittämishanke ja yhteistyö vievät heiltä voimavaroja ja resursseja perustyöstä. Toisella paikkakunnalla taas ajateltiin, että ne tuovat lisäresursseja, kuten seuraavat näytteet hyvin ilmaisevat.

Perhetyöntekijä Jonna: *Musta tuntuu, et täällä osataan nähdä se asia niin päin, että jostakin yhteistyöhankkeesta saadaan lisäresurssia, eikä niin päin, että sinne menee meidän resursseja.* (RK 4)

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu: *Ja sitten se resurssijuttu – et mitä useammalta taholta sä pystyt raapimaan ihmisiä, niin sitä vähemmän se rasittaa yhtä tahoo. Et tavallaan voi jakaa sitä. Ja jotenkin vaan sit se näkökulma, et se moniammatillisuus rikastuttaa sitä työtä, ennen kaikkea asiakkaitten näkökulmasta.* (RK 4)

Näytteet liittyvät yhteisesti toteutetun hankkeen loppuarviointikeskusteluun, jossa muisteltiin yhteistyön alkuvaihetta ja sen käynnistymistä. Keskusteluun osallistuneet perhetyöntekijä ja lastensuojelun sosiaalityöntekijä kiteyttävät edellä omat näkemyksensä moniammatillisen yhteistyön yhdestä tavoitteesta, osaamisen ja resurssien yhdistämisestä. Yhteistyö konstruoituu tässä lisäresurssina omaan perustyöhön. Resurssinäkökulma on todettu muissakin tutkimuksissa (esim. Kalliola & Nakari 2006, 224–225) keskeiseksi kysymykseksi ja lähtökohdaksi siitä, millaisia mahdollisuuksia rajojen ylittäminen saa. Resurssitulkinta ohjaa helposti yhteistyötilanteeseen liittyviä muita tulkintoja. Hoivatyön käytännöissä jatkuva keskustelu resurssipulasta ei luo otollista pohjaa kehittämisenäkökulman liittämislle perustyöhön.

Hankesuunnittelija Katariina: *No, mitkä teidän mielestä siinä sitten edesauttoi, että päästiin töihin tämäntyyppiseen yhteistyöhön? Minkälaista teidän esimiehen tuki oli sitten sieltä, että saatte tämmöseen lähteä?*

Päiväkodin johtaja Pirkko: *Kyllä hän ainakin tuki tosi hyvin ja oli mun mielestä tyytyväinen. Sillon ku mä sanoin, että me aiotaan ottaa, ni kyllä hän sano, et hieno juttu ja eikä mitenkään niistä ylitöistä tai mistään ole mitään sanonut, enkä minäkään. Ja mä muistan, et mäkin sanoin tässä vielä niinkin, että ylitöitähän siitä tulee, mutta et niitä sit tulee. Mutta jos pistetään puntariin se mitä me sit tehdään ja kuinka tärkeitä se on, ja sitten ne ylityöt, niin kyllä ne ylityöt on ihan häviävän pieni haitta siellä silloin.* (RK 3)

Erilaiset tulkinnat yhteishankkeiden resurssikokemuksista voi tulkita myös työ- ja organisaatiokulttuurin perusolettamusten avulla (Schein 1987, Ojuri 1996). Ne joko sallivat tai torjuvat uudenlaiset lähestymistavat. Avoimen ja joustavan organisaatiokulttuurin mukainen suhtautuminen yhteistyöhön antaa moniammatilliselle yhteistyölle mahdollisuuden rikastuttaa työtä ja tulkita yhteistyö lisäresurssina. Moniammatillisen ja erityisesti ylisektorisen yhteistyön käynnistymisen yksi edellytyksistä onkin hallinnollinen ja rakenteellinen tuki. Käytännössä se tarkoittaa esimiesten positiivista suhtautumista ja halua auttaa rajojen ylittämässä.

#### *6.3.4. Luottamus edistää yhteistyön aloittamista ja vie prosessia eteenpäin*

Tässä kehittämishankkeessa työryhmien jäsenet olivat enimmäkseen toisilleen melko vieraita. Niinpä kiinnostuin, miksi ja miten yhteistyö sen osahankkeissa käynnistyi yleensä hyvin nopeasti. Useimmissa arviointikeskusteluissa tuli esiin, että yhteistyö aloitettiin hyvin suppealla ennakkovalmistelulla, jonka osa koki lähes suunnittelemattomuutena.

*Lastentarhanopettaja Maisa: Siihen miksi se yhteistyö toimi, niin mä jotenkin ajattelen, et se oli nimenomaan aika luontevaa ja sit jotenkin niin turvallista, et siinä sit kesti tän suunnittelemattomuudenkin, tai et se toimi sillä tavalla, et oli hyvä olla. Ja just se luottamus niihin toisiin toimi. (RK 3)*

Edellä oleva näyte nostaa esiin yhteistyöhön liittyneitä erilaisia tunteita, kuten turvallisuuden tunteen, hyvän olon tunteen ja luontevuuden tunteen. Ne kiteytyvät luottamus-sanan ympärille. Mielenkiintoista on myös se, miten ja mistä luottamus syntyy ja millaisiin asioihin se liitetään. Luottamus ilmenee tässä hyvin myönteisenä kokemuksena, ja se kulkee yhteistyöprosessissa mukana.

Moniammatillisen yhteistyön tutkimuksissa ei viitata juurikaan suoraan luottamus-käsitteeseen. Tässä aineistossa se nousi kuitenkin esiin vahvasti, ja luottamuksella annetaan tärkeä rooli koko yhteistyöprosessin alkamisessa ja etenemisessä. Erityisesti yhteistyöprosessin alkuvaiheessa luottamuksen rakentuminen oli merkittävä ehto yhteistyön

käynnistymiselle. Luottamusta pidetään yksilön, sosiaalisten suhteiden, yhteisöjen ja organisaatioiden (ks. Juuti 2004, Mäkipeska & Niemelä 2005) ominaisuutena. Kaj Ilmonen ja Kimmo Jokinen (2002) näkevät luottamuksen keinona luoda hajanaiselle institutionaaliselle järjestelmälle integroiva perusta, joka helpottaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja keskinäistä yhteistyötä. Luottamus ei ole pelkkää rationaalista ajattelua, vaan siihen liittyvät myös tunteet, elämykset, arvot, yhteistyökyky, tunnollisuus, rehellisyys, lojaalisuus, toivo ja usko yhteiseen hyvään. (Ilmonen & Jokinen 2002, 10–12.).

Alussa syntyvä luottamuksen tunne helpottaa ja nopeuttaa yhteistyön aloittamista vähäisemmälläkin suunnittelulla. Luottamus on ehkä luottamusta omaan ja toisten kompetensseihin liittyvään osaamiseen, ja siihen, että pyritään samaan asiaan. *Luonnikkuus* tulee esiin myös seuraavassa keskustelussa.

*Koulukuraattori Anne: No aika nopeestihan se yhteistyö lähti toimiin mun mielestä, aika luonnikkaasti, ihan yhteistuumin siis tällä ryhmällä, mikä siinä alkuvaiheessa oli. Me neljä viisi ammattilaista. Aika nopeesti päästiin ihan käytännön juttuihin, tyylillä kääri hihas -tyyppistä toimintaa eli istuttiin ja päätettiin, mitä tehdään ja miten tehdään ja kuka vetää ja millä aikataululla eli se oli ihan käytännön duunia. Ei ollut kauheasti sellasta, että istumme tässä ja juomme kahvia -kokouksia vaan ihan toimintaa.*

*Hankesuunnittelija Katariina: Minkä sä ajattelet, että mikä mahdollisti sen, että saman tien lähdettiin tekemään, vaikka aika vieraita oltiin kaikki?*

*Koulukuraattori Anne: Varmaan sit se, että löytyi sen verran sitä yhteistä visioo ja sitten se, että ne muutamat, jotka siihen sit lopultakin oikeesti jäi, niin se kemia meni hyvin yhteen. Et ois varmaan tehty mikä vaan juttu ihan niinku ammattityönä. Et tässä oli varmaan se yhteinen visio, et kun se löytyi, niin se lähti siitä sitten tosi sutjakkaasti menemään, et se ei ollu sellasta vähäämistä tai sen taikinan väkisin nostattamista, vaan se oli aika nopeasti selvää, että mitä me tehdään.” (RK 2)*

Yhteistyön nopea käynnistyminen mahdollistui, kun oli riittävä yhteinen visio, mihin pyritään. Henkilökemia on vaikeasti määriteltävä käsite, ja sitä on vielä vaikeampi asettaa moniammatillisen työn yleiseksi ennakkoehdoksi. Ammattiosaamisen lisäksi henkilökemioiden yhteensopivuuteen liittyy paljon persoonallisuuteen ja yksilöominaisuuksiin liittyviä kokemuksia. Tässä näytteen kuvaamassa tilanteessa se on kuitenkin merkittävässä roolissa. Jos *kemiat menivät yhteen*, niin se olisi mahdollistanut lähes minkälaisen yhteistyön

tahansa. Tulkitseen henkilökemian tässä hyvin rinnakkaiseksi kokemukseksi luottamuksen kanssa. Kun työryhmän jäsenillä on luottamusta toistensa osaamiseen, niin ei tarvita useita *juomme kahvia -kokouksia*, vaan päästään suoraan *kääri hihas -toimintaan*. Kielikuvat toimivat hyvin ja kuvaavat osuvasti koko kehittämishankkeessa ilmennyttä asennetta.

Toisessa osahankkeessa työskennellyt lastensuojelun sosiaalityöntekijä viittaa samantyyppiseen asiaan. Yhdessä mietittiin, miksi yhteistyö oli ollut niin joustavaa.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu: *Mä mietin, et kun me nyt näyttäydytään ihan selvästi teille hirveen yhteistyökykyisinä, mutta se ei ole ollenkaan totta. Et kyllä siinä se myös vaikuttaa ihan hirveesti niinku toimintakulttuurit ja työskulttuurit, et kyl meille aika suureksi esteeksi voisi varmaan tulla jossain muussa yhteydessä, tai jos toimintakulttuuri ois niin erilainen, tai jotenkin jos ei löytyis sellaista yhteistä mielekkyyttä siihen. Et kyl mä ajattelen, et jos lähtee repimään jotain ylimääräistä tavallaan, niin sitä täytyy olla jotenkin sellainen ennako-oletus, et se jotenkin toimii, et ei me hirveesti takkuamiseen aikaa.*  
(RK 4)

Luottamus näyttäytyi aineistossa myös epävarmuudensietokykynä ja sen kasvuna. Työryhmät hyväksyivät sen, että ennakkovalmistelua oli suhteellisen vähän, suunnitelmiin tuli muutoksia ja tilanteet yllättivät. Se mahdollisti tietynlaisen luovuuden (ks. Jokinen 2004) orientoitua toimintaan. Seuraava näyte kuvaa sitä, miten luottamus näyttäytyy toisen ammattilaisen epävarmuuden sietokykynä.

Kuntoutustyöntekijä Heidi: *Se oli varmaan just se ammattilaisuus ja sellanen epävarmuuden sietokyky, et ku ei ne aina ollu ihan, ettei sellast ylimäärästä ahdistusta tullu siitä, ettei ole ihan varma mitä tänään tehdään. Ni oli sellanen luottamus siihen, että myös se toinen kestää sen, et joskus jäi vähän vähäisemmälle ne ennakkojutut. Ne ei ollut tarkoituksellisia. Joskus vaan aina sattu ja tapahtu, mut silti se luottamus säily.* (RK 2)

Lisäarvoa moniammatilliseen yhteistyöhön syntyy siis siitä, että ammattilaiset voivat luottaa toistensa osaamiseen ja vastavuoroisuuteen. Kun riittävä yhteinen visio on saatu, niin yhteistoiminta voidaan aloittaa, vaikka ei ole aikaa istua ja suunnitella sitä yksityiskohtaisesti. Luottamuksen syntyminen tuntuu häivyttävän professionaaliset rajat ja mahdollistavan toiminnan käynnistämisen.

Luottamuksen syntyminen on moniammatillisen yhteistyön toimivuuden ja jatkumisen kannalta oleellista. Luottamuksen kokeminen on hyvin konkreettista ja toiminnan sisällä tapahtuvaa, josta seuraava dialogi on hyvä esimerkki. Työryhmä keskusteli, mikä oli helpottanut vilkkaan lapsiryhmän kanssa työskentelyä.

Sosiaaliohjaaja Sini: *Et sit ku toiselta kysy, et otaks sää tän lapsen tai tehtävän, ni toinen meni jo. Et voi niinku sanookin toiselle, et hei teeks sä tämän, ni mä voin tehdä tämän, et uskaltaa sanoo. Et hirveen hyvää yhteistyötä munkin mielestä tällä porukalla.*

Kuntoutustyöntekijä Heidi: *Sillai leimallista sellanen luottamus toisen ammattitaitoon ja sit toisaalta myös siihen vastuunottoon, että ihan lennosta kesti ottaa tehtäviä itekin ja se vastuukin oli myös aika jaettava.*

Sosiaaliohjaaja Sini: *Mä just huomasin, et piti sanoo, et itelläkin oli toisaalta se tunne, et saatto ne silmät sieltä selästä sulkea, ku tiesi, et joku toinenkin kattoo sinne päin...*

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu: *Ni jotenkin tietää, et homma hoituu...*

Sosiaaliohjaaja Sini: *... ja et voi luottaa siihen, et mä olen nyt hetken tässä tämän lapsen kanssa. (RK 4)*

Yhteistoiminnallisuuden logiikka ei ole ymmärrettävissä omaa etuaan tavoittelevien yksilöiden pyrkimysten avulla, vaan ennemminkin luottamukseen perustuvan vuorovaikutuksen ja joustavuuden avulla. Kun toiseen luottaa, on uskallusta tehdä ehdotuksia, antaa tehtäviä toisille ja ottaa tehtäviä toisilta. Luottamus toisen hyvään tahtoon ja ammattitaitoon vapautti työntekijän vastaamaan osuudestaan ja keskittymään vaikka yksittäisen lapsen kohtaamiseen. Koko energia ei mennyt kokonaisuuden hallintaan.

Luottamus näyttäytyi ammattitaidon ja osaamisen luottamisena. Seuraavan näytteen puhujalla oli aikaisempia kokemuksia yhteistyöhankkeista, joissa luottamusta ei ollut syntynyt. Kokemus oli, että oli tarvittu varasuunnitelmia, jos tai kun sovitut asiat eivät toteutuneetkaan.

Perhetyöntekijä Jonna: *Kyllähän siinä sillä tavalla se luottamus syntyi, et aina pystyi luottamaan, et okei, jotkut tavarat tuodaan sun muuta, et tiesi et ei enää tarvi pohtii, jos oli jotain sovittu, et hoidatteks te nää, ni me hoidetaan nää, ni sit se homma aina hoitu. Ei tarvittu, niinku joskus aina tapahtuu, sellaista varasuunnitelmaa vielä siihen, et mitä jos ne ei tuokaan. (RK 4)*

Tulkitsen, että tässä kehittämishankkeessa oli paljon tällaista institutionaalista annettua luottamusta, jota onnistuttiin puolin ja toisin ansaitsemaan lisää korostamalla vastavuoroisuutta ja avoimuutta. Myös myönteiseen vuorovaikutukseen kiinnitettiin paljon huomiota. Luottamusta onnistuttiin ylläpitämään ja se oli uskoa toisten hyvään tahtoon, vaikkei toisen intentioita ja rooleilleen antamia sisältöjä aina ehdittykään avata.

Luottamus on noussut esiin myös muissa yhteistyöhön ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyvissä tutkimuksissa keskeiseksi teemaksi. Esimerkiksi Ilmosen ja Jokisen (2002) mukaan ansaittu luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ja osana toimintaa. Ilman luottamusta on hankala ylläpitää yhteisöllisyyttä ja saavuttaa yhteistä hyvää. Luottamus voi syntyä myös annettuna, jolloin se perustuu työntekijän institutionaaliseen rooliin. Hänen taustayhteisönsä mielletään luotettavaksi, ja luottamus yleistyy myös sen jäsenen ominaisuudeksi. Annettua luottamusta on kuitenkin ylläpidettävä ja jatko ansaittava. Tulevaisuuden muuttuvissa työtilanteissa ja työn organisointitavoissa keskeiseksi nousee työntekijöiden keskinäinen luottamus ja se, että he kykenevät luontevasti osallistumaan erilaisten työryhmien työskentelyyn. Ilmonen ja Jokinen toteavatkin, että ”kompleksi yhteiskunta edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, hyödykkeiden vaihtoa, sopimuksia ja lupauksia. Tällaiset vaihtosuhteet eivät voi täysin perustua tiedolle, rationaaliselle harkinnalle tai taloudellisille tekijöille.” (Ilmonen & Jokinen 2002, 12–15.)

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Meri: *Et se varmaan myös niveltää yhteistyötä, että pystytään luottamaan, ja se vastuu ja muu, et se tuleekin sitä kautta.* (RK 5)

Luottamuksen tehtävänä on yksilötasolla lisätä työryhmän jäsenten toimintamahdollisuuksia ja laajentaa toimintakenttää. Lastensuojelutyön tutkimuksessa Aila Puustinen Korhonen (2006) liittyy luottamuksen sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä ihmisten kykyyn toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lastensuojelutyössäkin luottamus parhaimmillaan perustuu erilaisten pätevyysien sijasta vastavuoroisuuteen. (Puustinen-Korhonen 2006, 8-10.) Luottamus vapauttaa resurssija luovuuteen ja antaa mahdollisuuden tehdä toisin. Roolien laajentaminen ja rajanylitykset helpottavat luottamuksen ilmapiirissä. Luottamuksen asema sosiaalisen pääoman elementtinä helpottaa yhteisymmärryksen pääsyä, tekee tiedonkulusta välittömämpää, lisää keskinäistä

solidaarisuutta ja vahvistaa yksilön halua ponnistella yhteisen hyvän eteen. Luottamuksen on todettu luovan uskoa rutiineihin ja aikatauluihin sekä eri rutiineiden joustavaan yhdistämiseen, mikä on moniammatillisen yhteistyön ja erityisesti sen koordinoinnin kannalta erityisen tärkeä havainto. (Ilmonen & Jokinen 2002, 98.)

Kehittämishankkeen koordinaatioryhmässä hämmästeltiin alussa työryhmien kaipuuta melko tarkasti strukturoituun yhteistyöhön. Aineiston mukaan yhdeksi merkittäväksi moniammatillisen yhteistyön onnistumisen edellytykseksi nousi kuitenkin se, että työryhmän työn tueksi luotiin myönteisiä rutiineita, jotka mahdollistivat moniäänisyyden, mutta veivät koko ajan työtä systemaattisesti eteenpäin. Niitä ei koettu rajoittaviksi tai kontrolloiviksi, vaan ennemminkin ne vapauttivat asiakkaan kohtaamiseen ja työn sisällölliseen pohdintaan.

#### **6.4. Yhteenveto: Yhteistyön käynnistyminen edellyttää tahtoa, rajojen ylittämistä ja luottamusta**

Moniammatillisen yhteistyön käynnistyminen on monen asian summa. Kuten kurahousutarinassa kävi, yhteistyö saattaa kariutua jo heti alkumetreillä ennen kuin siitä on varsinaisesti päästy edes neuvottelemaan. Profiessoiden kilpailu, organisaation yhteistyökulttuuri tai yhteisen vision puuttuminen voivat olla syynä. Tässä esimerkissä taustalla oli myös paljon taloudellista epävarmuutta, mikä heijasteli kaikenlaisen uuden kehittelyn käynnistämiseen. Toisaalta tässä hankkeessa tuli paljon kokemuksia, että yhteistyö voi käynnistyä todella nopeasti, jopa ilman suurempia ennakoivalteluja. Hyvin oleelliseksi seikaksi nousi työntekijöiden innostuneisuus ja halu yhteistyöhön. Arponen ym. (2004) ovat päätyneet hyvin samantyyppisiin päätelmiin; moniammatillisen työskentelyn onnistumisen edellytyksiä ovat yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden löytyminen, myönteinen asenne, suunnitelmallisuus ja kokemuksellinen oppiminen. (Arponen, Kihlman & Välimäki 2004, 41- 45.)

Professiot kohtaavat rajoilla, joissa tapahtuu rajatyötä. Se voi olla kilpailua, mutta useimmiten se on neuvottelua ja yhteisen alueen määrittelyä. Moniammatilliseen yhteistyöhön kuuluu rajojen ylittäminen ja omien positioiden uudelleen määrittely. Moderni yhteistyö on



osaamisen yhdistämistä ja uuden yhteisen osaamisen luomista. Yhteistyö kehittyi ammattilaisten välisissä suhteissa ja yhteisessä toiminnassa.

Tämän hankkeen ja tutkimusaineiston avulla on vaikea sanoa, kumpi on ensin, luottamus vai toiminta. Luottamuksen käsitteen avulla on kuitenkin helppo selittää, miksi tässä hankkeessa työryhmien moniammatillinen yhteistyö käynnistyi pääsääntöisesti hyvin nopeasti ja mikä sai työryhmät kokemaan turvallisuuden ja *luonnikkeuden* tunnetta. Luottamus lisää yhteistyötä ja sitä voidaan pitää yksilöiden ja yhteisöjen ominaisuutena. Ilmonen ja Jokinen toteavatkin, että ”luottamus ei ole palautettavissa pelkästään rationaalisuuteen, vaan siihen liittyvät monet asiat, kuten tunteet, elämykset, arvot, yhteistyökyky, tunnollisuus, rehellisyys, lojaalisuus, toivo ja usko yhteiseen hyvään.” (Ilmonen & Jokinen 2002, 12.) Nämä ominaisuudet ja käsitteet esiintyvät paljon tämän tutkimuksen aineistossa.

Työryhmän toimivuuden kannalta keskinäisellä luottamuksella on suuri merkitys. Yhteistyö ei ole toimivaa, jos työryhmän jäsenet eivät voi luottaa toisiinsa ja toisten panostukseen. Yleensä luottamuksen syntymisen oletetaan olevan pitkä ja syvenevä prosessi, joka sisältää luottamussuhteen hyötyjen ja haittojen arviointia, kokemuksia aikaisemmasta yhteisestä toiminnasta ja jaettua ymmärrystä toisen tarpeista ja arvoista. Oletus on myös, että luottamus kehittyy vähitellen ja se täytyy ”ansaita”. Luottamuksen syvenemiseen kuuluu myös epävirallisempaa kommunikointia, joissa toisiin tutustutaan helpommin myös muista kuin työnäkökulmista. (Isoherranen 2005, 108.)

Tässä hankkeessa tämä oletus ei pitänyt paikkaansa. Aineistossa on lukuisia mainintoja siitä, miten luottamus syntyi kuin itsestään. Pohja sille löydettiin yhteisestä pyrkimyksestä ja innostuksesta yhteistyöhön, yhteistyön tarpeen ja hyödyn tunnistamisesta sekä moniammatillisen yhteistyön näkemisestä lisäresurssina. Verkostomaisessa projektityöskentelyssä ei useinkaan ole aikaa pitkään luottamuksen rakentamisen prosessiin, vaan oletus on, että yhteistyö käynnistyy melko pikaisesti. Hankkeiden ja projektien aikataulut ovat kiireisiä. Tässä hankkeessa on ollut melko paljon aikaa, joskin yhteistyöprosessien käynnistymisen on kuvattu tapahtuneen pääsääntöisesti melko nopeasti.

Mikä selittäisi tämän hankkeen yhteistyön onnistuneen käynnistymisen? Yleensä luottamuksen syntyminen vaatii aikaa ja kumppaneihin tutustumista. Kirjallisuudessa esiintyy myös termi pikaluottamus, jolla tarkoitetaan rooli- tai ryhmätasoisien stereotyyppisten oletusten varaan rakentuvaa luottamusta. Se voi syntyä myös tilanteissa, joissa ei ole aikaa tai muita mahdollisuuksia tutustua toisiin paremmin ennen toiminnan aloittamista. Pikaluottamuksessa korostuu ennemminkin yhteinen toiminta yhteisen tavoitteen hyväksi kuin ihmisten keskinäiset suhteet ja niissä syntyvä luottamus. (ks. Isoherranen 2005, 108.)

Uudessa työryhmässä toisten osaamiseen luottaminen tapahtuu siis valmiiden oletusten pohjalta. Luottamus sosiaalisena mekanismina liitetään usein työnjakoon. Käsitykset työnjaosta ja ihmisten tekemästä työstä ovat keskeisiä arvojamme määritteleviä asioita. (Ilmonen & Jokinen 2002, 10.) Yhteistoiminta mahdollistaa yksittäisten työntekijöiden osallisuuden kokemukset ja työryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen. Nämä tekevät työskentelystä mielekästä ja vahvistavat keskinäistä luottamusta. Institutionaalinen luottamus tarjoaa myös hyvän selitysmallin ja lähtökohdan yhteistyön vaivattomalle käynnistymiselle. Silloin luottamuksen syntyminen voi liittyä toimijoiden taustaorganisaatioiden maineeseen luotettavana kumppanina tai organisaation edustamaan arvomaailmaan. Ilmonen ja Jokinen käyttävät käsitettä institutionaalisen luottavaisuus, jonka avulla voisi selittää tässä hankkeessa syntyneiden yhteistyösuhteiden käynnistymistä. he sanovat seuraavaa: ”Luottavaisuus instituutioon ja sitä edustavaan henkilöön ilmentää vakuuttuneisuutta siitä, että ko. edustaja täyttää kyseiseen instituutioon sisältyvän lupauksen pätevydestä, oikeudenmukaisuudesta tai sopimuksen kunnioittamisesta.” (Ilmonen & Jokinen 2002, 158.) Toimivassa verkostossa on usein samanhenkisiä ammattilaisia, joilla on voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Tällöin verkostoihin varastoituu luottamusta, joka on resurssina käytettävissä erilaisissa yhteistyötilanteissa. (Emt., 154).

Haapakorpi (2006) liittää ammattilaisten keskinäisessä yhteistyössä luottamuksen ja vallan toisiinsa. Ne syntyvät sosiaalisissa käytännöissä. Ammatilainen käyttää aina valtaa, joka perustuu hänen institutionaaliseen asemaansa. Kun asiakas tulee palvelujärjestelmään, hän joko luottaa tai ei luota siihen. Haapakorven mukaan ammatilainen voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan, joko heikentää luottamusta tai vahvistaa sitä. Tulevaisuudessa, kun ammattilaiset tekevät vielä entistä enemmän yhteistyötä, korostuu myös ammattilaisten

keskinäinen luottamus ja valtasuhteet. Erittäin oleellisia niiden tunnistaminen ovat verkostomaisissa yhteistyösuhteissa. Moderni elämä suuntautuu usein kohti tulevaisuutta, tämä koskee myös työelämää. Tulevaisuutta ei voi tietää, mutta kyetäkseen yhteistoimintaan on voitava luottaa. Edelleen Ilmosta ja Jokista siteeraten liitän luottamuksen roolin ja merkityksen tunnistamisen yhdeksi tämän hankkeen tutkimustulokseksi:

Luottamus on uskoa siihen, että jonkun toisen ihmisen – mukaan luettuna hänen institutionaaliset kytkentänsä – tietoisien toiminnan tulokset ovat suotavia ja hyväksyttävissä myös omalta kannaltamme. Nykyelämän satunnaisuudesta johtuen kaikkien vaihtosuhteiden toimivuutta ja seurauksia ei ole mahdollista ennakoida. On osattava elää epävarmuudessa.  
(Ilmonen & Jokinen 2002, 13–14.)

Yhteistyön käynnistämävaiheessa luottamuksen kokemuksella on huomattava merkitys. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan avointa kommunikaatiota ja eri osallistujien vastavuoroista hyväntahtoisuutta. Kun kommunikaatio toimii ja on avointa, on mahdollista saada aikaan yhteinen käsitys, mitä ollaan tekemässä, kuka vastaa mistäkin ja että vastuu on yhteinen. Nämä kokemukset vahvistavat luottamussuhdetta. Luottamus vaikuttaa myös yhteistyön ylläpitämiseen. Luottamuksen vakiinnuttua se mahdollistaa työryhmän kohdistamaan huomion työn sisältöjen suunnitteluun. Luottamus suo itselle toisille tilaa toimia vapaammin, jolloin jokainen ottaa myös omista teoistaan vastuun.

## 7. TOIMINNAN TAVOITTEELLISUUS

Tavoitteiden tarkkaa määrittelyä pidetään kaikessa työssä tärkeänä, erityisen tärkeää se on projektityössä ja moniammatillisesti organisoidussa työssä. Pulmana usein kuitenkin on, että tavoitteet jäävät melko abstrakteiksi eikä niitä toiminnan aikana pysähdytä riittävästi tarkastelemaan. Tavoitteellisuuden rooli toimintaa ohjaavana viitekehyksenä on silloin vaillinainen. Yhteisen tavoitteen määrittely on prosessi ja yksi yhteistyöprosessin tärkeimmistä vaiheista. Tavoitteellisuuteen kuuluu myös tavoitteen saavuttamisen arviointi, jota tapahtuu työskentelyprosessin aikana ja yhteistyön lopussa. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteellisuuden analyysin aineistona hyödynnän kehittämishankkeen vuosittaisia väliraportteja, muistioita ja moniammatillisten työryhmien arviointikeskustelujen nauhoitteita.

### 7.1. Tavoitteiden muotoutuminen prosessissa

#### *7.1.1. Osatavoitteiden ja paikallisuuden avulla konkretiaan*

Tutkimuksen kohteena olevassa hankkeessa tavoitteellisuuden kehittyminen on hyvin seurattavissa, koska hanke on melko hyvin dokumentoitu. Vuosittain on tehty tulevaa vuotta varten etukäteen hankesuunnitelma, johon on kirjattu tavoitteet, ja toteutuneesta toiminnasta on vuosittain laadittu väliraportti, jossa kuvataan tavoitteiden toteutuminen. Ensimmäisessä hankesuunnitelmassa, joka on rahoittajalle mennyt perustelumustio (Karjalainen & Euramaa 2002), määritelty tavoite on hyvin tyypillinen suunnitteluvaiheen tavoite.

Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen tavoitteena on tarjota syrjäytymässä tai syrjäytymisvaarassa oleville lapsille sekä heidän perheilleen riittävän aikaisin ja asiakkaita leimaamatonta lastensuojelullista apua ja tukea.  
(Karjalainen & Euramaa 2002, 2)

Se on kuvaus päämäärästä, mutta antaa riittävät suuntaviivat tulevalle kehittämistyölle ja määrittelee kohderyhmän. Se myös jättää liikkumavaraa hankkeeseen mukaan tuleville toimijoille ja konkreettisesta työstä nouseville tavoitteille. Tällainen yleisellä tasolla oleva lause oli hyvä kentälle menon lähtökohta. Se antoi ammattilaisille väljän kehyksen, mihin

aiottu kehittämistyö liittyy. Kyseinen tavoite sopii yleistavoitteeksi lähes kaikkien lapsiperheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten työhön. Ensimmäisessä varsinaisessa väliraportissa tavoitelause on edelleen väljä: ”kehittää ja tarjota vaikeuksissa ja syrjäytymisuhan alla oleville lapsiperheille riittävän varhaisia palveluja” (Väliraportti 2003, 2). Yleinen tavoite on täydentynyt kehittämisenäkökulmalla.

Melko varhaisessa vaiheessa hankkeen työntekijät kuitenkin huomasivat, että pelkästään näihin yleisiin tavoitteisiin tukeutuvat paikkakuntaokohtaiset tavoitteet jäivät liian abstraktille tasolle. Ongelmana oli myös se, että niiden toteutumista oli hyvin vaikea arvioida. Ne eivät ohjanneet riittävästi yhteisten asiakastyön sisällöllistä eivätkä moniammatillisen yhteistyön kehittämistä. Abstrakti tavoite ei tavoittanut riittävän hyvin paikallisen asiakaskunnan tarpeita eikä ohjannut yhteistyöverkoston toimijoiden tehtäviä. Seuraavat aineistolainaukset ovat arviointikeskustelusta ja haastattelusta, joissa pohditaan kyseisten hankkeiden tavoitteiden määrittelyä. Näyte kuvaa hyvin alkuvaiheen tavoitteellisuuden puutetta.

*Perhetyöntekijä Jonna: Toivottiin ryhmän vaikuttavan positiivisesti perheiden ja koulun väliseen yhteistyöhön. Nyt tulee mieleen kysymys, että miten selkeästi me ryhmänä tavoitteita määriteltiin. Olivatko nämä asiat tavoitteina vain omassa päässäni? (YH 3)*

*Päiväkodin johtaja Pirjo: Ehkä meillä kävi tällä tavoitetasolla vähän samalla tavalla, että ne olivat vähän tuollaisia intuitiivisia, jokaisen omasta ammattitaidosta, se ehkä on tämän moniammatillisuuden rikkauskin, että siihen tulee vähän erilaisia, mutta eihän niitä siinä alussa kovin paljon julkisanotettu, et se olisi ollut ehkä semmoinen siinä alkuvaiheessa, et olisi pitänyt enempi, ainakin meidän puolesta satsata. (RK 3)*

Tavoitteellinen työskentely on ollut koko kehittämishankkeen aikana vahvasti esillä ja tavoitteet ovat muotoutuneet prosessin aikana. Yleinen tavoite on kulkenut oman kehityskaarensa. Alussa se oli hyvin yleinen liittyen palvelujen tarjoamiseen syrjäytymisvaarassa oleville perheille, pilkkoutuen vähitellen osatavoitteisiin. Tavoitteen asiakaslähtöisen määrittelyn tärkeys vahvistui kehittämishankkeen aikana ja se näkyy monissa dokumenteissa.

*Sisällön ja sen kuvauksen on kiinnityttävä hankkeen tavoitteeseen: miten voidaan auttaa perhettä arjessa. (M 1)*

Tavoitteen määrittäminen ja yhteinen rakentaminen moniammatillisessa työryhmässä on haastavaa. ”Ryhmän keskustelun ei tulisi olla vain toiminnan koordinoitua ja ideoiden vaihtoa, vaan yhteisen kognition rakentamista keskustellen.” (Isoherranen 2005, 101). Tähän tarvitaan yhteistä kieltä ja käsitteitä sekä yhteistä tulkintaa arkipuheessa siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä kohti pyrkimässä. Se on myös tavoitteiden arvioimisen kannalta tärkeää. Kehittämishankkeen tavoitteita on työstyetty osahankkeissa läpi koko prosessin. Välillä se on ollut haasteellista, mutta mukana olleille työntekijöille tavoitteiden yhteinen pohtiminen ja niiden sisäistäminen oli merkityksellistä.

*Kuntoutustyöntekijä Heidi: Että kun ollaan eri tahoilta ja tehdään kumminkin yhdessä töitä, ni mietitään, että mitkä ne meidän tavoitteet tässä hommassa on ja millä tavalla ja millä keinoilla me siihen tavoitteeseen päästään. (RK 3)*

*Erytislastentarhanopettaja Hillevi: Ajattelin, että just noitten tavoitteiden, et niistäkin pitäisi käydä aika pitkä keskustelu, varmaan tuommoisista asioista tai tällöisistä, mitä me nyt ollaan itse asiassa kevyt tehty ja nyt puhutaan. Niin nyt sitten kun seuraavan kerran tulee tavoitteet, niin ne on sitten taas helpompi sisäistää ja ajatella uusiksi, tietysti sitten sen kertaisia ihmisiä ajatellen, mutta kuitenkin. [Tärkeää on], että sisäistää sen koko työn tavoitteen. (RK 3)*

Osahankekohtaiset tavoitteet eriytyivät paikallisen tarpeen mukaisesti. Sama koko kehittämishanketta koskeva yleistavoite kehittää lapsilähtöisiä ja ryhmämuotoisia avokuntoutuspalveluita sai esimerkiksi yhdellä paikkakunnalla muodon ”yhteistyön tavoitteena oli työttömien lapsiperheiden arjen aktivoiminen tarjoamalla perheille teematapahtumia” (Väliraportti 2006, 4) ja toisella paikkakunnalla ”tavoitteena luoda malleja alakoulun päättävien tyttöjen oman kehitysvaiheen ikätasoiseen tukemiseen” (Väliraportti 2006, 4). Varsinaista yhteisesti toteutettua työtä on kuvattu hyvin konkreettisesti. Myös kohderyhmät ovat rajautuneet paljon tarkemmiksi. Yhteinen tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu oli tärkeää prosessin aikana.

*Pysähtyminen prosessin keskellä tarkastelemaan yhdessä, missä ollaan menossa, tarkastella tehtyä työtä ja suunnata ja ohjeistaa tulevaa työskentelyä. (M 1)*

Viimeisenä ja viidentenä hankevuonna yleistavoite jäsenyi synteesisimäisesti kolmeen tasoon: ryhmämuotoisen avokuntoutusmallin kehittäminen, moniammatillisten yhteistyökäytäntöjen kehittäminen sekä kehittämistyön tulosten juurruttaminen lapsiperheiden kanssa tehtävään työhön. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jossa yhdistyvät asiakastyön sisällöllinen kehittäminen, yhteistyömallien kehittäminen sekä kehittämistyön tulosten juurruttaminen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tavoitteiden konkretisointi ja pilkkominen osatavoitteisiin mahdollistaa paikallisuuden ja asiakaslähtöisyyden vahvistumisen. Tavoitetasojen kerroksellisuuden kuljettaminen prosessissa edellyttää erityisesti vastuuhenkilöiltä paljon taitoja ja tavoitteellisuuden monitasoisuuden tiedostamista sekä tavoitteiden kuljettamista läpi prosessin. Moniammatillinen yhteistyö on aina tavoitteellista toimintaa, ja työntekijöiden tehtävänä on kuljettaa asiakkaan yksilöllisiä tavoitteita läpi prosessin.

### *7.1.2. Esimerkki paikallisen työryhmän tavoitteen määrittelyn prosessista*

Tässä alaluvussa tarkastellaan tavoitteen muotoutumisen prosessia esimerkin avulla, miten paikallinen moniammatillinen yhteistyöryhmä muotoilee tavoitetta ja miten asiakkaan tarve tulee huomioituksi tavoitteen määrittelyssä. Käytän seuraavassa analyysissä esimerkkinä yhden moniammatillisen työryhmän tavoitteen määrittelyn prosessia. Analyysi on kaksiosainen: ensin aineistona on virallinen dokumentti (FL 7) arviointiprosessin etenemisestä ja toisena sama prosessi, mutta aineistona videotallenteesta litteroitu (RK 7) työryhmäkokous.

Kehittämishankkeeseen osallistuneet työryhmät tuottivat tavoitteet ja niihin liittyvät avaintoiminnot voimavaraistavan arviointiprosessin avulla (esim. Fetterman ym. 1996, Fetterman 2000). Työryhmien tavoitteiden määrittelyt on dokumentoitu hankkeen työpapereihin. Näiden dokumenttien perusteella moniammatillisena yhteistyönä toteutetulle työlle määritellyt tavoitteet muotoutuivat suunnitelmallisen ja moniäänisen prosessin tuloksena. Arvioinnista tuotetun dokumentin perusteella se näyttää toteutuneen suhteellisen helposti. Kaikki ovat saaneet osallistua tavoitteen määrittelyyn ja työryhmälle on syntynyt yhteinen tavoite. Tavoitteenmäärittelyprosessi on toteutettu Hanna Heinosen (2004, 2007)

hankkeen perhetyön arviointiin ideoiman ja kehittämishankkeessa edelleen muokatun ja laajennetun fettermanilaisen voimavaraistavan prosessiarvioinnin mukaisesti.

Työryhmässä oli 11 jäsentä, joista yksi ohjasi ja kirjasi fläpeille tavoitteen määrittelyprosessin etenemistä. Työryhmän jäsenten ammattinimikkeet olivat psykologi, sosiaaliohjaaja, terveydenhoitaja (2), lastenhoitaja (2), sosionomiopiskelija (2), suunnittelija ja lastentarhanopettaja (2). Työryhmäläisistä osalla oli takanaan jo yhden vastaavanlaisen asiakasprosessin tavoitteiden määrittely sekä asiakastyön suunnittelu, toteutus ja arvioiminen. Työryhmällä oli siis jo kokemusta tavoitteellisesta yhteistyöstä.

Tavoitteen määrittely alkoi siitä, että työryhmän jokainen jäsen tuotti erilliselle paperille oman näkemyksensä siitä, mikä on yhteisen työn keskeisin tavoite. Osa kirjasi useamman tavoitteen. Ne ripustettiin seinälle kaikkien nähtäville. Seuraavassa listassa on esitetty työryhmän jäsenten tuottamat näkemykset (yhteensä 29), mikä olisi kunkin mielestä alkavan työn tavoite. Tavoitteet esitetään seuraavassa luettelossa siinä järjestyksessä kuin ne tulivat esiin alkuperäisessä dokumentissa.

- vanhempien voimavaraistaminen pärjäämään perheenä omin voimin
- antaa lapsille positiivisia kokemuksia ryhmässä aikuisten toiminnasta ja toisista lapsista
- ennaltaehkäisevä vertaisryhmä, jossa lapsilla, äideillä ja isillä on hyvä olla ja joka auttaa perheitä tukemaan toisiaan lasten kannalta tärkeässä elämänvaiheessa. Tavoite: perheet pysyvät kasassa ja kaikki voi hyvin!
- kokea iloa lapsesta, kumppanista ja perheestä ja saada selviytymiskeinoja ja voimavaroja arkeen. Muutos: jaksamattomuudesta ja keinottomuudesta -> selviytymiskeinoihin,
- lapsi näkyväksi vanhemmilleen,
- positiivisuuden esiin tuominen,
- perheille voimavaroja tuottavaa toimintaa ja keskustelua,
- tuetaan lapsen kehitystä,
- lapsen kuuleminen,
- perheiden yhteistoiminnan tukeminen,
- parisuhteen tukeminen,
- moniammatillinen verkostotyö,
- perustyöhön uuden menetelmän soveltaminen,
- vanhemmat saavat voimavaroja arjen jaksamiseen ja konkreettisia neuvoja muilta vanhemmilta ja huomaavat, että eivät ole asioidensa kanssa yksin, että tukea saa tarvittaessa,
- saada vanhemmat jaksamaan paremmin, silloin lapset voivat paremmin,
- perheiden voimavarat,



- vanhemmuuden tukeminen,
- vertaistuki vanhemmille,
- lapsille positiivisia kokemuksia,
- vanhempien parisuhteen tukeminen, lasten kasvua tukeva koti-ilmapiiiri,
- perheiden sisäisen vuorovaikutuksen paraneminen,
- vanhemmille voimavaroja parisuhteeseen, lasten hoitoon ja kasvatukseen,
- vanhempien rohkeus kasvaa ja kehittää itseään, toivoa nykyisessä ja tulevassa, iloa yhdessä kasvamisessa ja lapsi omana itsenään on tärkein maailmassa,
- keinoja kasvatuspulmiin,
- kuunteleminen,
- rohkaisut vanhemmuuteen,
- lapselle kokemus siitä, että on tärkeä ja näkyvä,
- lapselle kokemus siitä, että häntä kuunnellaan,
- lapselle kokemus jostain kivasta jonkun kanssa.

Näistä tavoitteista ei pysty päättämään, mitä professiota tavoitteen esittänyt työntekijä edustaa. Seuraavassa vaiheessa samansuuntaisia tavoitteita yhdisteltiin keskustellen, jolloin näkyville jää tavoiteryypäitä. Työntekijöiden tavoitelauseissa oli muutama työntekijälähtöinen tavoite, esimerkiksi *moniammatillinen verkostotyö ja menetelmän soveltaminen perustyöhön*, ja muutama hyvin asiakaslähtöinen tavoite. Asiakaslähtöiset tavoitteet voidaan jakaa sekä lasten, vanhempien ja koko perheen hyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin. Esimerkki lapsilähtöisestä tavoitteesta on *lapsi näkyväksi vanhemmilleen*, vanhempia koskevasta tavoitteesta *vanhempien voimavaraistaminen pärjäämään perheenä omin voimin*, ja koko perheen hyvinvointiin liittyvä tavoite *perheiden sisäisen vuorovaikutuksen paraneminen*. Tällä työryhmällä oli jo aiempi kokemus noin puolen vuoden asiakasprosessista, jossa yhteistoiminta oli organisoitunut vanhempainryhmätyöskentelyyn, lastenryhmätyöskentelyyn ja koko perheen yhteiseen toimintaan.

Seuraavaksi työryhmän tehtävänä oli muotoilla niistä muutama yhteinen ja kaikkien työryhmäläisten hyväksymä tavoite lausemuodossa. Alkavalle yhteistyölle nimettiin kolme tavoitetta. Tämä työryhmä päätti siis, että yhteistyön tavoitteena on tukea perheiden selviytymistä, arjessa ja parisuhteessa, vertaisryhmää ja moniammatillista työryhmää hyödyntäen, tukea vanhempien vastuunottoa lapsen tarpeiden huomioimisessa ja ymmärtämisessä. Tavoitteeksi asetettiin myös sellaisen ilmapiirin luominen, jossa on tilaa niin lapselle, äidille kuin isällekin ja jossa vanhemmat löytävät ilon lapsesta. Näiden tavoitteiden perusteella ryhmä tuotti useita avaintoimintoja, joiden avulla sen jäsenet olettivat,

että tavoitteisiin päästäisiin. Tavoitteet ja avaintoiminnot ohjasivat yhteistyöprosessin suunnittelua ja toteuttamista. Ne myös toimivat yhteistyön arvioinnin kriteereinä.

Tavoitteiden muotoilemisen analyysini toinen vaihe tuottaa hieman mutkikkaamman kuvan. Tarkastelen samaa tavoitteenmäärittelykeskustelua videoidun työryhmäkokouksen litteraatiosta. Se vaihe, jossa kukin määrittelee oman tavoitteensa, sujui samaan tapaan kuin arviointilomakkeessa. Jokainen tuotti muutamassa minuutissa haluamansa tavoitteen ja laittoi sen muiden nähtäväksi seinälle. Seuraavaksi kukin esitteli oman tavoitteensa ja perusteli sitä. Keskustelu oli jo rönsyilevämpää ja puhe paljon runsaampaa kuin paperille kirjoitettu lause. Seuraava näyte on hyvin aktiivisen sosiaaliohjaajan avaus. Paperilla oli kolme hänen muotoilemaansa tavoitetta: lapsi näkyväksi vanhemmilleen, positiivisuuden esiin tuominen ja perheille voimavaroja tuottavaa toimintaa. Puheenvuorossaan hän kertoi paljon laveammin asiasta ja yhdistelee omaa tavoitettaan jo muiden ilmaisemiin tavoitteisiin.

Sosiaaliohjaaja Siiri: *Valitsin tämän vaaleanpunaisen paperin sen takia, että rakkautta on voimaa, se on ystävyyden väri, se on sen pohjana mun mielestäni. Ehkä mulla on tällainen rakastumisen vaihe itselläni meneillä tällä hetkellä. Elikä mä laitoin ihan ekana tuonne noin, että lapsi tai lapset näkyviksi vanhemmilleen ja sitten tota huutomerkillä positiivisuuden esiin tuominen. Tarkoittaa sekä lapselle että sille vanhemmalle että niitten yhteistoiminnassa, ja sitten myös teille kollegoille vois antaa positiivista palautetta ja, tai niin kuin saada positiivisia asioita siitä yhteistyöstä. Perheille voimavaroja tuottavaa toimintaa, keskusteluja ynnä muuta, tuetaan lapsen kehitystä, lapsen kuuleminen, perheiden yhteistoiminnan tukeminen, mut nää voi olla sisällä tuossa, parisuhteen tukeminen, sitten vähän niin kuin itselle olisi tämä moniammatillinen työskentely ja verkostotyö, perustyön uuden menetelmän, sitaateissa uuden, koska tätä ei ole testattu, mutta sen soveltaminen siihen. Mä sovellan sitä siinä, kun mulla on kerholaisten vanhemmille tällainen vanhempainilta kerran kuukaudessa. Se on sellainen ihan työkavereiden kanssa. (RK 7)*

Työntekijät tuottavat näissä tilanteissa paljon myös omasta persoonastaan ja tavastaan ilmaista asioita koko työryhmän tietoon. Sosiaaliohjaaja Siiri on hyvin avoin ja ajatuksiaan runsaasti ääneen reflektiva henkilö. Terveystenhoitaja Ida huomautti ajan kulumisesta ja ilmaisi oman tavoitteensa hieman lyhytsanaisemmin.

Terveystenhoitaja Ida: *No mä ajattelin kanssa, että hyvin paljon mä oisin laittanut noita samoja asioita, mut jos kiteyttäisin sen oman ajatuksen, niin*

[tavoitteena olisi] *perheille voimavaroja lisää. Että parisuhteessa voisivat hyvin ja semmonen niin kuin vanhemmuuden voimavaraistuminen niin, että he jaksaisivat sitä arkea pyörittää niitten pienten lasten kanssa. Niin ja positiivisia kokemuksia lapsille ja hyviä kokemuksia vanhemmille vanhempainryhmästä ja semmosta vertaisryhmätukea. Semmoisia asioita toivoisin.* (RK 7)

Tilanne itsessään oli jo moninainen ja saa runsaasti uusia sävyjä ja tulkintamahdollisuuksia. Vaikka kukin esitteli ennakkoon paperille kirjoittamansa tavoitteen, niin puheessa he usein viittasivat edellisiin puhujiin sekä linkittävät ja muovasivat omaa tavoitettaan suhteessa jo esitettyihin. Kun useampi työntekijä on esitellyt tavoitteensa, jää viimeisille helposti sanottavaksi ”*onkohan mulla mitään uutta, ei varmaankaan*”. Kyseinen puhuja kuitenkin jatkaa ja liittää omankin tavoitteensa hyvin rakentavasti edellisiin:

*Lastenhoitaja Linda: Vanhemmille voimavaroja parisuhteeseen ja lasten hoitoon ja kasvatukseen. Eli sitä kautta pystyy vaikuttamaan siihen perheen sisäiseen vuorovaikutukseen. Mitä tuosta edellisestä puheenvuorosta tuli mieleen, niin työote. Minusta on hirveän hieno asia, että sitä positiivista palautetta nimenomaan vanhemmille, että oikeasti voidaan joskus käsitellä asioita, jotka ehkä toimii ja menee tosi hyvin. Ja sitä kautta sitten saa voimavaroja käsitellä myös niitä huonompia.* (RK 7)

Linda käyttää koko nauhoituksessa vain muutaman pienen puheenvuoron. Tässä tavoitteen määrittelytilanteessa hän aloittaa kursaillen *mahtaako olla mitään uutta*, mutta tuottaa sen jälkeen hankkeen kannalta todella tärkeän teeman keskusteluun, positiivisen palautteen antamisen asiakkaille ja yleisemminkin myönteisen ja voimavaraistavan työotteen merkityksen. Moniammatillisessa yhteistyössä moniäänisyys pääsee parhaiten esiin, kun yhteistyötilanne on melko strukturoitu ja ohjattu. Se mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja ammattien äänen tulla esiin. Muutoin vaarana on kakofonia tai vain äänekkäimpien persoonien kuuleminen. Tällainen strukturoitu työskentelytapa mahdollistaa horisontaalisen ja vertikaalisen moniammatillisen yhteistyön eli työskentelyn, jossa erilaisten koulutustaustojen merkitys vähenee. Kaikkien sanomiset kuullaan.

Varvas-hankkeeseen valittiin työtä ohjaamaan hyvin strukturoitu ja kaikkien osallisuuden mahdollistava fettermanilainen eli voimavaraistava tavoitteen tuottamisen tapa, jossa yksi vetäjä ohjaa suunnittelua. Se ei tuntunut jäykistävän ideointivaihetta, vaan päinvastoin mahdollisti omien ehdotusten ilmaisemisen, toisten kuuntelemisen ja niistä ideoiden saamisen

omiin jatkoehdotuksiin. Strukturoitu työskentelytapa antoi tilaa aktiivisille osallistujille, mutta samalla se otti huomioon myös hiljaisempien osallistujien mielipiteen ja ehdotukset.

Kolmen tavoitelauseen muotoileminen kesti keskusteluineen toista tuntia. Keskusteluun oli kaikilla mahdollisuus osallistua, mutta oman tavoitteen esittelyn jälkeen pääkeskusteluun osallistui aktiivisemmin yhdeksästä henkilöstä vain muutama. Lauseita väännettiin ja muokattiin moneen kertaan. Seuraavassa näytteessä ollaan jo tavoitelauseiden loppuhiontavaiheessa. Lastentarhanopettaja Arja on hankkeen taustaorganisaatiossa työskentelevä hankekoordinaattori ja tämän tavoitekeskustelun vetäjä.

Lastentarhanopettaja Sara: *Tavoitteena on luoda myönteinen ilmapiiri voimavaraistavassa vertaisryhmässä.*

Psykologi Tommi: *Joo*

Lastentarhanopettaja Sara: *Vertaistukiryhmässä vai mikä sana?*

Terveystenhoitaja Ida: *Vertaisryhmässä. Se on hyvä sana.*

Sosiaaliohjaaja Marja-Leena: *Niin on.*

Psykologi Tommi: *Jossa lapset, isät ja äidit nauttivat toistensa läsnäolosta.*

Lastentarhanopettaja Sara: *Vertaisryhmä vai vertaistukiryhmä?*

Sosiaaliohjaaja Marja-Leena: *Vertaisryhmä.*

Lastentarhanopettaja Arja: *Sanopa Tommi uudelleen.*

Psykologi Tommi: *Jossa lapset, äidit ja isät pystyvät, nauttivat toistensa läsnäolosta ja toistensa kokemuksista.*

Lastentarhanopettaja Sara: *Nauttivat vai pystyvät nauttimaan?*

Sosiaaliohjaaja Marja-Leena: *Onks se vaan toisistaan?*

Lastentarhanopettaja Sara: *Toisistaan tai kokemuksista. Mitä mä sanoin?*

Lastentarhanopettaja Arja: *Sää Tommi sanoit ensin jotain.*

Psykologi Tommi: *Toistensa läsnäolosta. Se oli ihan mun suoraan tuolta [paperista].*

Lastentarhanopettaja Arja: *Joo*.

Sosiaaliohjaaja Marja-Leena: *Se on hyvä. (RK 7)*

Välillä määrittely oli jymähtää paikalleen, mutta Arja oli taitava vetäjä ja sai keskustelun etenemään niin, että kenenkään sanomisia ei ohitettu. Litteraation perusteella, mutta erityisesti videonauhasta selviää Arjan kyky ohjata keskustelua myönteisen vuorovaikutuksen keinoin. Hän on ammattitutkintonsa lisäksi videoavusteisen vuorovaikutuksen ohjauksen kouluttaja. Se näkyi hyvin tässä työkokouksessa ja sen tavoitteenmäärittelykeskustelun vetämisessä.

Pelkästään dokumenttiaineiston analyysin perusteella näyttää, että moniammatillisessa työryhmässä tavoitteen asettelu on helpohkoa ja sujuvaa. Kuvatallennetta käyttämällä avautuu toisenlainen tulkinta. Todellisuudessa tavoitteen määrittely ja jo yksittäisen tavoitelauseen muotoilu vie moniammatilliselta työryhmältä aikaa ja prosessi on hyvin monimuotoinen, mikäli lähtökohdaksi tulee, että työryhmä kokonaisuutena osallistuu tavoitteenmäärittelyyn. Jaetun ymmärryksen rakentaminen vie aikaa. Taitavalla työryhmän johtamisella siitä tulee aidosti moniääninen ja melko strukturoidun menetelmän käyttäminen mahdollistaa kaikkien ammattilaisten osallisuuden.

## **7.2. Moniammatillisuus – yhteistyön muodosta tavoitteeksi ja tavoitteesta käytännöksi**

Moniammatillinen yhteistyö -termiä ei korostuneesti esiinny ensimmäisessä rahoitushakemuksen liitteenä olevassa perustelumuistiossa. Siihen viitataan yleisesti hyvien ja joustavasti toimivien kuntoutuskäytäntöjen kehittämisenä, yhdessä tekemisen malleina ja alueellisina yhteistyöneuvotteluina. Se mainitaan myös käytännön työkaluna:

”Moniammatillisen hoito- ja huoltoketjun rakentamiseen lapsen auttamiseksi ja perheen auttamiseksi”. (Karjalainen & Euramaa 2002, 3.) Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen alkujuuri on tässä muistiossa. Moniammatillisuuden rooli on muovautunut prosessissa.

Vuoden 2003 väliraportissa nousee esiin ajatus osaamisen yhdistämisestä ja yhteistyön ja verkostoituneiden moniammatillisten yhteistyömallien kehittamisestä. Moniammatillisia

yhteistyömalleja on kehitetty ja toteutettu osana asiakastyötä. Raportista käy ilmi, että työntekijät olivat kiinnostuneita hankkeesta kehittämisprosessina ja tapana kohdata asiakasperheet.

Työntekijät haluavat hankkeeseen osallistumalla kokea ja arvioida kasvattaako se ammatillista osaamista ja antako se lisää välineitä omaan työhön. Hankeen myötä on noussut tarkastelun kohteeksi alueiden toimijoiden verkostoitumisen mukaan tuomat uudet näkökulmat ja moniammatillisuuden hyödyntäminen. (Väliraportti 2003, 9.)

Tässä kuvauksessa korostuu ajatus siitä, että yhteistyö ja kehittämissankkeeseen osallistuminen tuovat lisäarvoa omaan ammatilliseen kasvuun ja omaan perustyöhön. Se on hyvä näkökulma, jota voi tulkita useammalla tavalla. Myönteinen tulkinta on, että osallistuminen moniammatilliseen yhteistyöhön avaa uusia näkökulmia ja vahvistaa yksilöiden osaamista. Hieman kielteisempi tulkinta on, että työntekijät hakevat yhteistyöstä uusia ideoita ennemminkin perustehtävänsä vahvistamiseen kuin ovat valmiita tuottamaan ideoita yhteiseen työhön. Tulkinta tältä väliltä on, että kehittämissankkeen alkuvaiheessa on tunnistettu moniammatillisuuden mahdollisuudet, osallistumalla yhteistyöhön voi oppia uutta ja viedä sitä vielä mukanaan perustehtävänsä. Moniammatillisuus on yhteistyön tekemisen muoto.

Kehittämistyössä haluttiin erityisesti kehittää käytäntöjä, joilla tavoitteiden muodostamista voidaan tuoda lähemmäs perustyöntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamistilanteita, jotta ne aidommin ohjaisivat asiakasprosessin suunnittelua ja toteutusta ja olisivat konkreettisesti arvioitavissa. Tavoitteena ja käytäntönä yhteistyön kehittäminen nousi selvästi keskeiseksi kehittämisalueeksi vasta toisen hankevuoden raportissa (Väliraportti 2004), jossa sanotaan että, kehittämissankkeessa kokeilu- ja kehittämistoiminta painottuu laajaan alueelliseen ja poikkihallinnolliseen yhteistyöhön, jossa toimijoina ovat kuntien, seutukuntien ja järjestöjen työntekijät. Yhteistyön katsotaan sisältävän toiminnan suunnittelun, tavoitteiden määrittelyn, asiakastyön yhteisen toteuttamisen ja sen arvioinnin.

Seuraavan vuoden väliraportissa asiakasprosessit ja ammattilaisten yhteistyöprosessit kuvataan erillisinä mutta rinnakkaisina prosesseina. Yhteistyöprosessit sisälsivät toiminnan suunnittelu- ja arviointitapaamisia ja koulutustilaisuuksia. Tavoitelauseena se on ilmaistu

esimerkiksi seuraavasti: ”Tavoitteenamme on lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen jakamalla osaamista ja luomalla uusia moniammatillisia yhteistyömalleja ja toimintatapoja.” (Väliraportti 2004, 12.) Moniammatillinen yhteistyö alkaa tässä kehittämishankkeessa näyttäytyä muodon sijasta yhteistoiminnallisena oppimisprosessina.

Seuraavina kehittämisvuosina moniammatillinen yhteistyö alkaa mallintua ja saada selkeämmin sisältöjä. Vuoden 2005 väliraportissa iso osa hankkeen tavoitteista liittyy moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Ne on jaettu kolmeen osatavoitteeseen ja niiden alatavoitteisiin:

1. Kehittää ja kokeilla verkostoituneita moniammatillisia yhteistyömalleja ja palvelukokonaisuuksia.
  - ryhmämuotoisen perhetyön ja siihen liittyvän työkalupakin kokeileminen ja kehittäminen
  - moniammatillisten ja perhekohtaisten tapaamisten sisällöllinen kehittäminen
  - teematapaamisten, vanhempainiltojen varhaista vastuunottoa tukevien sisältöjen kehittäminen ja testaaminen
  - paikallisen yhteistyöverkoston kokoamistapojen kokeilu
2. Kehittää varhaisen vastuunoton arviointimalli lasten ja perheiden elämäntilanteen ja tyytyväisyyden arvioiminen
3. Kehittää ja kokeilla koulutusohjelma moniammatilliseen ja varhaista vastuunottoa tukevaan työskentelyyn. (Väliraportti 2005, 3.)

Hankkeen raporteista näkee, että yhteistyöhön liittyvät tavoitteet ovat muotoutuneet ja täsmentyneet kolmena ensimmäisenä vuotena melko paljon. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen toisena keskeisenä tavoitekokonaisuutena on vahvistunut. Tavoitteisiin on tullut konkreettista sisältöä: työkalupakin kokoaminen, tapaamisten sisältöjen suunnittelu, ryhmien muodostamisen ja kokoamistapojen kokeilu, arviointimallin kehittäminen ja moniammatillisen koulutusohjelman ideoiminen. Samalla on otettu iso haaste. Kaikki edellä mainitut kehitettävät osa-alueet nousevat vahvasti käytännön kokemuksista ja siellä ilmenneistä tarpeista.

Moniammatillinen yhteistyö kehittyi koko hankkeen ajan ja monet työntekijät liittyivät yhteistyön sisällöllisen kehittymisen tuloksellisuuteen ja moniammatillisuuden mahdollistamaan ammatilliseen kasvuun. Tuloksellisinta kehittämistyön näkökulmasta on se, että yhteistoiminta saa aikaan muutosta ammattilaisen ajattelussa ja toiminnassa kohti asiakkaan muutoksen tukemista.

*Sosiaaliohjaaja Marja-Liisa: Yhteistyö mahdollisti tuloksen. Kun istuttiin saman pöydän ääreen me eri ammattikuntien osaajat ja puhuttiin auki asioita. Se, että yhtenäisellä otteella kohtasimme perheet, mahdollisti heille tavallaan kaiken sen, mitä he täältä saivat. Yhteistoiminta oli iso, iso asia. (RK 1)*

*Osahanketyöntekijä: Tällaiselle toiminnalle on selvästi tilaus. Perheille foorumi puhua ja saada tukea. Tämä on ollut hieno kokemus, ammatillisen kasvun paikka. (AK 7)*

Perheneuvolassa työskentelevä psykologi toi esiin, että työlle annetaan myös ulkoapäin tavoitteita.

*Psykologi Pentti: Hallinnon puolelta tulee jonkunlaisia määrällisiä tavoitteita, toiminnan tehokkuus, paljonko on kuluja perhettä kohti. Myös uusien työmenetelmien käyttöönottoon liittyviä tavoitteita. Yhteistyön esteenä voi olla erilaiset viitekehykset ja tietty asioiden käsittelytapa, johon ollaan piintyneitä, resurssit, säästöihin liittyen. Yhteistyö kärsii siitä. (YH 5)*

Nykyään työtä ohjaava julkishallinnollinen ohjaus (NPM) antaa toisaalta toimijoille paljon vapauksia suunnitella omaa toimintaansa tiettyjen raamien puitteissa. Ammattilaisia kannustetaan tekemään yhteistyötä, kehittämään toimintaansa ja kokeilemaan uusia menetelmiä. Kunnallisessa työssä ammattilaisia kuitenkin sitoo hyvin vahva budjettiohjaus, joka suuntaa toimintaa hyvin perustehtäväkeskeiseksi.

Yhteinen koulutusprosessi ja toiminnan yhteinen harjoittelu ovat moniammatillisen yhteistyön keskeisiä kehittämisen keinoja. Tärkeää on se, kuinka erilaisia osaamisia ja tietoja osataan hyödyntää asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa.

*Osahanketyöntekijä: [Yhteistyö]porukalla nousee paljon ajatuksia lapsista ja heidän perheistään näiden tapaamisten jälkeen. He varmasti pystyvät näiden tapaamisten jälkeen huomioimaan perheen tarpeita eri tavalla ja ehkä*



*ohjaamaan vanhempiakin paremmin huomioimaan lasten tarpeet, ja huomioimaan asioita, joihin erityisesti tulisi puuttua. (AL 53)*

Moniammatillisena yhteistyönä toteutetun toiminnan keskeiset tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät avaintoiminnot määriteltiin yhteistyön alkuvaiheessa. Niiden tehtävänä oli vastata kysymykseen, mitä tekemällä tavoite saavutetaan. Alkuvaiheessa ne saattoivat olla hyvin yleisellä tasolla, kuten *tehdään yhteistyötä*. Toiminnot ovat muotoutuneet hankkeen loppuvaiheessa konkreettisemmiksi, asiakastilanteisiin liittyviksi ja lähemmäs perheiden arkea.

*Lapset saavat mukavia kokemuksia itsestään, perheen kanssa yhdessä tekemisestä sekä yksilöllistä huomiota. (FL 11)*

*Vanhemmat saavat positiivisia kokemuksia omasta lapsestaan ja aikaa tutustua sekä keskustella toisten vanhempien kanssa iloista ja ongelmista. (FL 10)*

Asiakkaan huomioon ottaminen esiintyy useassa dokumentissa ja nousee esille useimmissa ryhmäkeskusteluissa. Perhetyöntekijä Siiri (RK 1) toteaa, että *aina on otettava huomioon ja korostettava hyvää asiakassuhdetta*. Toinen ja erittäin mielenkiintoinen ja asiakaslähtöinen näkökulma nousee yhden osahankkeen keskustelussa esiin. Siinä tavoitteen määrittely etenee hitaasti. Työryhmä itse pohtii, mistä tietää, että tavoite on sopiva, ovatko *sanakäänteet* oikeat?

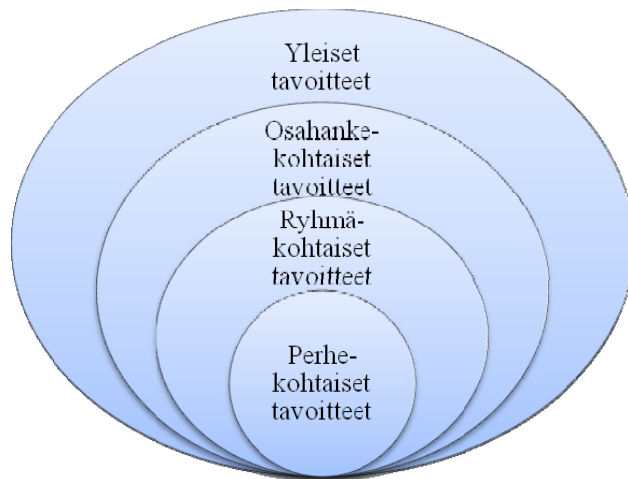
Sosiaalityöntekijä Lahja: *Voisi sitä miettiä myös sillä tavalla, että jos tämä tavoite näytettäisiin tälle [asiakas] ryhmälle, että mitä ne äidit siitä ajattelisivat, että onko se semmoinen, että se olisi sillä tavalla konkreettinen tai sellaista kieltä kuin he puhuvat? Että millaisella kielellä sen tavoitteen ilmaisisi, että he sen voisi ymmärtää helpommin, että se olisi jotenkin samalla aaltopituudella. Oisko tämä hyödyllinen ajatus? (RK 10)*

Tärkeä huomio oli se, että kehittämistyön ja asiakasprosessien edetessä sekä työntekijöiden omaksuttua kehittävän suunnittelu- ja arviointikonaisuuden liittyvän arviointilogiikan, myös yhteiset tavoitteet konkretisoituivat ja niihin tuli mukaan enemmän lapsi- ja perhelähtöisiä elementtejä.

*Osahanketyöntekijä: Että perhe ja lapsi tulisivat lähtökohdaksi entistä selkeämmin ja että viranomaisten yhteistyö olisi suuntautunut paremmin yhteiseen päämäärään. (K1)*

Ammattilaisten työhön kuuluu, että toiminnalle asetetaan tavoitteita. Tavoitteita arvioimalla päästään tuloksellisempaan yhteistyöhön ja kyetään tuottamaan asiakkaille heidän tarvitsemiaan palveluita. Tavoitteet ovat yleensä hyvin monitasoisia: yleiset tavoitteet ohjaavat kokonaisuutta, pilkotut tavoitteet paikallista toteutusta ja toimintakohtaiset tavoitteet konkreettisen asiakastyön toteuttamista. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) kuvataan tutkimuksen kohteena olleen kehittämishankkeen tavoitteiden monitasoisuus. Samat kerrostumat ovat läsnä myös lähes kaikissa lapsiperheiden kanssa tehtävässä työssä.

**Kuvio 8.** Varvas-hankkeen tavoitteiden monitasoisuus.



Työntekijöiden ammattitaitoon ja asiakaslähtöisiin periaatteisiin kuului, että ryhmän vetäjät kykenivät kuljettamaan myös yksittäisten perheiden tavoitteita mukana ja sovittamaan toiminta niitä vastaavaksi. Ryhmämuotoisellakin toiminnalla pyritään viimekädessä vastaamaan yksittäisen asiakkaan tarpeeseen ja hänen tavoitteisiinsa.

Analyysin perusteella voidaan sanoa, että moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen liittyvät tavoitteet muotoutuivat käsitteiltään ja sisällöiltään viiden vuoden kehittämisprosessin aikana. Tavoitteellisuus liitettiin työryhmän keskinäiseen toimintaan, mutta myös asiakkaan tilanteen

tukemiseen. Moniammatillinen yhteistyö esitettiin prosessin aikana välineenä, organisoitumisen muotona, menetelmänä ja kehitettävänä tavoitteena. Moniammatillinen yhteistyö muuntui yhteistyön muodosta tavoitteesta oppimisprosessiksi ja sitä kautta käytännöksi.

### **7.3. Yhteenvedo: Tavoitteellisuuden prosessimaisuuden ja monitasaisuuden tiedostaminen**

Sosiaali- ja terveystalveluissa korostetaan ammatillisen työn lähtökohtana asiakkaan tarpeeseen vastaamista ja tavoitteellista työskentelyä. Ammatillisilla on nykyään hyvin eriytyneet osaamisalueet ja sektorikohtaisesti määritellyt vastuualueet, jolloin asiakkaan tarve saattaa näyttäytyä ammatillisille hyvin erilaisena. Yhteistä asiakaslähtöistä tavoitetta voi olla siten hankala määrittellä, jolloin käytäntö saattaa olla, että kukin osallistuu yhteistyöhön omien tavoitteidensa kanssa. Jos tavoite määritellään, niin riskinä on myös se, että tavoite jää liian abstraktille tasolle, kuten lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen, vanhemmuuden tukeminen tai perheiden hyvinvoinnin vahvistaminen. Abstraktille tasolle jäävä yhteistyön tavoite ei riittävästi tue moniammatillisen yhteisen toiminnan sisällöllistä suunnittelua, jolloin se ei myöskään kehity käytännön tasolla.

Moniammatillisessa yhteistyössä käytäntö, jossa työryhmä määrittelee yhteisen tavoitteen, on keskeisessä roolissa. Yhteistyön sisällöllinen kehittyminen mahdollistuu, kun työryhmän jäsenet suunnittelevat ne toiminnot, joiden avulla tavoitteeseen päästään. Tämä tuo yhteistyön konkreettiselle tasolle. Jotta moniammatillinen yhteistyö voi olla kehittävää tavoitteiden saavuttaminen ja avaintoiminnoissa onnistuminen on toimintaa vielä yhteisesti arvioitava. Tähän tarvitaan avointa ja luottavaista vuorovaikutusta sekä oman yhteisen työn reflektointia. Arviointiin soveltuvat prosessiarvioinnin välineet helpottavat arviontilogiikan siäistymistä ja mahdollistavat saman asian arvioinnin. Arvioiva työote on kehittävää.

## 8. MONIAMMATILLISUUS ON YHTEISTOIMINNALLISTA ASIAKASTYÖTÄ

Moniammatillisen yhteistyön käytäntö koostuu yksittäisten ihmisten teoista ja yhteisistä toiminnoista. Yksittäinen teko tulee mielekkääksi, kun teko kyetään näkemään yhteydessä koko toiminnan motiiviin ja merkitykseen. Yksilön tavoitteellisten tekojen ja kollektiivisen toiminnan motiivien välinen dynaamisuus vaatii tietoisuutta ja työnjaon ymmärtämistä (ks. Engeström 1995, 42–44) sekä kommunikatiivista toimintaa (ks. Habermas 1987). Työn kollektiivisena toimintajärjestelmänä oletetaan muovaavan yksilön tekoja (Engeström 2004, 30–31). Moniammatillinen yhteistyö syntyy siis erilaisten motiivien ja merkityksien yhdistämisenä, yhteisöllisenä toimintana.

Ideaalityyppinä moniammatillinen yhteistyö voidaan hahmottaa osallistavana, kehittäväenä ja kommunikatiivisena toimintana, jossa ryhmä pohtii reflektion avulla oman toimintansa käytännöllisiä, teoreettisia ja tilannekohtaisia lähtökohtia. Samalla se pyrkii laajentamaan ymmärrystä laajemman kontekstin ja käsitteistön avulla sekä soveltamaan tietoa yleisemmälle tasolle. Moniammatillisen yhteistyökulttuurin kehittyminen voi olla voimaannuttava ja kriittinen vuorovaikutusprosessi, jossa eri toimijat tutkivat yhteisesti kunkin organisaation toimintakulttuuria sekä professioiden sisältämää asiantuntijuutta suhteessa tiettyyn päämäärään ja toimintaan. Profioiden edustajien tulkinnat todellisuudesta perustuvat ja validioituvat itseymmärryksen kautta sellaisissa tilanteissa, joissa on ollut mahdollista arvioida tilannetta avoimesti ja vapaassa dialogissa. (Carr & Kemmis 1986, 29–32.)

Varvas-hanke voidaan tulkita eri ammattitastaisten työntekijöiden toiminnaksi, jonka yhtenä tehtävänä on lisätä työntekijöiden tietoisuutta koko toiminnan motiivista ja merkityksestä. Osallistamalla yhteiseen työhön on mahdollista kehittää sekä yhteistä työtä että omaa perustehtävää. Kehittämishankkeessa toimintaa olivat yhteinen asiakastyö, yhteinen toiminnan suunnittelu ja arviointi, yhteinen koulutusprosessi ja videoavusteinen työnohjaus. Toiminnalle oli yhteistä voimavaraistava lähestymistapa sekä yhteistoiminnallinen toteuttaminen.

Luku alkaa tarinalla nakkikeitosta (8.1.). Se liittyy Varvas-hankkeen yhden osahankkeen ryhmätilanteeseen, jossa oli läsnä lapsia ja heidän vanhempiaan sekä työntekijöitä eri organisaatioista. Se on kuvaus todellisesta tilanteesta ja se kertoo iltapäivän ruokailusta ja sen aikana käydystä keskustelusta, taustoitettuna ryhmäkerran muilla tapahtumilla. Tarina perustuu tutkijan ja mukana olleiden työntekijöiden ryhmäkerran jälkeen käymään keskusteluun. Muutama avainrepliikki on kirjattuna kenttämuistiinpanoihin ja hankkeen koordinaatiotyöryhmän muistioihin. Tarinassa yhdistyy elementtejä myös muissa osahankkeissa koetuista samantyyppisistä tilanteista. Siinä esiintyvät työntekijät ja asiakkaat on koostettu useamman henkilön piirteistä, ja nimet ovat tähän tarinaan keksittyjä.

Erääksi tällaiseksi arkista vuorovaikutusta tukevaksi ryhmätoiminnan osaksi muotoutui, lähinnä myöhäiseen iltapäivään sijoittuvan ajankohdan takia työntekijöiden ja asiakasperheiden yhteinen ruokailu. Tarina johdattaa moniammatillisuuden teemaa ammattilaisten ja asiakkaiden arkiseen kohtaamiseen, joka saa juhlan tunnun.

Varhaiseen vastuunottoon suunnatun työn tavoitteena on löytää toimivia avoimuusmallisia ja ehkäisevään lastensuojelutyöhön sopivia työkäytäntöjä suuren kunnan yhden päivähoitoalueen lapsiperheille. Toisena tavoitteena on vahvistaa paikallista työntekijäverkostoa yhdessä suunnittelemaan, toteuttamaan sekä arvioimaan jokin konkreettinen yhteistyömuoto.

Moniammatillinen työryhmä koostui neuvolan, päivähoidon, lastensuojelun ja kuntoutuksen työntekijöistä. Tehtävänä oli järjestää arkista vuorovaikutusta tukevaa toimintaa mukana oleville perheille. Lapset eivät olleet kunnallisessa päivähoidossa, vaan käyttivät pääasiassa alueen leikkipuistopalveluita. Toimintaan osallistuminen oli perheille vapaaehtoista. Kenen tahansa lapsiperheen oli mahdollista osallistua, mutta käytännössä asiakasperheet tähän osahankkeeseen tulivat paikallisen yhteistyöverkoston kutsumina. Kutsuun syynä oli tyypillisesti yksittäisen työntekijän huoli ja arvio varhaisen tuen tarpeesta. Perheiden oletettiin tarvitsevan sosiaalista tukea, esimerkiksi sellaisessa elämäntilanteessa, jossa oma lähiverkosto oli fyysisesti kaukana tai muutoin hauras.

## 8.1. ”Kuin jouluna” – tarina nakkikeitosta

Ryhmätilassa oli kuusi työntekijää, neljä äitiä, kaksi isää ja kahdeksan lasta. Iltapäivä oli jo pitkällä, osa lapsista tuli suoraan koulusta, muutama pienempi oli ollut leikkipuistossa äidin kanssa, isä ja kaksi lasta tulivat suoraan kotoaan. Työntekijöistä Riitta työskenteli tässä toimipisteessä, Mervi läheisessä virastotalossa, Heini tuli läheisestä päiväkodista ja Sinikka neuvolasta. Marja ja Aulikki tulivat toiselta puolelta kaupunkia kehittämishankkeen edustajina. Kevät oli jo pitkällä, ilma lämmennyt hieman, mutta nyt satoi vettä. Joka toinen tiistai-iltapäivä oli kokoonnuttu näin jo useamman kerran.

*Missähän Mirjami ja lapset ovat?* Joku tiesi kertoa, että tulevat hieman myöhässä, ovat hammaslääkärissä vielä. *Kaikki pesemään käsiä!* hihkaisee Marja ja levittää muovipussista tavaroita pöydälle. Kaksi kiloa perunoita, kaksi pakettia nakkeja, neljä pussia keittojuureksia, ruisleipää, flooraa ja juustoa. Ja kurkkua. Riitta tuo ison kattilan ja kauhan, pari leikkuulautaa ja veitsiä. Koko ryhmä mahtuu ison pöydän ympärille, kun tuodaan vähän lisätooleja ja sovitellaan. Riitta kysyy, kuka lapsista tietää, mitä tänään tehdään. *Keittoa*, huutaa Joni. *Hienoa Joni, hyvin arvattu. Kuka tietää, mitä keittoa?* kysyy Marja ja nostaa nakkipakettia. *Nakkikeittoa*, huutavat Janika ja Kimi. Kaikki hymyilevät, paitsi pikkuinen vauva, joka nukkuu ja 9-vuotias Riku, joka sanoo että ei tykkää nakkikeitosta eikä ainakaan osaa tehdä sitä eikä ehkä hänen äitinsäkään, joka on ulkomailta tullut eikä syö nakkeja. Heini kertoo, että ensin laitetaan keitto kiehumaan, sen jälkeen aikuiset menevät juttelemaan vähäksi aikaa pikkuhuoneeseen Heinin ja Aulikin kanssa. Isommat lapset menevät maalauspöydän ääreen Marjan ja Riitan kanssa, pikkuiset jäävät leikkinurkkaan Sinikan ja Mervin kanssa. Syntyy pientä hälinää siitä, kuka on iso ja kuka on pieni.

Mutta ensin keiton tekoon ja työnjakoon. Tarvitaan kaksi aikuista ja kolme lasta kuorimaan ja pilkkomaan perunoita. Sitten tarvitaan kaksi aikuista ja kolme lasta kattamaan pöytä. Ja vielä yksi aikuinen ja yksi lapsi paloittelemaan kurkkua ja

yksi aikuinen ja kaksi lasta pienimään nakkipalat. *Kädet ylös, ketkä tulevat Marjan kanssa perunateatteriin.* Sarita, Anu, Jesse, Riku ja Viljami menevät keittiön puolelle. Pöydänkattaukseen ja kurkun ja nakkien pilkontaankin löytyvät vastuulliset, miehiset toimijat. Mirjamikin on tullut tyttöjensä kanssa ja saa hetken hengähtää. Tilan täyttää kova pulina ja pienoinen puuhakas huiskinta, vauvakin pääsee sylin herättyään. Keiton valmistelutyöhön menee noin kaksikymmentä minuuttia, jonka jälkeen lapset jakaantuvat isoihin ja pieniin ilman suurempia pulmia. Aikuiset käyvät läpi omia kuulumisiaan ryhmässä. Välillä ryhmä vakavoituu kuuntelemaan, välillä remahtaa nauruun, kokemuksia uhmaiästä ja jaksamisesta vaihdetaan. Yhteistä ihmettelyä aiheuttaa se, että keitto saatiin niin helposti kypsymään. Sitä sitten pohditaan Heinin ja Aulikin kanssa, mikä aikuisten toiminnassa sai lapset tulemaan mukaan. Monta ideaa löytyi.

Vihdoin kokoonnutaan ruokapöytään, kuka kenenkin viereen. Ainoa sääntö on, että aina parin lapsen jälkeen istuu joku aikuinen. Tai että aikuisen lähellä istuu muutama lapsi. Siitä säännöstä lapset ovat oppineet pitämään kiinni, vaikka välillä aikuiset haluaisivat istua eri pöydässä kuin lapset. Iso kattila tuodaan pöydän päähän. Jokaiselta kysytään nimellä, haluaako vähän keittoa vai paljon. Keittoa saa myös ilman nakkeja. Samalla on vuoro kertoa jokin tärkeä asia muille. Yhteinen ruokailu rauhoittaa, kuuluu pientä keskustelua. Monella on ollut nälkä, joten voileivätkin maistuvat. Hiljaisena hetkenä eräs äideistä sanoo, että tämä on *kuin lapsuuden joulu*, niin hieno tunnelma ja yhdessäolo. Sitä ei ilmeisesti tarvitse mitenkään perustella, sillä muistoja ”lapsuuden jouluista” tuntuu olevan kaikilla.

Tämä oli tarina maaliskuisesta nakkikeitosta ja yhteisestä ruokailusta. Nakkikeitosta ja *kuin joulu* -tunnelmasta keskusteltiin työntekijöiden ryhmässä useamman kerran. Olen tietoinen, että tässä kuvattu tarina kalpenee alkuperäisten kokemusten rinnalla. Tunnelmaa ei jälkikäteen ulkopuolinen voi aivan samalla tavalla tavoittaa, mutta läsnä olleista työntekijöistä kaikki kertoivat sen olleen jotenkin merkittävä hetki. Osa kertoi liikuttuneensa, yksi kertoi unohtaneensa, että on töissä, ja toinen, että hän oppi muutamasta asiakkaastaan enemmän kuin

koko vuoden aikana toimistossaan. Yhdessä mietittiin, miksi yksinkertaisesta ja edullisesta arkiruuasta tulee niin merkittävä kokemus kaikille. Mikä on sen reseptin salaisuus? Vakavasti pohdittiin, saako työssä olla näin kivaa, onko se enää työtä, onko keiton syöminen hyvin koulutetun asiantuntijaprofession työtä.

Koska kokemus nousi yhteiseksi tarinaksi, niin sen ääreen pysähdyttiin ja tilannetta pyrittiin analysoimaan. Mitä omaa ammatillista osaamista tilanteessa käytettiin? Mitä tämä kokemus työntekijälle opetti, ja mitä tarina kertoo muille? Miksi se tuntui niin tärkeältä? Riitta pohti, että ei ollut uskoa korviaan, kuka äideistä sanoi ”kuin joulu”, sillä tämä äiti ei yleensä puhu kuin muutaman sanan ja yleensä vain, jos häneltä kysytään jotain suoraan. Riku muistui mieleen pienenä herrasmiehenä, joka tarjoili vesikannusta kaikille juotavaa. Aulikki kertoi miettineensä, oliko ruokailu asiakkaiden kanssa viisasta, kun tuntuu, että heihin kiintyy liikaa. Kaikilla työntekijöillä oli jonkinlainen myönteinen ja myös sillä tavalla jaettu kokemus tilanteesta.

Keskustelua herätti myös se, millaisella oikeutuksella sosiaalityöntekijä, lastentarhanopettaja tai terveydenhoitaja voi istua iltapäivää syöden nakkikeittoa yhdessä asiakkaiden kanssa ja ovatko asiakkaat tällaisessa tilanteessa edes asiakkaita. Kiperäksi kysymykseksi nousi, miten asiakkuus kirjataan tilastoihin ja suoritteisiin. Kirjaako kukin saman asiakkaan samalle päivälle asiakkaaksi, vai onko työaika merkittävässä kohtaan ”yhteistyöneuvottelu”? Ääritapausvaihtoehdona on, että kaikki kuusi työntekijää merkitsevät kaikki kuusitoista asiakasta iltapäiväänsä. Tässä kohtaa kysymys tilastotulkinnasta kuuluu, onko työntekijä ollut tehokas ”hoitaessaan” 14 asiakasta kolmessa tunnissa<sup>3</sup> vai onko tilastoitava 84 (6 työntekijää x 14 asiakasta) asiakaskohtaamista. Laskennallista työaikaa käytettiin yhteensä 18 tuntia (6 x 3 tuntia), laskennallista palkkaa ja tilavuokraa en arvioi. 18 tuntia jaettuna 14 asiakkaalla tekee yli tunnin asiakasaikaa jokaiselle asiakkaalle, vauvallekin. Se on enemmän kuin tyypillinen neuvolakäynti kestää, enemmän kuin sosiaalitoimen asiakasaika, enemmän kuin (suurentuvan) päivähoitoryhmän yhden lapsen saama aika. Miten tässä kaavassa lasketaan moniammatillisuuden tehokkuus, tätä pohdittiin. Mikä tästä tekee tehokkaan?

---

<sup>3</sup> Kehittämishankkeen tilastoissa työntekijän laskennallinen ryhmäkerran työaika oli 3 tuntia, joka sisälsi 1, 5 tuntia asiakastyötä ja 1,5 tuntia etukäteissuunnittelua ja ryhmätilanteen arviointia.



Purkutilanteessa pohdittiin sitäkin, minkälaisen prosessin tuloksena jollakin tavalla ylimääräisen tuen tarpeessa ollut asiakas näyttäytyi nyt vertaisena kumppanina ja lapsuuskokemuksia muistelevana naisena. Asiasta käytiin keskustelua. Tapahtuma tuli jo kertomusmuodossa myös hankkeen koordinaatiotyöryhmän käsittelyyn, koska kokemus kosketti niin voimakkaasti myös näitä ei-osallistuneita työntekijöitä. Voimakas tunnelataus ja toistuvat kuvaukset herättivät myös tutkimuksellista mielenkiintoa ja osoittivat merkityksellisen paikan. Mikä on se merkityksellisyys, joka tässä tarinassa ilmenee, ja mitä se tarkoittaisi moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta?

Tulkinnassani lasten ja vanhempien kokemus ei ole sivuseikka, ennemminkin pääasia, mutta pohdin tilannetta myös yleisemmin kehittämishankkeen ja erityisesti moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Tulkitsen alkuperäisen kokemuksen ja siitä kerrotun tarinan voimaannuttavaksi arjen tilaksi, jossa vuorovaikutuksen avulla rakentui yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Molemmat ovat hyvin abstrakteja käsitteitä, joille löytyy teoreettisia määritelmiä.

Yhteisöllisyyden kokemusta tässä tapauksessa voisi kuvata tilaksi ja paikaksi, jossa työntekijöiden ja asiakkaiden raja hälveni, kollektiivinen vastuu vierustoverin ja koko ruokakunnan hyvinvoinnista oli ilmeistä ja jossa aikuiset kantoivat vastuuta lapsista. Esimerkki on lähes ideaalinen varhaisen vastuunoton hetki. Tulkintaan liittyy myös näkemys, että profession tai ammatillisen asiantuntijuuden määrittely uudistui.

Tämä on moniammatillisen yhteistoiminnallisuuden kannalta ideaalinen esimerkki. Asiakastilanne ei ole  $2+2+2+2$  eli työntekijöiden työpanoksen summa vaan tulo  $2 \times 2 \times 2 \times 2$ , eli yhteistyön arvo on kumuloinut. Eri professioiden työ näyttäytyy tämän kertomuksen valossa joustavasti yhteen hioutuneelta toiminnalta. Kukin työntekijä oli läsnä oman professionsa ja organisaationsa edustajana, mutta se ei tullut korostuneesti esiin konkreettisessa asiakastilanteessa. Tällaisesta toiminnasta voidaan perustellusti käyttää käsitettä yhteistoiminnallisuus.

Työntekijöiden keskustelussa pohdittiin paljon, miksi ryhmän ohjelmaan valitaan ruokailu, onko sillä pelkää ravinnonsaantifunktio vai mitä muuta se edustaa arjen vuorovaikutuksessa. Jos se on ravintoa, niin onko merkitys siinä, että asiakkailla on vähän rahaa ostaa itse

ruokatarvikkeita tai että he eivät osaa tehdä ruokaa, vai onko ruualla muita kuin fyysisiä tarpeita palveleva funktio? Kaikkia näitä vaihtoehtoja pidettiin mahdollisina. Arkisen vuorovaikutuksen näkökulmakin sai kannatusta. Tilanteessa kyettiin harjoittelemaan positiivisen palautteen antamista ja vastaanottamista, pitämään rajoja, antamaan kullekin ikätasoonsa sopivaa vastuuta. Lisäksi isä sai näyttää perunankuorimistaitonsa, Ville näyttää pöytää kattaessaan tuntevansa oikean ja vasemman, Monica näyttää, kuinka kurkusta voi muotoilla pienen taideteoksen, siihen ei tarvita suomen kielen taitoa. Erilaisia osasuorituksia yhdisti yhteinen päämäärä, saada keitto kiehumaan.

Aikuisten vastuuta tehtiin tietoisesti pohtimalla aikuisvastuista vuorovaikutusta ja oman esimerkin voimaa. Yhdessä tekemällä mallinnettiin, kuinka pienetkin lapset voidaan ottaa mukaan arkiseen touhuun ja kuinka siitä yhdessä voidaan iloita. Tällaiset arjen kohtaamiset ovat perheessä merkittäviä vuorovaikutustilanteita, mutta ne ovat merkittäviä myös tällaisissa ryhmätilanteissa. Toisten äitien ja isien taitoja voi ihailia, omia kykyjä voi esittää, työntekijät ja asiakkaat huomaavat uusia piirteitä toisissaan. Hiljaiset ja vetäytyvämmätkin asiakkaat saavat yllättäviä tehtäviä toiminnallisuuden avulla. Toiminta itsessään on vuorovaikutusta ja tuottaa tietoa esimerkiksi toisesta asiakkaana, työntekijänä tai ihmisenä, samoin itsestä. Toiminta sisältää mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaa. Työntekijöiden keskustelussa herää huolestunut pohdinta siitä, häviääkö tai hapertuuko työntekijärooli, ymmärtävätkö asiakkaat tai työtoverit muualla tai esimies, että nakkikeittoa keittämällä ja yhdessä asiakkaiden kanssa syömällä tehtiin ammatillista työtä.

Mirja Määttä on poikkialuehallinnollisia työntekijäryhmiä tutkiessaan tulkinnut työntekijöiden yhteistyöryhmät yhteisöllisen neuvottelun foorumeiksi, joissa tuotetaan sekä sosiaalista hallintaa että yhteisöhallintaa. Sosiaalinen hallinta on enemmän asiantuntijavetoista asiakkaiden elämän kontrolloivaa hallintaa. Yhteisöhallinnalla Määttä viittaa sellaiseen poliittiseen retoriikkaan, mutta myös konkreettiseen työhön, jossa vahvistetaan lähiyhteisöjen vastuunottoa paikallisista asukkaista (Määttä 2006, 2007). Tässä tarinassa työntekijöiden keskinäinen pohdinta on tulkittavissa tällaiseksi yhteisöhallintaa kokeilevaksi työtavaksi. Tietyt ehdot oikeuttavat asiantuntijan puuttumaan asiakkaan, esimerkiksi lapsiperheen elämään. Vanhempien mukaan ottaminen ja heidän subjektiasemansa vahvistaminen ratkaisevat työntekijän kannalta monta vaikeaa ehkäisevään työhön liittyvää kysymystä. Tässä

hankkeessa ja tässä tarinassa korostuvat ammattilaisten keskinäinen verkostoituminen, asiakkaiden osallisuuden mahdollistaminen ja palveluiden toteuttaminen lähellä asiakasta. Ne ovat kaikki elementtejä, joita korostetaan nykyisessä poliittis-hallinnollisessa ohjauksessa.

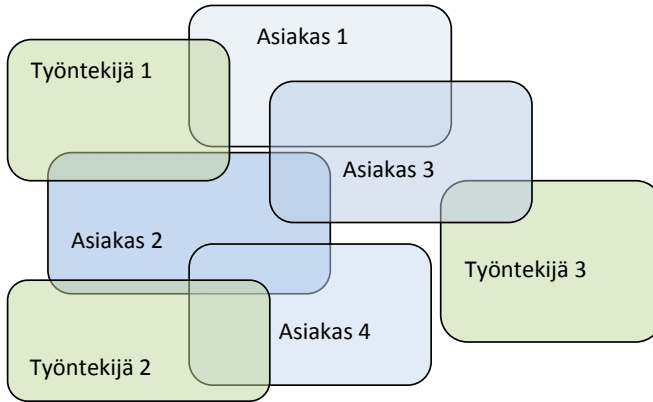
## 8.2. Ryhmämuotoinen perhetyö asiakkaiden kohtaamisena

Moniammatillinen yhteistyö on ammattilaisten keskinäistä yhteistyötä, jonka lähtökohdat kuvataan usein työntekijöiden ja organisaatioiden näkökulmasta. Uusimmassa 2000-luvun moniammatillisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa korostuu usein näkökulma, että yhteistyön oikeutuksen ja lähtökohtien pitäisi liittyä ja kiinnittyä ennen muuta asiakkaiden tarpeisiin (esim. Isoherranen 2005, Vanclay 2003). On siis tärkeää, että moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä analysoidaan myös työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamistilanteissa. Työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaaminen on tilanne, jossa moniammatillisen yhteistyön arvo mitataan.

Yksittäisen asiakkaan ja yhden työntekijän kohtaaminen voidaan ajatella rakenteellisesti melko yksinkertaisena kuviona. Kohtaamisessa kummallakin on oma ”tilansa” ja niiden väliin syntyvä yhteinen ja jaettu ”tila”. Tässä ”tila” tarkoittaa sekä fyysistä että henkistä tilaa. Tom Arnkil (1992, 118) käyttää tällaisesta kohtaamisen tilasta käsitettä rajasysteemi, jolla hän tarkoittaa eri verkostojen, lähinnä viranomaisverkostojen (*agency networks*) ja asiakkaiden sosiaalisten verkostojen (*social networks*) yhteistä kosketuspintaa.

Kuvio on huomattavasti monimutkaisempi (kuvio 9), kun moniammatillisena yhteistyönä toteutettavassa ryhmämuotoisessa toiminnassa asiakkaita ja työntekijöitä on enemmän. ”Tila” täyttyy erilaisista kohtaamisista ja rajasysteemeistä; on asiakkaiden välisiä, työntekijöiden välisiä sekä asiakkaiden ja työntekijöiden välisiä kohtauksia. Tässä kuviossa työntekijät eivät ole omassa ryppäässään, vaan väljemmin ryhmätilanteessa. Lisäksi erinäiset keskinäiset suhteet vaikuttavat toisiinsa. Kohtaamisavaruus on mahdollisuuksia täynnä. Tällainen kuvio voi synnyttää monenlaisia haasteita, esimerkiksi kilpailua käsiteltävistä aiheista. Suhteiden monipuolisuus haastaa koko ryhmän yhdessä rakentamaan vallitsevaa todellisuutta. Toisaalta kuvion monipuolisuus antaa mahdollisuuksia hyödyntää ihmisten välisiä vertaissuhteita.

**Kuvio 9.** Ryhmämuotoinen toiminta ja kohtaamisten monipuolisuus.



Sosiaali- ja terveysalalla asiakas nähdään nykyään aktiivisena toimijana ja yhteistyökumppanina, joka omalla arjen asiantuntijuudellaan vaikuttaa yhteistyösuhteen syntymiseen, etenemiseen ja sisältöön. Asiakkaan osallisuuden mahdollistaminen on ammattilaisen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä aktiivisesti pyytää asiakkaalta palautetta omasta toiminnastaan, toivoo ideoita palvelun parantamiseksi ja huolehtii siitä, että asiakas saa vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Aikuisilla on paljon välineitä, miten tällaista yhteistyösuhdetta rakennetaan. Yhteistyö toteutuu ja tapahtuu pitkälti puheen avulla. Lisäväriä asetelmaan tulee, kun asiakkaina on myös lapsia ja nuoria, jolloin puheen rinnalle tarvitaan muita kohtaamisen tapoja. Toiminnallisuus sopii hyvin lasten ja perheiden kanssa tehtävään kuntoutustyöhön. (Ks. Virtanen 2011; Heino, Laine & Pärnä 2010, Melamies, Pärnä, Miller & Heino 2005.)

Tässä kehittämishankkeessa ja sitä kautta myös tutkimuksen aineistosta nousi vähän yllättäen esiin sellainen seikka, että ammattilaiset melko harvoin kohtaavat kokonaisia perheitä yhtä aikaa. Uutta oli myös monelle asiakkaalle kuin työntekijällekin se, että kohtaamistilanteessa oli moniammatillinen työryhmä.

### 8.2.1. Lasten, vanhempien ja perheiden kohtaaminen yhdessä

Moni yhteistyöhön mukaan lähteneistä työntekijöistä toi esiin, että tällainen lasten ja vanhempien yhtäaikainen kohtaaminen ryhmämuotoisessa tilanteessa on ainutlaatuista.

*Erityislastentarhanopettaja Hillevi: Ja sitten on tullut tämä vanhempien kohtaamisen näkökulma, tai teidän vinkkelistä, kun asiat on jo huonosti, niin miten sen voi niin ihmisläheisesti toteuttaa, että jos todella näin varhaisessa vaiheessa pääsisi täälläkin jo tuolla tavalla työskentelemään, että se on se anti minulla ainakin ollut, että olen tämmöisen näkökulman teiltä saanut, että voi tehdä tällaisella kontaktilla sitä työtä. (RK 3)*

Varhaisen vastuunoton työskentelyä kuvattiin myös kokemuksien vaihtamiseksi, tasapainoiluksi vanhempien ja lasten tarpeiden välillä sekä ”entisajan meiningiksi, jossa huolehditaan toisista.” (Remsu 2007a, 16.) Kun työryhmä koostuu eri tahojen edustajista, syntyy uudenlaisia näkökulmia omaan työhön. Moniammatillisen yhteistyön ja koko perheen kohtaamisen tuloksena voi esimerkiksi lastentarhanopettaja liittää omaan työhönsä merkityksellisenä myös lasten vanhempien kohtaamisen.

*Erityislastentarhanopettaja Maisa: Just, niinku sitä, että mistä vinkkelistä voisi lasten toimintaa tarkastella ihan tässä omassakin työssä ja toisekseen se, kun sai vanhempien kanssa olla, ja näki sitä tavallaan, että mitenkä se kehittyi se ajattelu tai, et he avautu sitten, ni se oli semmoinen hirveän hyvä juttu. Minulle ainakin tuli semmoinen kokemus, että pitäisi enemmän olla yhteydessä, yhteistyössä ja semmoisessa keskustelukontaktissa vanhempien kanssa. (RK 3)*

Yhteisen asiakastyön merkityksellisyys ja näkökulma näkyvät myös hankeraporteissa vahvasti kehittämistyön tärkeänä yhteistyötä ohjaavana elementtinä. Raporteissa kuvataan, miten asiakkailta on kerätty tietoa ja miten tietoa on käytetty kehittämistyön tueksi. Vuoden 2005 hankeraportissa sanotaan muun muassa, että ”asiakashaastattelujen teemoja on nostettu suoraan ryhmätoimintojen sisällöiksi ja ne ovat myös vaikuttaneet työntekijöiden työkäytäntöihin, mm. puheeksiottotilanteisiin”. (Vuosisraportti 2005, 10.)

Eri professioilla on omat eettiset koodistonsa, joita ne soveltavat omassa työkäytännöissään. Yleisesti ammattietiikkaan kuuluu muun muassa pohdinta, mitkä arvot ohjaavat ammatin harjoittamista, mihin päämääriin työllä pyritään, kuka määrittelee asiakkaan hyvän sekä miten

ja millainen suhde asiakkaisiin luodaan. Moniammatillinen yhteistyö erityisesti nostaa kyseiset kysymykset esiin ja haastaa syvempään pohdintaan oman ammattiryhmän tavan kohdata asiakkaat ja luoda heihin asiakkuussuhde.

Osahanketyöntekijä: *Lähestyn mielestäni nykyään perheitä hieman eri tavalla, avoimemmin ja suuremmin, mutta perheen omia arvoja kunnioittaen.* (K2)

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää ammattilaisten eettistä osaamista pohtineen Andrew Wallin (2003) mukaan ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista luoda kaikille ammanteille yhtä yleistä eettistä koodistoa, joka ohjaisi kaikkien työskentelyä. Hän näkee ennemminkin tärkeänä sen, että ammattilaisilla on mahdollisuus jatkuvasti ja kriittisesti arvioida omaa eettistä asemaansa (*ethical position*) suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja toimintaa ohjaaviin standardeihin. (Wall 2003, 77.)

Tässä hankkeessa oli mukana paljon työntekijöitä, jotka tunnistivat asiakkaan tarpeen yhteistyön lähtökohdaksi. Eräs työntekijä kiteytti sen työntekijöille suunnatussa kyselyssä: *Useilla lapsilla on valtava aikuisen nälkä. Tarve laantuu, kun he huomaavat ryhmää ohjaavien aikuisten olevan heitä varten.* (Remsu 2007a, 8.) Moniammatillisessa yhteistyöryhmässä lasten ja vanhempien tarpeiden tunnistaminen yhteistyön lähtökohtana on erityisen tärkeää, jotta vältetään riski, että asiakkaat joutuvat keskenään erilaisten lähtökohtaoletusten viidakkoon. Jos asiakkaat eivät ole aktiivisesti mukana toiminnan suunnitteluvaiheessa, niin asiakaslähtöinen toiminnan tarpeen pohdinta on sitä oleellisempaa.

Aineiston ja erityisesti kehittämishankkeeseen osallistuneille työntekijöille tehdyn kyselyn mukaan vanhemmilla oli tarvetta vanhemmuuden ja kasvatustaitojen tukemiseen sekä vertaistukeen. Vanhempien tarpeen rinnalla yhtä tärkeänä oli lasten tarpeiden huomioiminen. Tarkoituksena oli hakea keinoja, miten voi auttaa lapsia ja heidän vanhempiaan vahvistamaan keskinäisiä suhteitaan ja iloitsemaan arjesta. Perheiden asiakaslähtöinen kohtaaminen nousi monessa vastauksessa yhdeksi merkittävimmästä seikoista, mitä työntekijät kuvasivat oppineensa kehittämishankkeen aikana. Moni oli saanut rohkeutta lähteä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja omassa työssään, mikä oli opettanut jollain tavalla suhteellisuutta työn vaatimuksiin. Eräs työntekijä kuvasi vastauksessaan, mitä oli oppinut yhteistyöstä: Yhden työntekijän ei tarvitse pelastaa koko maailmaa, vaan riittää, jos saa autettua ja tuotettua

hyvää mieltä edes yhdelle perheelle. Samantyyppisiä kommentteja oli useita. Varvas-hankkeessa yhteistyö hahmottui perheiden kanssa tehtäväksi yhteistyöksi, jonka tarkoituksena on auttaa perheitä itseään selviytymään arjen vastoinkäymisistä.

### *8.2.2. Päämääränä lasten ja vanhempien välisen suhteen vahvistuminen*

Ammattilaisten tehtävänä on luoda hyvä ja luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Asiakastyöntekijäsuhde on tärkeä. Ryhmämuotoinen perhetyö on sovellutus perhekuntoutustyöstä, jossa tärkein lähestymistapa on aina lasten ja vanhempien välisen suhteen sekä perheiden keskinäisen yhteistoiminnan tukeminen (ks. Pärnä 2010a).

Ammattilaisten työ muotoutuu helposti organisaatiolähtöiseksi toiminnaksi, jossa korostuu ammattilaisten osaaminen ja heidän määrittämänsä työn kohde. Työskentely on syytä sitoa asiakkaan arkeen ja siellä oleviin tarpeisiin ja ihmissuhteisiin. Työntekijällä ammattilaisena tulee olla käytössään menetelmiä ja välineitä, joiden avulla hän voi tukea ihmisten elämää. Perhetyössä vanhempien ja lasten välisen suhteen tukeminen on keskeistä.

Hankkeen tavoitteet muovautuivat kehittämisprosessien aikana. Ammattilaisten keskinäisen yhteistyön rinnalla alkoi näkyä vahvemmin asiakkaan näkökulma ja yhteistyön peruste siirtyä aikuisten ja lasten välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen ja aikuisten vastuunottoon. Vuoden 2004 raportissa määriteltiin tavoitteiksi, että vanhemmat saavat rohkaisua ja mallia toimia yhdessä lasten kanssa lapsen parhaaksi, perheen yhdessäolotaidot vahvistuvat ja perheen sisäinen vuorovaikutus vahvistuu ja monipuolistuu.

*Erityislastentarhanopettaja Hillevi: Ja oli siinä sitten semmoisia yhteisiä [kertoja], kun tehtiin yhdessä, että oli vanhemmat ja lapset yhdessä. Se oli mikä minusta itsellekin avasi ihan eri näkökulmasta sitä juttua, kun itse on aina lasten kanssa tai sitten vanhempien kanssa, mutta se kun oltiin yhdessä, kun esimerkiksi pelattiin jotain, niin jotenkin se oli ihan kiva sitä heidän keskinäistä vuorovaikutustaan katsoa. (RK 3)*

Perhekuntoutustyössä työntekijä valjastaa ja antaa oman ammattitaitonsa näiden suhteiden vahvistumisen tueksi. Moniammatillisen työryhmän täytyy myös tunnistaa tämä päämäärä

työtään ohjaavaksi orientaatioksi. Se ehkäisee samalla eri professioiden välistä mahdollista kilpailua ja rakentaa yhteistä tulkintaa moniammatillisen yhteistyön valtuutuksesta.

### 8.2.3. *Yhteisessä asiakastyössä rakentuu moniammatillisen yhteistyön valtuutus*

Abbott (1988, 1995) lähestyy ammattien välistä suhdetta systeemisyyden ja linkittyneiden ekologioiden (*linked ecologies*) käsitteiden avulla. Abbottin professionaalisen järjestelmän teorian mukaan eri professiot kehittyvät historiallisesti suhteessa toisiinsa ja hankkivat etuoikeuden joihinkin työtehtäviin ja ongelmiin sekä niiden ratkaisuisissa tarvittavaan asiantuntijuuteen. Eri ammatit muodostavat toisistaan riippuvaisen järjestelmän, jolloin muutospaineeet työnkuvassa tai työroolissa aiheuttavat muutoksia myös koko systeemissä. Oman profession roolia ja asemaa tässä järjestelmässä pyritään valtuuttamaan erilaisin strategioin sekä niin sanotun rajatyön avulla. Abbottin mukaan eri ammattiryhmät ajautuvat helposti kilpailuasetelmaan. Professiot kehittyvät myös aina suhteessa poliittiseen päätöksentekoon siitä, millaisia asioita yhteiskunnassa pidetään tärkeinä.

Tämän tutkimuksen kannalta relevantti näkökulma on eri ammattien keskinäiset suhteet ja samalla ammattien valtuutukset tehdä moniammatillisena yhteistyönä varhaisen tuen ja varhaisen puuttumisen näkökulmasta.

*Hankesuunnittelija Katariina: Niin ikään kuin sen sosiaalityön tai minkä tahansa ammattityön oikeutus tulee jostakin ongelmasta. Niin että pitää olla riittävä ongelma, mutta ei saa olla liian suuri ongelma, mutta ainakin semmonen, et tälle varhaiselle [puuttumiselle] voi olla joskus vaikeata saada oikeutusta.*  
(RK 4)

Kun kyseessä oli hanke, jossa kehitettiin varhaiseen tukeen liittyviä käytäntöjä, niin avoimesti jouduttiin keskustelemaan kunkin ammattilaisen mahdollisuuksista osallistua työhön.

Kehittämishankkeen ja tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella, miten ja millaisen asian ympärille yhteistyön ydin muotoutuu ja tarjoaako varhainen tuki ”riittävän ongelman”, joka takaa osallistumisoikeuden. Kysymys on juuri nyt ajankohtainen, kun erilaiset politiikkaohjelmat (mm. KASTE-ohjelma) ohjaavat työskentelyä varhaiseen tukeen ja yhteistyöhön, mutta käytännöt tuntuvat edelleen jarruttavan tätä kehitystä. Monen mukana olleen työntekijän kokemus oli, että osallistumista varhaisen tuen työhön joutui perustelemaan



työyhteisössä esimiehille ja johdolle. ”*Hieman epätietoinen, kuka saa osallistua. Sosiaalityönjohtajalta tuli lupa tehdä yhteistyötä, jos se on työyksikön vuositeeman mukainen.*” (Palaverimuistiinpano 23.10.2003.) Osallistumislupaa kysyttäessä oli noussut esiin muun muassa työaikaan ja resursointiin liittyviä teemoja, jota seuraava näyte kuvaa.

*Psykologi Pirita: Ja kyllä siinä tuli sekin, et mä itse asiassa ihan virheellisesti esitin ensiksi tätä asiaa mun esimiehelleni niin, et mä sanoin, et se on kerran kuussa ja siinäkin jo mietittiin, että voiko sitä käyttää vai ei, mutta se jäi sitten mun harkintaan. Ensinnäkään mä en korjannut sitä koskaan, mut et se jäi mun harkintaan ja päätettäväksi varmaan jotenkin sellai, et kun on paljon töitä, niin se perustyö vie niin paljon aikaa, et täytyy miettiä, et voiko sitä [työaika] käyttää. Mutta itselle tää on ollut jollain tavalla niinku ekstra, tehdä vähän toisella tavalla ja ei niin yksin, että siinä on ollut työryhmä mukana. (RK 4)*

Hankkeessa käsiteltiin paljon yhteisen työn tavoitteita, asiakkaan näkökulmaa ja yhteisestä työskentelystä syntyviä hyötyjä. Erityisesti kehittämistyön loppupuolella mukana olleiden työntekijöiden näkemykset kiinnittyivät vahvasti asiakkaan tilanteeseen. Seuraavassa on työntekijöiden näkemyksiä siitä, minkälaiset asiat on koettu yhteistyössä merkityksellisiksi.

*Osahanketyöntekijä: Ryhmästä tulee päällimmäisenä mieleen se, että perheet linkittyivät entistä vahvemmin alueen palveluihin ryhmän myötä. Ryhmän aikana esille nousi erilaisia avuntarpeita, joihin työntekijöiden moniammatillisuuden ja edustettujen ammattikuntien oikein kohdentumisen vuoksi pystyttiin vastamaan. Kokonaisvaltainen perheen kohtaaminen ja auttaminen onnistui hyvin. (K5)*

*Osahanketyöntekijä: Perheiden koen saaneen positiivisen kokemuksen vertaistuesta. Perheet ovat mielestäni saaneet tulla osaksi välittävää ja hyväksyvää ilmapiiriä, joka tarjoaa mahdollisuuden löytää ratkaisuja omaan elämäntilanteeseen. Saatavilla on ollut moniammatillinen työryhmä, joka on kyennyt myös konkreettisesti ohjaamaan ja auttamaan. (K5)*

Motivaatio omalle osallistumiselle ja onnistumisen kokemukset yhteistyössä liittyivät usein juuri asiakkaan saamaan hyötyyn ja kokemukseen, että yhteistyön peruste liittyi asiakkaan tarpeeseen. Moniammatillinen yhteistyö mainitaan usein. Kokemuksia olivat, että perheet ovat saaneet tietoa eri palveluista, tukea eri ammattilaisilta sekä mahdollisuuden mukavaan yhdessäoloon ja verkostoitumiseen keskenään.

### 8.3. Moniammatillisen yhteistyön ulottuvuuksia

Moniammatillisella yhteistyöllä viitataan usein käsitteisiin, jotka liittyvät joko yhteistyöhön toimintana tai työryhmään rakenteena. Yhteistyöhön liittyviä alakäsitteitä ovat D'Amourin ja kumppaneiden (2005) mukaan jakaminen, kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. Näitä elementtejä yhdistelemällä syntyy moniammatillisen yhteistyön prosessi ja käytäntö. Tässä niitä käytetään moniammatillisen yhteistyön sisältöjen analyysin apuna.

#### 8.3.1. Yhteistyö on resurssien, vastuun ja osaamisen jakamista

D'Amour kumppaneineen (2005) liitti jakamiseen (*sharing*) useita teemoja. Suomenkielinen sana jakaminen kuulostaa erottamiselta, mutta tässä se tarkoittaa ennemminkin työryhmää yhdistäviä ja toisiinsa sitovia asioita. Jakamiseen liittyviä alakategorioita olivat vastuun jakaminen, jaettu päätöksenteko, jaettu hoitofilosofia, jaettu tieto, jaettu suunnittelu ja toteutus sekä jaetut ammatilliset näkökulmat. Aineistossani jakaminen näyttäytyi myös hyvin moniulotteisena ilmiönä. Jaettu vastuu ja toteutus kulminoituivat resurssinäkökulmaan; mitä useammalta taholta pystyy samaan työntekijöitä mukaan, niin sitä vähemmän se rasittaa yhtä tahoa.

*Päiväkodin johtaja Pirjo: Ja se [yhteistyö] helpotti varmaan meidän hommia, että ei tarvinnut miettiä ja hankkia mistään mitään, esimerkiksi T-paitoja ja ruveta ihmettelee ja soitteleen, että kuka käy ostamassa ja kuka hakemassa. Se rasittaisi meidän työtä paljon enemmän. Nyt oli kuitenkin semmonen levollinen ja vastuuntunnonkin olo, kun se vastuu oli, kun me jotenkin se sysättiin teille. Meillä oli aika helppoa sitten olla. Ja ihanaa, kun sai kerrankin vaan tulla ja ihmetellä, että mitä tänään tehdään ja olla semmone -, mä ainakin tunsin itseni semmoseksi avustavaksi aikuiseksi. Mikä oli mukavaa, kun se päävastuu ei ollut mulla. (RK 3)*

Seuraava näyte kuvaa hyvin valmiutta ja kaipuuta ”tehdä eri tavalla”. Se sopii hyvin lähtökohdaksi kehittämisinterventioon, jossa asetelma on tyypillisesti sellainen, että tiettyjen kriittisten kokemusten oletetaan ennakoivan uudenlaista tulkintaa tai tapaa tehdä työtä. Kehittämisinterventioiden avulla pyritään sysäämään kehitystä tavoitteen mukaiseen suuntaan. Samalla näytteestä tulevat hyvin esiin vastuun jakamisen ja yhteistyöstä oppimisen teemat.

Työntekijä oli kokenut iltaisin tehtävän asiakastyön raskaaksi, mutta kokemus kääntyi kuitenkin myönteiseksi.

*Psykologi Pirita: Kaikki muutokset ja poikkeavuudet siihen vanhaan ja samaan, että tehdään eri tavalla töitä, niin että saa tehdä ryhmässä tiimityötä. Se jollakin tavalla tuntuu siinä mielessä kevyeltä, että toimitaan ryhmässä, että koko aikaa ei oo yksin vastuussa siitä mitä tekee. Ja sit varmaan olen oppinut jotain uutta tästä työskentelystä. Ja jotenkin siitä tulee jotain ideoita, et miten pienimuotoisemmin vois koulumaailmaan tällöistä enemmänkin viedä. (RK 4)*

Tässä tilanteessa asiakastilanteiden jaettu vastuu oli raskaaksi koetusta alkuasetelmasta huolimatta kuitenkin jättänyt positiivisen kokemuksen ja onnistumisen tunteen. Yhteistyö on mahdollistanut oman työn arviointia ja uusia ideoita, jotka voi liittää omaan perustyöhön.

Jakaminen voi olla hyvin konkreettista tai abstraktia. Käsitteellisempää jakamista ovat ammatillisten näkökulmien jakaminen. Tässä kehittämishankkeessa konkreettista jakamista edustaa suunnittelu- ja toteutusprosessit. Jakaminen liittyy myös resurssikysymyksiin. Hankkeen alkuvaiheessa yhteistyötä käynnistettiin eri paikkakunnilla. Niillä paikkakunnilla, joilla yhteistyötä ei nähty lisärasitteena vaan lisäresurssina, toiminta käynnistyi nopeammin kuin muualla.

### 8.3.2. Kollegiaalisuus ja kumppanuus yhdistävät

Kumppanuudella (*partnership*) D'Amour ym. (2005) tarkoittavat eri ammattilaisten kollegiaalista suhdetta, jota kuvaa aitous ja rakentavuus, avoin ja rehellinen kommunikointi, molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, vahva tietoisuus toisten ammattilaisten osaamisesta ja sen arvostus sekä yhteistyöhön liittyvät yhteiset tavoitteet ja tulosodotukset.

*Koulukuraattori Anne: Se [yhteistyö] on työntekijöille piristysruiske, kun saa siihen jonkun rinnallensa miettimään juttuja. Sitten se voi olla joskus resurssikin, siis työvoimassa ja rahassa. Ja sitten siinä joutuu itekin miettiä niitä juttuja ja joutuu miettimään sitä, että mites tätä jatketaan, mistä tullaan ja mihin mennään. Se antaa sellaista ryhtiä ja potkua siihen toimintaan. Tässä arkipäivän pyörytyksessä aivan hyvin tietää, et maailmassa ois aivan hirveän paljon hyviä ja kivoja juttuja, joita vois kokeilla, mutta ei tuu lähdeä, mutta kun siinä on sit joku rinnalla, et sit tulee helpommin lähdeä kokeilemaan jotakin, tekemään ja touhuamaan jotakin, jotakin vähän ekstrapaa. (RK 2)*

Tässä hankkeessa keskityttiin paljon työryhmien työskentelyn kehittämiseen kumppanuusien näkökulmasta. Moniammatillisuuden nähtiin tuovan lisäarvoa yhteistyöhön juuri asiakkaan tarpeen kautta.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu: *Mä olen ainakin oikeasti tänä vuonna tosi riemuissani siitä, että koulupsykologi tuli mukaan, et jotenkin mun mielestä ne vanhemmat suorastaan huuti sitä, et tässä tarvis olla. Et kyllähän se moniammatillisuus rikastuttaa sitä työtä, ennen kaikkea asiakkaitten näkökulmasta.* (RK 4)

Seuraavat näytteet kuvaavat hyvin moniammatillista yhteistyötä paikkana, jossa uusien tietojen ja taitojen oppiminen kollegoilta on mahdollisuus ennemminkin kuin uhka omalle ammattitaidolle. Hyvä mieli ja innostus ovat syntyneet yhteistyöstä. Kuvatut työtilanteet ovat olleet kokonaisuutena kuormittavia, sillä ne on toteutettu päivähoitoyksikössä oman työpäivän jälkeen yhteistyössä eri toimijatahojen kesken.

Sosiaaliohjaaja Sini: *Me ollaan jokainen arvostettu toisia ammattitaidollisesti ja muuten, ja se että voi ottaa vastaan uusia ideoita ja kaikki semmonen on ollu minusta kauhean tärkeää. Sen takia se koko homma on luistanutkin, et on ollut hyvä olla koko ajan. Vaikka ois ollutkin semmonen olo, että on pitkä päivä takana, mutta kun tiesi, et tänne voi tulla ja sitten istutaan hetkeksi kahvikupin ääreen ja yhdessä katotaan mitä tehdään tänään, niin homma luistaa.* (RK 4)

Lastenhoitaja Heli: *Mä näen tosi hyväksi sen näkökulman, että joku tulee tuolta jostain muualta maailmasta, kun joskus tuntuu, ettei enää jaksa tästä omasta [perustyöstä] enää ammentaa, niin tuntuu tosi hienolta tehdä teidän kanssa yhteistyötä, kuunnella niitä ideoita ja saada semmosta innostusta omaankin työhön.* (RK 3)

Erityislastentarhanopettaja Maisa: *Hankkeesta sai uusia näkökulmia, et ai jaa, et tämmöstäkin vois tehdä ja jotenkin nähdä sitä omaakin työtä uudella tavalla. Usein käy niin, ettei sitä enää pidä niitä omia juttuja ja ideoita niin kummallisina, mut sit tuolla kun jotenkin katto Marian työskentelyä, et tämmönen pikkunen juttu, et kuin hyvin se toimi, esimerkiksi joku peli tai joku, niin ajattelinkin, että onhan niitä mahdollisuuksia.* (RK 3)

Toisten arvostaminen ja työryhmässä itsensä tervetulleeksi kokeminen lisäsivät yhteistyöhön osallistuneiden voimaantumisen kokemuksia. Hankkeessa mukana olleet kuvasivat kumppanuutta myös kollegiaalisena suhteena, joka perustuu avoimeen ja rehelliseen

vuorovaikutukseen. Tietoisuus toisten ammattilaisten panoksesta ja heidän näkökulmiensa arvostus synnyttivät molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Kumppanuuteen kuuluivat myös toisilta oppiminen ja oman työn arvostus.

### 8.3.3. Keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää osallistujilta ennemminkin keskinäistä, vastavuoroista riippuvuutta (*interdependence*) kuin autonomisuuden korostamista. Työntekijän on siis koettava, että hän on riippuvainen joissain asioissa toisista ammattilaisista, ja vastavuoroisesti hyväksyttävä, että toiset ovat riippuvaisia hänen työpanoksestaan. Siitä syntyy luja motivaatioperusta yhteistyölle. Keskinäinen, vastavuoroinen riippuvuus liittyy asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmien kompleksisuuteen, jotka vaativat eri alojen ammattilaisten panosta. Onnistunut yhteinen toiminta syntyy, kun suoritusten tuloksena syntyy jotakin enemmän kuin yksilölliset panokset yhteensä. (D'Amour ym. 2005.)

Keskinäistä ja vastavuoroista riippuvuutta syntyy, kun yksilöt pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen ja kunkin yksilön saavutukset ja panostuksesta riippuvat hyödyt liittyvät ja riippuvat toisten toiminnasta. Toiminta voi orientoitua yhteistyöhön, kilpailuun tai itsenäiseen työskentelyyn. Se, millaiseksi tilanne tai yhteinen toiminta muotoutuu, syntyy toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Yhteistyön kontekstissa on mahdollisuus syntyä positiivinen riippuvuus, mikä on tehokkaan ja tuloksellisen ryhmän perusedellytys. Toimiva, yhteistyökykyinen ryhmä kykenee kannustavaan vuorovaikutukseen, saavuttaa tavoitteensa ja työ on tuloksellista.

Yhteistyöorientoituneessa tilanteessa jokaisen osallistujan toiminta vaikuttaa muihin ja jokainen vastaa ja reagoi toisten toimintaan. Samoin yhteistyön kannustavassa ilmapiirissä osallistujat ovat avoimempia toistensa vaikutuksille ja kykenevät omaksumaan erilaisia näkökulmia. Moniammatillisessa yhteistyössä sosiaalinen riippuvuus liittyy myös professioiden väliseen riippuvuuteen ja systeemiseen oletukseen. Positiivisen ja kannustavan vuorovaikutuksen avulla mahdollistetaan luottamuksen syntyminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen sekä professioiden osaamisen yhdistäminen.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu: *Elikkä se oli niinku vastatoive siihen, kun sä käytit siinä ekassa puheenvuorossa sitä, et jos olis niinku meiltä*

*porukkaa, jotka tulis sinne, ni vastavuorosesti mä ajattelen, että koulun piirissä, et jos haluttais pyrkiä ja pyrittäis sellaseen varhaseen [puuttumiseen], ni jotenkin toivois, että me [sosiaalityöntekijät] myös päästäis mukaan aikaisemmassa vaiheessa. (RK 4)*

Keskinäinen riippuvuus syntyy yhteisestä ja yleisestä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta. Tässä hankkeessa kehittämisteemat ja yhteistyökäytännöt onnistuttiin liittämään asiakkaiden tarpeisiin. Yhteistyö näyttäytyi perheiden kanssa tehtävänä yhteistyönä, jossa tavoitteena oli auttaa perheitä selviytymään arkeen liittyvistä vastoinkäymisistä. Riittävänä toimintana pidettiin sitä, että aikuiset saivat tukea työntekijöiltä ja muilta vanhemmilta ja kokemuksen siitä, että ongelmiin puututaan ajoissa ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Lapsille riittävä toiminnan perusteena pidettiin sitä, että läsnä oli turvallinen aikuinen, jolla oli aikaa kuunnella ja paikalla oli muita lapsia, joiden kanssa leikkiä. (Remsu 2007a, 10.)

Hankkeen työntekijöiden keskinäisen sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välisen yhteistyön vahvuutena voidaan pitää sitä, että yhteistyötä on kehitetty todellisen kumppanuuden suuntaan. Tällainen kumppanuus antaa mahdollisuuden jokaisen osallisen voimaantumiseen. Voimaantumisen ja osallisuuden teemat näyttäytyvät merkityksellisinä myös kehittämishankkeen arviointiaineistossa ja arviointiraportissa.

#### *8.3.4. Valta yhteistyössä*

Valta on haastava käsite. D'Amour kumppaneineen (2005) tulkitsee, että moniammatillisessa yhteistyössä valta liittyy tietoon ja kokemukseen, ei asemaan ja titteliin. Hyvässä valtasuhteessa yhteistyö nähdään kumppanuutena, jota luonnehtii jokaisen osallisen voimaantumisen kokemus. Valta syntyy työryhmän jäsenten välisissä suhteissa, ja sitä ylläpidetään vuorovaikutuksen avulla.

Työntekijän ja asiakkaan suhde on usein epäsymmetrinen, sillä työntekijällä asiantuntijana on valtaa ja auktoriteettia. Ammattilaisten keskinäinen suhde on symmetrisempi tai se ainakin yleensä pyrkii siihen. Työryhmän sisällä syntyneet konfliktitilanteet ilmentävät omalla tavallaan valtaa. Abbottin (1988) teorian mukaan professioiden valtuutukset ja pyrkimykset ongelman määrittelyyn törmäävät usein yhteistyötilanteissa, mikä aiheuttaa oman profession puolustamista niin sanotun rajatyön avulla.

Seuraava näyte kuvaa konfliktiin ajautuvaa vuorovaikutustilannetta. Se liittyy kehittämishankkeen moniammatillisen työryhmän yhteistyökokoukseen, jossa varhaisen vastuunoton paikallista moniammatillista yhteistyötä kehittänyt työryhmä arvioi yhteistyöprojektiaan ja yhdessä toteutettua asiakastyötä. Keskustelua oli laajennettu ja osanottajat miettivät, miten hyvät kokemukset saisi juurrutetuksi paikalliseen hyvinvointityöhön ja mitä varhaisen puuttumisen näkökulma konkreettisesti voisi tarkoittaa. Psykologi mietti ääneen havaintoa, mikä oli viimeksi kuluneen vuoden aikana muuttunut. Ikään kuin yleiskeskustelun sivujuonteena keskusteluun nousi lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden osallistuminen oppilashuoltotyöryhmään.

Näyte on pitkä, mutta se edustaa muusta keskustelusta selvästi erotettavissa olevaa keskustelun osaa, mistä on nähtävissä selontekoverkon (ks. Suoninen 1999a, 26) vaiheittainen rakentuminen. Näyte sisältää oppilashuoltotyöryhmään osallistumisen avauselonteon, selonteon vastaanoton ja vastaselonteon, vaihtoehtoisen tulkinnan, sen vastaanoton ja niin edelleen. Keskustelussa mukana olivat psykologi Pirita, lastensuojelun sosiaalityöntekijä Terttu, avohuollon perhetyöntekijä Jonna sekä avohuollon ohjaaja Sini. Lisäksi keskusteluun osallistui yksi järjestöä edustanut kuntoutustyöntekijä sekä hankesuunnittelija Katariina.

Psykologi Pirita: *Mutta esimerkiksi se on muuttunut, että en mä tiedä, et onko teistä enää kukaan koulujen oppilashuoltotyöryhmissä säännöllisesti?*

Sosiaalityöntekijä Terttu: *O-on, jos kutsutaan, ni on.*

Psykologi Pirita: *Ni-i, mut et ...*

Sosiaalityöntekijä Terttu: *Mut ei meitä kutsuta, ni ei me voida tulla kuokkimaan.*

Perhetyöntekijä Jonna: *Mut eiks Riina [ei läsnä oleva sosiaalityöntekijä] ole käynyt?*

Sosiaalityöntekijä Terttu: *Riina on käyny osassa, Liisa [ei läsnä oleva sosiaalityöntekijä] käy osassa ja Teijan [ei läsnä oleva sosiaalityöntekijä] pitäisi käydä osassa, mut esimerkiksi X:n koulu ei kutsu koskaan, et...*

Psykologi Pirita: *Joo, mut mä ajattelin lähinnä esimerkiksi just X-koulun erityisluokkia tai muita.*

Sosiaalityöntekijä Terttu: *Siellä pitäisi olla minun, mutta en mä o saanut yhtään kutsua ainakaan vähään aikaan, joten en mä tiedä.* (RK 4)

Tarkastelen näytettä yksityiskohtaisemmin. Analyysitavaksi olen valinnut keskusteluanalyttisemmän lähestymistavan, joka avaa parhaiten tilanteessa olevat positiot ja tilanteisen rakentumisen. Avauskommentin kysymys *onko teistä enää kukaan koulujen oppilashuoltotyöryhmissä säännöllisesti?* yhden toimijan antamana avausseleontekona on aiheeltaan hyvin tyypillinen avaus, jossa tukeudutaan yleisesti laajasti kannatettuun ja tunnettuun teemaan, oppilashuoltotyöryhmään. Psykologi Pirita tietää myös työnsä puolesta, että kaikki osallistujat tietävät, mistä puhutaan. Sanavalinnat *kukaan* tai *säännöllisesti* avausseleonteossa osoittavat kuitenkin puhujan kritiikin kohdistuvat toisten osallistumattomuuteen. Niillä ilmaistaan myös sitä, että läsnä oleva sosiaalityöntekijä ei osallistu. Avausrepliikkiä voidaan pitää siis esittämistavaltaan jokseenkin rohkeana avauksena. Kritiikin ja epäilyn käyttö avaa muille osallistujille, kuten myös avausseleonteon esittäjälle itselleen, monenlaisia mahdollisuuksia ja odotushorisontteja kyseisen selonteon rakentumiselle. Puhujalla on aina tietynlainen oletus vuorovaikutuskumppanistaan tai yleisöstään, mikä vaikuttaa oman selonteon sisällön muodostumiseen. Pienellä tauolla puhuja antaa muille osallistujille mahdollisuuden tulla mukaan keskusteluun. Kun näin ei heti tapahdu, niin hän tehostaa avausseleontekonsa merkitystä ja omaa mielipidettään sanalla ja kysymyksellä *säännöllisesti?* Se tehoaa.

Avausseleonteko vastaanotetaan sosiaalityöntekijän hieman epäroivällä *O-on* lausahduksella ja pienellä tauolla, johon kukaan ei myöskään puutu. Vastaus jatkuu puolustus- tai vastaiskuargumentilla, että osallistuttaisiin, *jos kutsutaan*. Vastaja luo itselleen moninaisen ja vaihtelevan subjektiposition. Toinen on aktiivinen osallistuja ja toinen ikään kuin kutsumattomuuden uhri. Puhujan ”minä” on siis dynaaminen, kerroksellinen konstruktio, mikä mahdollistaa tehokkaan ja joustavan repertuaarien käytön (ks. Suoninen 1993, 55). Psykologin uusi epäily *nii-i, mut et on jo haparoivampi ja saa välittömän ja lähes päällekkäisen jatkon sosiaalityöntekijältä, mut ei kutsuta, ni ei me voida tulla* -lisäyksen, jota tehostetaan vielä tilanteeseen ja asiayhteyteen ristiriidassa olevalla metaforisella sanavalinnalla *kuokkimaan*. Kielenkäyttö on aina seurausta jostakin, mutta sillä on myös funktionaalinen, seurauksia tuottava luonne (emt., 41–42).



Kuokkavieraspositio on vahva kielikuva ja kulttuurinen ilmaus, jolla voidaan olettaa olevan tässä yhteydessä sekä tilannekohtaisia että ideologisia funktioita. Analyysissä kielikuvan käyttö ilmaisee paikan, josta voi lähteä tarkastelemaan, mitä tilannekohtaisia funktioita sillä on ja millaisia asiantiloja se aktivoi tai aukaisee muille puhujille. Kielenkäytön ideologiset seuraukset liittyvät usein siihen, miten diskurssin hallitsemisella otetaan ja pidetään valtaa. Ideologisen seurauksen tulkinta on vaikeaa, ja vaatii tutkijan omaa reflektiivisyyttä suhteessa valtaan. Parhaimmillaan ideologisten seurausten avaaminen ja tulkitseminen voivat kuitenkin nostaa tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä. (Emt, 42–45.)

Kuokkavieraspositio tässä kontekstissa voi siis olla sosiaalityön kriittinen kannanotto siihen, miten koulujen oppilashuoltotyö on eriytynyt muusta psykososiaalisesta työstä. Samalla se on väistämättä myös kriittinen kannanotto yhteistyökäytäntöihin, joiden työnjakoa ei ole määriteltävästi. D'Amourin ym. (2005) mukaan yhteistyöhön kuuluva kollegiaalisuus, osallistuminen, jakaminen, tietojen vaihtaminen ja yhteisvastuullisuus perustuvat työntekijöiden sitoutumiseen ja tasa-arvoisuuteen, mutta myös valta-aspektin tietoiseksi tekemiseen. Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvä valta syntyy, sitä käytetään ja sitä ylläpidetään työryhmän jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Yhteistyötä rakentava valta perustuu ennemminkin tietoon ja kokemukseen kuin ammattinimikkeeseen tai virka-asemaan. (D'Amour ym. 2005.)

Sosiaalityön viranomaisverkosto (mm. Arnkil 1992) tarkoittaa, että sosiaalityö ja sen kanssa vaihdossa olevat eri palvelusektoreiden järjestelmät muodostavat yhteisiä vuorovaikutuskehii, jotka joko edistävät tai rajoittavat yhteistä toimintaa ja uusintavat työkäytäntöjä.

Oppilashuoltotyöryhmän kokous työkäytäntönä ei tässä näytteessä näyttäydä tasa-arvoisten ammattilaisten kohtaamispaikkana, jossa mietitään koululaisten hyvinvointiin tai huoliin liittyviä asioita, vaan ennemminkin eri ryhmien arvovalta-areenana. Onko joku tehnyt oman työnsä huonosti, vai puuttuuko yhteistyöltä vain yksinkertaisesti sopimus siitä, kuka on kokoonkutsuja?

Aineistolainaus jatkuu sillä, että avohuollon perhetyöntekijä sosiaalialan työntekijänä pyrkii loiventamaan jyrkkää ilmaisua kutsumattomista kuokkavieraista. Hän myös puolustaa omaa sektoriaan yrittämällä pientä positiivista välihuomautusta *Eikö Riina ole käynyt?*, eli hän tuo

esiin vaihtoehtoisen selonteon, että yksi sosiaalityöntekijä sentään on käynyt, kaikki eivät laista tehtävistään, tai joku on ainakin kutsunut jonkun. Sanavalinta kuitenkin antaa mahdollisuuden tulkita, että hän epäilee, onko hänen osallistumisensa keskusteluun sopivaa. Kysymysmuoto on turvallinen valinta erilaisen näkökulman esiintuomiseen. Kysymys ei ollut aito kysymys, sillä hän tiesi pienen työyhteisön toisten työntekijöiden osallistumisen tai osallistumattomuuden. Kysymys vie kuitenkin selontekoa eteenpäin ja avaa sosiaalityöntekijän jatkoselonteolle mahdollisuuksia.

Kuokkavierasnäytteen diskurssi yhteistyön tai rajatyön rakentumisesta etenee vuorovaikutusketjuna, jossa osallistujat ”reflektoivat hyvin sensitiivisesti sitä, miten sanalliset tai muut tekemme otetaan vastaan” (Suoninen 1999a, 28). Perhetyöntekijän kysymystä seuraa sosiaalityöntekijän luettelo kaikista niistä sosiaalityöntekijöistä, jotka käyvät jossain toisessa koulussa. Pitkällä ja perusteellisella luettelolla sosiaalityöntekijä ehkä pyrkii ottamaan uudenlaisen subjektiposition, asiantuntijaroolin. Samalla luettelomainen esitys toimii ylimääräisenä ja ennakoivana selityksenä ja mahdollisen kritiikin puolustuksena. Loppuosassa psykologi tuo uudenlaisen, asiakaslähtöisen jatkoselonteon yhteistyön perimmäisestä tarkoituksesta, *mut mä ajattelin lähinnä just X-koulun erityisluokkia ja muita*. Asiakasnäkökulman avulla hän rakentaa myös omaa ja sosiaalityöntekijän roolia asiantuntijoina, joiden erityisalaan kuuluvat erityistä tukea tarvitsevat asiakkaat.

Tämä selonteko mahdollistaisi aivan uudenlaisen käänteen yhteistyödiskurssiin. Tunteitten kokeminen ja ilmaiseminen ovat osa vuorovaikutusprosessia. Sosiaalityöntekijän repliikeistä voidaan tunnistaa tai tulkita myös henkilökohtaista ja oman ammattikunnan puolesta loukkaantumista.

### *8.3.5. Moniammatillinen yhteistyö on prosessi*

Pirjo Nikander (2003) on analysoinut moniammatillista kokousaineistoa vuorovaikutustilanteena, jossa päätöksenteko muotoutuu ammattiryhmien välisinä ruohonjuuritason keskusteluina, joista vähitellen syntyy prosessin aikana institutionaalisia yhteistyö- ja päätöksentekokäytäntöjä. Hankkeen aikana toiminta onnistuttiin käynnistämään monella paikkakunnalla melko nopeasti ja toteuttamaan toiminta keskinäisenä yhteistyönä.

*Koulukuraattori Anne: No, sen takia mä en kutsu näitä kahvikokouksiksi, koska niissä heti tehtiin sitä juttua eteenpäin ja totta kai siinä tuli se ideologia samalla. No mä kutsun sitä vaikka letittämiseksi, et se syväliisempi idea ja sit se mitä tehdään, ni ne meni sillai vuoropuhelussa ja eteni dialogissa, et se oli varmaan siinä sellainen olennainen juttu. Ja sit se ammatillisuus, et en mä tiedä, oisko se kaikkien kanssa mennyt niinku ihan putkeen, eli jos siinä ois ollu ihan täysin erilaisia ihmisiä, joku joka olis ehkä henkeen ja vereen ollu vaikka, en mä nyt edes keksi mitään esimerkkiä. Mut tärkeätä oli avoimuus ja sellainen kaikki, ettei oltu kauheesti lyöty lukkoon sellaisia ihmeellisiä reunaehtoja, vaan se oli aika luovaa ja vapaata. (RK 2)*

Seuraavassa näytteessä on yksi ruohonjuuritason keskustelu, joka voidaan tulkita vuorovaikutustilanteeksi, jossa vahvistetaan yhteistyökäytännön positiivisia puolia. Yhteistyön hyöty ja työn mielekkyys syntyy työntekijöiden tietoisuudesta sekä oman työn yleisistä päämääristä ja tavoitteista. Keskustelu on myös yhteisen hankkeen arviointikeskustelusta, jossa terveydenhoitaja Laila ja sosiaaliohjaaja Anu tekevät yhteisen tulkinnan molempien ammattien perustehtävästä, lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemisesta. Oman työn perustehtävää pidetään usein itsestään selvänä, mutta se jää usein implisiittiseksi ajatukseksi.

Yhteistyön näkökulma Varvas-hankkeessa on hyvin käytännönläheinen ja dialoginen. Lähestymistapa vastaa hyvin myös moniammatillisen yhteistyön teoreettisia ja käsitteellisiä jäsennyksiä (esim. Leathard 2003, D'Amour ym. 2005), joissa yhteistyö rakentuu prosessimaisesti, ja sen keskeisiä elementtejä ovat muun muassa jakaminen, kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. Moniammatilliset yhteistyöprosessit etenevät vaiheittain ja niiden vakiintuminen paikallisiksi toimintakäytännöiksi vie aikaa. Tässä hankkeessa prosesseja on kehitetty pitkäjänteisesti. Se on mahdollistanut kehittämishankkeen ryhmämuotoisen perhetyön ja moniammatillisen yhteistyön syvenemisen.

## **8.4. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen**

### *8.4.1. Asiakastyön yhteinen suunnittelu ja arviointi jäsentävät yhteistyötä*

Moniammatillisen yhteistyön toteuttamiseen on maailmalla julkaistu hyvin erilaisia oppaita, joista osa on työkirjamaisia manuaaleja kuvituksineen ja tee näin -tiivistyksin (esim. Beyrlein

& Harris 2004). Tässä hankkeessa yhteistyötä haluttiin kehittää enimmäkseen alhaalta ylöspäin asenteella eli oleellista oli käytännön työtä tekevien ammattilaisten kehittämisedotukset ja kokemusten hyödyntäminen.

Varhaisen vastuunoton mukaisen ja lapsiperheille suunnatun ryhmämuotoisen perhetyön tavoitteena on asiakkaan tarpeisiin perustuvan ja niiden mukaan kehittyvän toiminnan toteuttaminen siten, että tietoisuus lapsen tarpeista ja hyvinvoinnista sekä aikuisten yhteisestä vastuusta vahvistuu. Tällainen työote edellyttää arvioivaa näkökulmaa sekä suunnittelu- ja toteuttamisvaiheen aikana että työskentelyprosessien päättyessä. Tässä varhaisen vastuunoton työssä arviointi toteutettiin yhteistyönä, johon osallistuivat eri tahoilta tulevat työntekijät ja asiakasperheet. Arvioinnin tavoitteena oli: ohjata työntekijän ja työryhmän työskentelyprosessin rakentumista sisällöllisesti ja ajallisesti suhteessa Varvas-työn tavoitteisiin, korostaa systemaattisesti työn asiakaslähtöisyyttä (lapsi- ja perhelähtöisyyttä), tarjota konkreettisia ja yksinkertaisia välineitä työn suunnitteluun ja jatkuvaan kehittämiseen, tukea työskentelyprosessin moniäänisyyttä ja luottamuksen rakentumista sekä vahvistaa moniammatillista yhteistyötä. (Hankkeen arviointikokonaisuus 2006.)

Yhteistyön suunnittelu- ja arviointitapaamisia oli kehittämishankkeen alusta lähtien. Aluksi niissä taustaorganisaation työntekijöiden tehtävä oli ohjaava. Vastuu ryhmätoiminnan suunnittelusta siirtyi pikkujalaa paikallisille työntekijöille. Suunnittelutapaamiset toteutuivat usein ennen ryhmäkertoja ja arvioinnit välittömästi niiden jälkeen. Näiden lisäksi oli ollut erillisiä suunnittelu- ja arviointi-iltapäiviä. Ennen ryhmäprosessien aloitusta oli 1–3 suunnittelukertaa, joissa sovittiin aikataulut, tilajärjestelyt ja työntekijöiden keskinäinen työnjako. Prosessiin sovittiin myös mahdolliset koulutukset ja työnohjukset.

Työntekijöiden yhteistyön kehittämisen ja hankkeen sisällöllisten tavoitteiden saavuttamisessa keskeiseksi avaintoiminnoksi muotoutui ryhmäkohtainen suunnittelu ja arviointi -työskentely, jota toteutettiin yhdistyneenä ryhmätilanteeseen. Yhteisen toiminnan konkreettinen suunnittelu ja siihen syntyvä rakenne koettiin tärkeäksi. Aineiston perusteella tulee esiin, että työryhmät hyötyivät yhteistyöprosessiin sovitusta suunnitteluajoista. Ajat saattoivat olla lyhyitäkin, mutta kun ne olivat kaikkien tiedossa, niihin kiinnityttiin ja sitouduttiin. Hieman yllättävää oli aiemmin mainitun vapauden ja luovuuden rinnalla

suunnitteluhetkien struktuurin korostaminen. Struktuuri tuntui luovan turvallisuutta ja vapautti energiaa luovuuteen.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijä Meri: *Mä just tänään nimenomaan mietin, kun mä ajelin kotoa aamulla tänne, niin oli just mielessä ne aamupalaverit, et sen niinku koki, et se päivä alkaa siitä, et me nähdään ja käydään se päivä läpi ja se runko ja muu tulee selväksi ja voi vaihtaa kuulumisia. Se oli kyllä tosi tärkeää, että on niitä työntekijöitten välisiä palavereita. Että se on mun mielestä aika ehdoton just kun tehdään monella eri sektorilla töitä, et kaikki pysyy samassa, et tietää että samasta asiasta puhutaan ja mitä on ajateltu. (RK 5)*

Perheryhmätoiminnan suunnittelu haluttiin yhdistää ryhmäkertaan ajan säästämiseksi.

Muutamaa tuntia ennen tapaamista paikalliset työntekijät tiesivät yleensä, ketkä perheistä olivat tulossa. Ryhmäkerta voitiin räätälöidä sen illan tilannetta vastaavaksi.

Työntekijäpalautteissa on paljon mainintoja siitä, että yksilöllinen ja yhteisöllinen perheiden kohtaaminen mahdollistui tämän räätälöinnin avulla. Ryhmätilanteisiin liittyvä etukäteissuunnittelu ja jälkikäteinen tilanteiden arviointi koettiin tärkeiksi. Ennen ryhmän kokoontumista tapahtunut suunnittelu ja kokoontumisen jälkeinen arviointi olivat arvioiden mukaan yhteistyön organisoitumisen kannalta hyödyllistä. Seuraava aineistolainaus on päättymisen jälkeisistä arviointikeskusteluista, jossa pohdittiin yhteistyön mahdollistajia.

Lastentarhanopettaja Tuulikki: *Mun mielestä noi oli hirvu hyödyllisiä noi, nimenomaan se puol tuntii, ku katottiin, et missä mennään ja kuka tekee mitäkkin. Ni ainakin mua se selvensi hirveesti. Et ellei sitä puolituntista ois ollu, ni varmaan ois ollu vähän, et hetkonen, et mis mun paikka ja mitä mun kuuluu nyt tehdä? Et ne varmaan hirveesti auttoi sitä yhteistyötä ja toimimista. (RK 5)*

Arviointi ryhmämuotoisesta perhetyöstä koostui pääasiassa erityyppisistä ja eritasoisista prosessinarvioinneista. Arviointi oli osa kehittämistyötä, ja sitä tehtiin osana asiakas- ja kehittämisprosesseja. Hankkeessa haluttiin löytää konkreettisia yhteistyötä helpottavia työskentelytapoja, menetelmiä ja välineitä. Kaikilla hankkeeseen osallistuvilla työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja arvioimiseen.

Tässä kehittämishankkeessa käytiin paljon keskustelua arvioinnin tehtävästä ja siitä, mitä olisi tarkoituksenmukaista arvioida. Alun perin arviointiasetelmaan kirjattiin kunnianhimoisia tavoitteita esimerkiksi lapsen tai vanhempien hyvinvoinnin lisääntymisen arvioimisesta.

Melko pian niistä kuitenkin luovuttiin, ja arviointi keskittyi prosessiarvioinnin näkökulmiin. Tutkimuksessani näkökulma on vielä rajautunut työntekijöiden tuottamaan arviointiaineistoon.

Jill Manthorpen (2003) mukaan moniammatillisen yhteistyön oikeutuksen täytyy syntyä asiakkaiden tarpeesta. Moniammatillista yhteistyötä arvioitaessa on pohdittava sekä prosessia että tuloksellisuutta (*outcomes*) ja pohdittava arviointikysymykset asiakkaan näkökulmasta. Samantyyppisiä asioita olen pohtinut omissa Varvas-hankkeeseen liittyvissä muistiinpanoissani, mitä hankkeessa halutaan arvioida, miten työntekijöiden tapa tehdä töitä vaikuttaa lapsiin ja mitä tämä hanke ylipäätään voi tuottaa lapsen hyvinvointiin?

Yhteinen toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi olivat ryhmämuotoisen perhetyön moniammatillisen työskentelyn peruspilarit. Kyse oli kokonaisuudesta, jossa hyödynnettiin menetelmiä ja välineitä, jotka olivat helppokäyttöisiä ja sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin. Tämä kokonaisuus oli yksi kehitettävistä osa-alueista, jossa arviointi voidaan mieltää ennemminkin yhteisen työn suunnittelu- ja kehittämisvälineenä kuin normatiivisena työn onnistumisen, tavoitteiden saavuttamisen tai työn vaikuttavuuden arviointina.

Varhaisen vastuunoton työssä arviointi liittyy kiinteästi yhteisen työskentelyprosessin suunnitteluun, toteuttamiseen ja työn tavoitteiden saavuttamisen tarkasteluun sekä kehittämistyön edistämiseen. Jokaisen ryhmätapaamisen jälkeen työryhmä arvioi ryhmäkerran arviointilomakkeen avulla toteutuneen toiminnan suhdetta tavoitteeseen sekä ryhmäkerran onnistumista lapsen ja perheen näkökulmasta. Arviointi jää tietysti yksipuoliseksi, koska asiakkailta ei ole kerätty tutkimusaineistoa siitä, miten he kokevat hyötyneensä palvelusta ja millaista työntekijöiden yhteistyö on ollut. Usein työntekijöiden oma arviointi jää oman toiminnan, siis yksilön toiminnan, arviointiin. Tässä aineistossa nousee merkittäväksi asiaksi mahdollisuus arvioida nimenomaan yhteistyötä sekä ammattilaisten tietoinen pysähtyminen ja toiminnan arviointi asiakkaan näkökulmasta. Yhdessä täytettävä lomake toimii samalla myös purkukeskustelun välineenä sekä kokoaa käytännön ideoita ja näkökulmia, jotka on otettava seuraavalla kerralla huomioon. Suunnittelu- ja arviointityöskentely on ollut käytännönläheistä ja siinä on korostettu työntekijöiden omia voimavaroja, kokemuksia ja ideoita sekä keskitytty uusiin rakentaviin ja myönteisiin näkökulmiin.

Hankkeen aikana jäsentynyttä suunnittelu- ja arviointikokonaisuutta hyödynnetään yhteisten kokemusten jakamiseen, jäsentämiseen, yhdistämiseen ja niiden pohjalta johtopäätösten tekemiseen. Menetelmäkokonaisuuden käyttö on lisännyt työntekijöiden lisäksi myös lasten ja perheiden osallisuutta ja dialogisuutta yhteistyöprosessissa. Osallisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemukset ja johdonmukainen tavoitteellinen toiminta ovat lisänneet työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vahvistaneet voimaantumisen kokemuksia.

Työntekijän näkökulmasta välineet tarjoavat mahdollisuuden tarkastella yksittäisiä työtilanteita ja omaa ammatillista kehittymistä sekä työryhmän moniammatillista yhteistyötä. Työntekijöille rakentuu jaettu ymmärrys yhteisestä kokonaisuudesta eli prosessin vaiheisiin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Parhaimmillaan suunnittelu- ja arviointikokonaisuus toimii myös yhteisen kielen rakentajana. Näin suunnittelu- ja arviointiprosessin välineet vahvistavat sekä yksilöllistä että yhteisöllistä osaamista.

Voimavaraistavan ja kehittävän arviointi- ja suunnittelukokonaisuuden jäsentymisen myötä työryhmien tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työote tiivistyi kehittämisteemojen ympärille. Merkityksellisenä tuloksena ja onnistumisena koettiin arviointi- ja suunnittelukokonaisuuden menetelmällinen käyttö ja sovellettavuus erilaisiin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Tämän koettiin lisänneen muun muassa yhteisten tavoitteiden konkretisoitumista, työntekijöiden sitoutumista, moniäänisyyttä ja hankkeen kokemista omaksi. Työn yhteinen suunnittelu ja arviointi ovat motivoivat ja innostivat työntekijöitä yhteistyöhön ja varhaisen vastuunoton työhön.

Sosiaalihjaaja Marja-Liisa: *Yhteistyö mahdollisti tuloksen. Istuttiin saman pöydän ääreen me eri ammattikuntien osaajat ja puhuttiin auki asioita. Se, että yhtenäisellä otteella kohtasimme perheet, oli se, joka mahdollisti heille tavallaan kaiken sen, mitä he täältä saivat. Yhteistoiminta oli iso asia ja rauhoitti heitä. Yhteistyön merkitys oli siinä, että asiakkaat ovat meidän asiakkaitamme, eivät minun.*

(RK 1)

Yhteistyön suunnittelu- ja arviointitapaamisten vahvuutena on pidetty sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus pysähtyä yhdessä pohtimaan moniammatillista työskentelyä. Se, että kehittämistyöhön on voinut osallistua konkreettisesti asiakastyötä tekevät työntekijät on ollut tärkeää. Se on ollut kehitettävän näkökulman ja asiakasnäkökulman huomioimisen kannalta

oleellista, mutta se on ollut myös työntekijän omaa motivaatiota ja innostusta lisäävä työskentelytapa. (Ks. esim. Mäki 2007.)

Kehittämishankkeessa mukana olleille työntekijöille tehdyn kyselylomakepohjaisen selvityksen mukaan moniammatillista yhteistyötä pidettiin hankkeen tavoitteen kannalta erittäin tärkeänä, ja sen arvioitiin onnistuneen hyvin. Kyselyn vastausprosentti oli 52, joten vastanneisiin on saattanut valikoitua hankkeeseen tyytyväisiä toimijoita. Hanketyöntekijöiden kokemus oli kuitenkin vahvasti kyselyn tuloksen suuntainen, joten tulosta voidaan pitää melko luotettavana. Numeerisen arvioin lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus perustella näkemyksiään. Moniammatillinen yhteistyö arvioitiin tärkeäksi erityisesti asiakkaiden näkökulmasta; yhteistyöllä koettiin kyetyntä antamaan monipuolista tukea asiakkaiden elämään. (Remsu 2007a, 13–14, 19.) Eräs vastaaja kuvaa moniammatillisen yhteistyön merkitystä itselleen seuraavasti.

*Se on antanut moniammatillisen yhteistyömallin, joka on auttanut itseäni avartamalla ja täsmentämällä toisten erityisosaamista ja hyödyntämällä sekä suoralla kontaktilla, että osaan ohjata asiakasta hakemaan tukea/apua todennäköisesti ”oikealta taholta”, samalla se on näyttänyt oman osaamiseni vahvat puolet ja kehittämisen tarpeet, olen nyt vahvempi ja samalla herkempi työntekijä. (Työntekijäpalaute, Remsu 2007a, 14.)*

Osallistavien arviointikäytäntöjen tuloksellisuutta on arvioitu (ks. esim. Harkko, Haverinen & Koivisto 2005, 29) ja todettu vaikutusten liittyvän työntekijöiden kehittymiseen, verkostojen syntymiseen ja toiminnan läpinäkyvyyden lisääntymiseen. Työntekijöiden ammatillinen kehittyminen liittyi arviointiprosessiin osallistumisen myötä syntyvästä laajempaan, mutta realistisempaan ymmärrykseen työn kohdetta kohtaan. Arviointilogiikan sisäistäminen on lisännyt työntekijöiden tietoisuutta varhaisen vastuunoton sisällöistä ja yhteistyöprosessien merkityksestä.

#### *8.4.2. Yhteiset koulutukset ja opintopiiri syventävät osaamista*

Varhaisen vastuunoton koulutus suunniteltiin yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa. Kouluttajat ja vetäjät koottiin myös yhteistyöverkostoista. Moniammatillisuus huomioitiin kouluttajia valittaessa. Kaikki koulutukset järjestettiin myös moniammatillisille ryhmille.



Koulutustilaisuuksissa kyettiin luomaan varhaisen tuen verkostoja ja tuomaan esiin keskeisiä teemoja. Eri sektoreille yhteisesti suunnatuilla koulutustilaisuuksilla korostettiin moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia. Koulutustilaisuuksien avulla vahvistettiin työntekijöiden keskinäistä verkostoitumista. Niissä on myös hyödynnetty alueellista ja valtakunnallista osaamista. Koulutustilaisuuksista kerättiin palaute- ja arviointitietoa sekä kartoitettiin varhaisen vastuunoton koulutuksen tarvetta.

Koulutuspalautteista tulee esiin työntekijöiden toive työpajatyypisistä koulutuspäivistä, joissa syvennetään varhaisen vastuunoton työskentelyyn liittyviä osaamisen alueita. Koulutuspäivien toivotaan tuovan jotain konkreettista omaan perustyöhön. Pienryhmiin jakaantuvissa työpajoissa on myös mahdollisuus tutustua paremmin muihin työntekijöihin ja heidän ammatteihinsa. Suurin osa koulutuksista on liittynyt kehittämishankkeen omien työryhmien koulutusprosessiin, jonka avulla on haluttu syventää ja juurruttaa varhaisen vastuunoton osaamista.

*Osahanketyöntekijä: Koulutukset ja tiimin kanssa työskentely on avannut uusia näkökulmia työhön, minkä koen todella hyvänä. (K 4)*

Yksi hankkeen koulutusprosesseista järjestettiin opintopiirinä. Varhaisen vastuunoton opintopiiriin osallistui eri osahankkeiden työntekijöitä lähinnä pääkaupunkiseudulta. Opintopiirin suunnittelu on perustunut sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa lähtökohtana on, että oppija on aktiivinen tiedontuottaja omassa ja yhteisönsä oppimisprosessissa. Oppimisprosessi ei ala tyhjästä, vaan taustalla vaikuttavat työntekijän omat aikaisemmat koulutukset ja osaaminen. Työntekijöiden opintopiiriä koskevissa luonnoksissa sitä kuvataan vapaaehtoiseksi oppimisyhteisöksi. Opintopiirin ohjelmassa vaihtelivat yksilöllinen ja yhteisöllinen oppimisprosessi sekä teoreettisesti opitun harjoittelu omassa varhaisen vastuunoton ryhmässä. Opintopiirin tavoitteena oli tukea työntekijää myös työnohjauksellisesti.

Kehittämishankkeen työryhmä on arvioinut koulutuspäivät ja opintopiirityöskentelyn onnistuneeksi ja tehokkaaksi menetelmäksi vahvistaa varhaisen vastuunoton mukaisen työn juurtumista. Hankkeen keskeisiä arvoja ja työskentelyn lähtökohtia on kyetty tuomaan esiin yhteistyöverkostossa. Koulutusprosessissa on voitu yhdessä kehittää menetelmiä, kuten

suunnittelu- ja arviointikokonaisuutta ja käytännön työvälineitä omaan työhön. Työntekijöiden innostus ja osaamispuheen laajuus ovat mahdollistaneet dialogisia oppimisprosesseja. Opintopiiriin konkreettiset portfoliot arvioitiin tärkeiksi kehittämis- ja oppimisprosessia kuvaaviksi välineiksi.

Varhaiseen vastuunottoon liittyvän koulutuskokonaisuuden kehittäminen ryhmämuotoisen perhetyön perustuu eri koulutusprosesseista saatuihin kokemuksiin. Koulutuskokonaisuus kehittely on koostunut yleisöluennoista, koulutussarjasta ja opintopiiriityöskentelystä. Koulutustilaisuuksista on kerätty palautetietoja, joiden avulla on selvitetty varhaiseen vastuunottoon liittyviä koulutustarpeita ja kehittämiskohteita. Koulutus perustuu monimuoto-opiskeluun, ja se pyrkii yhdistämään teoreettista ja työntekijän omasta kokemukseen perustuvaa oppimista. Oppimisprosessit ovat usein myös yhteisöllisiä ja yhteistoiminnallisia. Nämä seikat edistävät opitun hyödyntämistä ja soveltamista muissa yhteyksissä. Koulutuskokonaisuus on syntynyt kokemuksellisen kehittämisen kautta.

Oppiminen ja kehittäminen ovat hyvin lähekkäisiä prosesseja. Erityisesti kollektiivinen tiedonrakentaminen ja oppiminen liittyvät työyhteisölähtöiseen kehittämistyöhön. Oppimisessa voidaan ajatella neljä ulottuvuutta: intuitio, tulkinta, integraatio ja institutionalisaatio. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä näkökulma on yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen prosessissa. (Seppänen-Järvelä 2009a, 37–39.)

Opetuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida koulutuksen välittömien reaktioiden ja oppimisen vaikutuksilla työkäyttäytymiseen. Tällainen opetuksen vaikuttavuus tulee esiin Varvas-hankkeen koulutuspalautteissa. Koulutuspäiviä ja yhteisiä oppimishetkiä on pidetty vaativina, mutta antoisina. Palautteissa tuli esiin, että opit otetaan heti käyttöön. Koulutuksen vaikuttavuudella voidaan viitata esimerkiksi työkäyttäytymisen jälkeiseen organisaatiotasoiseen muutokseen ja sitä kautta syntyvään yhteiskunnalliseen muutokseen. (Ks. esim. Raivola 2004, 8–9.)

#### 8.4.3. Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus vahvistaa ammatillista osaamista

Vuorovaikutus on ammattilaisen työkalu. Joskus ammattilaisen kannattaa tarkastella vuorovaikutustaitojaan uusista näkökulmista. Näin voi syntyä uusia oivalluksia. Videolle tallennettu tilanne voi toimia apuvälineenä. Tässä hankkeessa käytettiin työntekijöiden videoavusteista vuorovaikutuksenohjausta työnohjauksellisesti. Sen avulla voidaan tukea yksittäisten työntekijöiden ryhmänohjaustaitojen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi myös moniammatillisen työryhmän yhteistyön suunnittelua, toteuttamista ja arviointia. Tämä nousikin yhdeksi kehittämishankkeen keskeisimmäksi tulokseksi.

Erytisesti lasten ja perheiden kanssa työskenneltäessä vuorovaikutustaidot ovat osa ammatillista osaamista. Vuorovaikutustaitoja voi hyödyntää myönteisten, tavoitteellisten ja toisen osapuolen osallisuuden mahdollistavasti. Keskustelut mahdollistivat yhteisten toimintaperiaatteiden ja samansuuntaisten tavoitteiden rakentumisen. (Ks. myös Viinikainen 2007, 68.) Työnohjauksellinen videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus prosessina tekee tästä pohdinnasta tietoisemmän ja täsmällisemmän. Se tuli esiin monessa keskustelussa.

*Osahanketyöntekijä: Alueemme kehittämistarpeet ovat selkiytyneet ja pyrim osaltani vaikuttamaan työtapojen kehittämiseen entistä aktiivisemmin. (K2)*

Kehittämishankkeen aikana koottiin tietoa ja kokemuksia videoavusteisesta vuorovaikutuksen ohjauksesta. Viinikainen (2007) arvioi työntekijöiden hyötynneen siitä, että he katsoivat ryhmässä videokuvaa ja itse analysoivat kuvassa näkyviä tilanteita ja vuorovaikutusta. Näin voitiin pysähtyä tarkastelemaan, mitä kukin ryhmässä teki ja miten toimi lasten kanssa. Yhteisellä katselukerralla oli mahdollisuus jakaa yhteisiä, omia ja toisten kokemuksia ja osaamista sekä oli mahdollisuus saada ja antaa myönteistä palautetta toisille ja löytää onnistuneita työskentelytilanteita. Se myös auttoi tunnistamaan lapsen yksilöllisiä tarpeita ja kehitykselle asetettuja tavoitteita. Yhteinen kuvan katsominen helpotti lapsiryhmän toiminnan tarkastelemista kokonaisuutena. (Viinikainen 2007, 68.)

*Lastenhoitaja Miisa: Jo pelkästään se videointi auttoi, kun sinähän kuvasit loppujen lopuksi aika paljon tota meidän porukkaa loppukevällä. Siitäkin sai sellaisen kipinän.*

Erityislastentarhanopettaja Maisa: *Mä oon aikaisemminkin ton videon sillä lailla kokenut hyväksi, mutta tässä niinku näki sit vielä semmoisen niinku tarkennentun jutun.*

Lastenhoitaja Miisa: *Ja sen tulkinnan.*

Erityislastentarhanopettaja Maisa: *Joo, se tulkinta just, että mitä kaikkea siinä näkeekään.* (RK 3)

Työnohjauksellisen videoavusteisen vuorovaikutuksen ohjauksen arveltiin olevan yksi keskeinen keino, joka jäntevoitti työskentelyä ja ylläpiti työntekijöiden omaa motivaatiota sitoutua prosessiin. Keskustelussa tuli esiin, että videon avulla pystyi oppimaan koko ajan asiakkaista jotain uutta, asiakastyön mahdollisuuksista sekä omista taidoistaan.

Videopalautteen avulla lyhyetkin hetket alkoivat näyttäytyä merkityksellisinä. Tärkeänä pidettiin, että yhteisen tarkastelun avulla oli nostettu aina myös sitä näkökulmaa esiin, mikä merkitys kullakin toiminnalla on asiakkaalle.

Työntekijät pitivät oleellisena myös sitä, että videoavusteisessa vuorovaikutuksen ohjauksessa korostui työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen lisäksi asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja toiminnan tukeminen. Carole Chasle (2011) on tutkinut videoavusteista vuorovaikutuksen ohjausta ja siinä toteutuvaa intersubjektiivisuutta. Myös hän korostaa video-ohjauksen mahdollisuuksia tehdä kriittisen reflektion avulla näkyväksi työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden välisiä suhteita.

[F]ocusing on theories related to intersubjectivity' would allow me to be reflexively aware of my own personal experience and critically aware of the social and cultural discursive influences on my practice and on my relations with others. (Chasle 2011, 243)

Kehittämishankkeen kannalta yksi merkittävä palaute oli, että muutama paikallinen työryhmä jatkoi ryhmämuotoista perhetyötä paikallisen työryhmän vastuulla. Kehittämishankkeesta annettiin tukea vain arviointiin ja mahdollistettiin videoavusteinen perheohjaus ja -työnohjaus. Yksi työntekijä kuvaa kehittämishankkeen parhaana antina itselleen videomenetelmään tutustumista ja sen kautta saatua yhteyttä perheeseen.

Osahanketyöntekijä: [Parasta oli] *videointi perheen kotona ja palautteen antaminen. Sai antaa myönteistä palautetta suoraan arjen toiminnasta, huomioida niin aikuiset kuin perheen lapsetkin yksilöllisesti ja perheenä.* (K 5)

Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus työnohjauksellisena menetelmänä sopii hyvin moniammatillisen työryhmän yhteistyön rakentumisen tueksi. Se on yhdistettävissä myös hankkeessa kehitettyyn, strukturoituun ja voimavaraistavaan suunnittelu- ja arviointikokonaisuuteen. Työryhmän yhteistyön rakentamisessa on kiinnitettävä huomio perusasioihin, eli toiminnan päämäärän, tavoitteiden ja odotusten tulee olla selviä. Tätä voidaan vahvistaa ja tukea videotyöskentelyn avulla.

VIG-ohjausprosessissa on paljon yhtymäkohtia myös moniammatillisen yhteistyön teoreettisiin jäsennyksiin. Moniammatillisen yhteistyön määritelmässä, esimerkiksi Leathardilla (2003b), korostetaan toiminnan vuorovaikutuksellista luonnetta.

Sandra Strathie, Calum Strathie ja Hilary Kennedy (2011) ovat brittiläisiä videoavusteisen vuorovaikutuksen ohjauksen tutkijoita. Heidän mukaansa se on tehokas keino työntekijöiden reflektiivisten käytäntöjen kehittämiseen. Erityisesti he korostavat sen mahdollisuuksia tehdä työntekijälle itselleen tietoiseksi, kuinka hän käyttää vuorovaikutustaitojaan esimerkiksi suhteessa asiakkaaseen, mutta myös suhteessa kollegoihin.

Varvas-hankkeessa videoavusteinen vuorovaikutuksenohjaus työnohjauksellisena prosessina sai paljon myönteistä palautetta. Tämän analyysin mukaan se myös auttoi työntekijöitä tarkastelemaan omaa työtään, omaa osaamistaan ja taitojaan kohdata muita hyvin voimavaraistavasti. Video-ohjauksen avulla vahvistettiin ammatillista osaamista ja yhteistyötaitoja.

### **8.5. Yhteenveto: Kehittämiprojektista kehittävään työotteeseen**

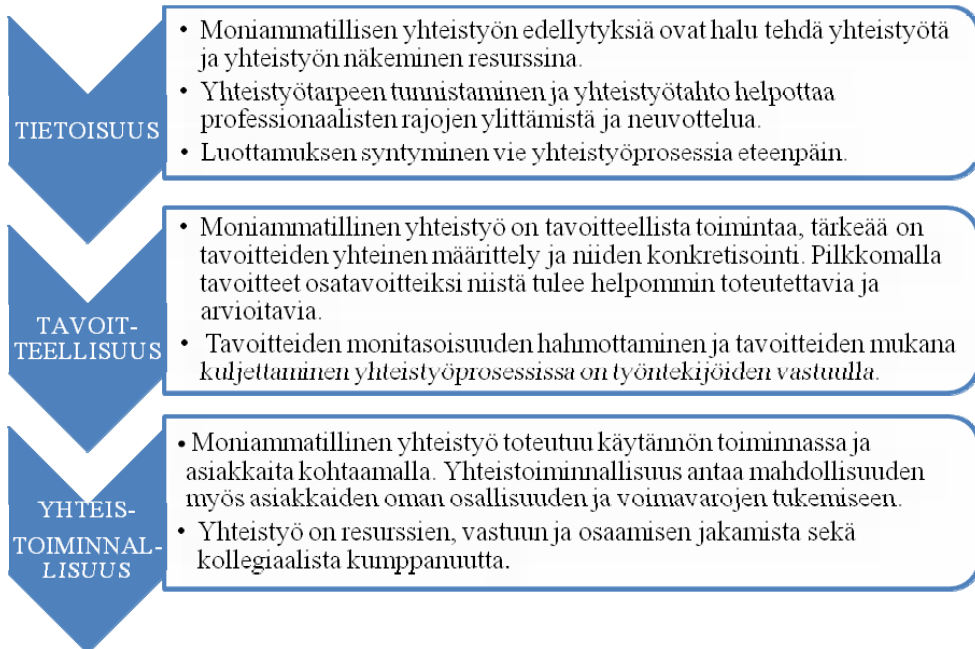
Kehittämiprojektin elinkaari yksinkertaistettuna koostuu tavoitteen määrittelystä, suunnittelusta, toteutuksesta ja päättämisestä, johon liittyy arviointi. Työkäytäntöjen ja palvelurakenteiden uudistaminen on kehittämiprosessi, joka vaatii aikaa, usein vuosia,

tyypillisesti ainakin noin 10 vuotta. Innovaatioiden levittämistä tukee alueellisille ja seudullisille kehittämishankkeille annettava tuki. (Arnkil ym. 2003, 231–232.)

Varvas-hankkeessa yhteistyö oli hyvin käytännönläheistä. Yhteistyön tavoitteet määriteltiin, toiminnan sisältö suunniteltiin ja sen toteutuminen arvioitiin yhdessä fettermanilaisen voimavaraistavan suunnittelu- ja arviointikokonaisuuden avulla. Tämän niin sanotun *Kehittävän suunnittelu- ja arviointikäytännön* kuvaus oli yksi varvas-hankkeen keskeisistä tuloksista.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) esitellään tiivistetyssä muodossa moniammatillisen yhteistyön prosessi, jossa sen sisältöä kuvaavia käsitteitä ovat tietoisuus, tavoitteellisuus ja yhteistoiminnallisuus. Ne ovat moniammatillisen yhteistyön keskeisiä elementtejä.

**Kuvio 10.** Moniammatillisen yhteistyön prosessi.



Moniammatillinen yhteistyö on parhaimmillaan strategista kumppanuutta (Heimo & Oksanen 2004). Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaiset kuin Aino Arponen, Eila

Kihlman ja Sari Välimäki (2004) esittävät. Moniammatillinen työskentely on heidän mielestään kuvattavissa siirtymänä moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Molemmat edellyttävät yhteistä tahtotilaa ja tavoitteita, myönteistä asennetta, suunnitelmallisuutta ja dialogisuutta. (Arponen ym. 2004.)

Työntekijöiden omia vuorovaikutustaitoja ja ammatillista osaamista voidaan vahvistaa videoavusteisella työnohjauksella. Työntekijöiden kohtaamisten voidaan katsoa edustavan vuorovaikutustilanteita, joissa annetaan selontekoja, tyypitellään ilmiöitä, rakennetaan yhteisiä merkityssysteemeitä sekä uusinnetaan työn tekemisen tapaa ja yhteistä työkulttuuria. Diskurssianalyttisestä näkökulmasta tarkasteltuna (ks. esim. Suoninen 1999a, 1999b; Jokinen ym. 1993) moniammatillisen yhteistyön kehittäminen rakentuu hyvin monimuotoisten ja moniäänisten diskurssien ja niistä annettavien selontekojen kokonaisuutena. Yhteisessä asiakastyössä rakentuu yhteistyön valtuutus.

## 9. MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN PROSESSIT

Tässä tutkimuksessa kehittämistyön todellisuudesta avautuu monenlaisia prosesseja, joiden tunnistaminen antaa paljon lisätietoa siitä, miksi moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on mielekästä ja tarpeellista sekä miksi se on kehittävää. Tarkastelen tässä luvussa moniammatillista yhteistyötä kehittämisen prosessien näkökulmasta. Luvun lopussa tavoitteena on kuvata lastensuojelulliseen varhaiskuntoutukseen, varhaisen tuen perhepalveluihin sekä ehkäisevään lastensuojelutyöhön soveltuva moniammatillisen yhteistyön hyvä käytäntö<sup>4</sup>, josta käytän nimeä kehittävä käytäntö.

Tutkimusaineistoni koostuu enimmäkseen työryhmien arviointikeskusteluista, joita on käyty kaikissa prosessin vaiheissa. Aineistoa lukemalla ja analysoimalla alkoi hahmottua asiakas-, yhteistyö- ja projektinhallintaprosessien lisäksi erilaisia moniammatillisen yhteistyön sisältöihin ja teemoihin liittyviä kehittämisen prosesseja. Itse kehittämistyön aikana niitä oli vaikea havaita, vaikka hankkeen aikana erilaiset prosessinäkökulmat vahvistuivat koko ajan. Kehittämishankkeiden parhaimmat tulokset jäsenyivät usein vasta kehittämistyön päätyttyä ja ne eivät siten aktiivisesti ole hyödyttämässä meneillään olevaa kehittämistyötä. Osana kehittämishanketta aloitettu tutkimus on edennyt ja valmistunut vasta hankkeen päätyttyä.

Tutkimuksen avulla on ollut mahdollisuus löytää aineistosta moniammatillisen yhteistyön kehittämisprosessiin liittyviä teemoja. Erityisesti aineiston jatkoanalyysin ja uudelleen jäsentelyn avulla on löytynyt myös uusia näkökulmia kehittämisen prosesseista, joita esittelen seuraavaksi. Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen prosessit olivat siirtymiä organisaatiokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen, yksintyöskentelystä tavoitteelliseen yhteistoimintaan, kilpailuvuudesta yhdessä oppimiseen, ongelmalähtöisyydestä voimavarasuuntautuneisuuteen sekä asiakkaan arvioinnista oman toiminnan arviointiin.

---

<sup>4</sup> Hyvä käytäntö -käsite on yleistynyt sosiaali- ja terveydenhuollossa 2000-luvulla. Se tarkoittaa käytäntöä, joka on todettu toimivaksi, asiakkaalle hyvää tuottavaksi, eettisesti kestäväksi toiminnaksi. Hyvä käytäntö perustuu monipuoliseen tietoon käytännön toimivuudesta tai vaikuttavuudesta. Oleellista on tiivis kuvaus, josta selviää mitä esimerkiksi hyvän käytännön käyttöönotto edellyttää (Hyvän käytännön tunnuspiirteet 2011.)



### **9.1. Organisaatiokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen**

Vaikka hankkeessa korostettiin asiakaslähtöisyyttä, niin sen rinnalla organisaatio- ja työntekijälähtöisyys näkyivät tässäkin aineistossa. Ne näkyvät erityisesti hankkeen alkuvaiheessa kerätyssä aineistossa, jolloin tavoitteita ja toiminnan sisältöjä kuvattiin hyvin yleisellä ja rakenteellisella tasolla. Hankeraporteissa yleinen kehittämistehtävä säilyi melko organisaatiokeskeisenä yhteistyömallien ja -käytäntöjen kehittämisenä. Tämän rinnalla osatavoitteissa ja kehittämistyön painopistealueissa tulivat vahvasti esiin lapsi- ja perhelähtöisen näkökulman esiin nostaminen ja niiden muotoutuminen keskeiseksi kehittämistavoitteeksi. Työntekijöiden keskusteluissa moniammatillisuus, etenkin alkuvaiheessa, näyttäytyi lisäarvona omaan työhön. Prosessien edetessä yhteistyön vuorovaikutustilanteissa alkaa pikkuhiljaa muotoutua yhteinen visio työn kohteesta ja tavoitteesta.

Aineiston valossa voidaan sanoa, että yhteistyöhankkeiden avulla voidaan saavuttaa myös myönteinen tulkinta siitä, että yhteistyö tuo lisää resursseja omaan toimintaan eikä suinkaan vie niitä. Asiakkaan tarpeen kautta tunnistettava tarve luo vahvan intressin resurssien yhdistämiselle. Erityisesti hankkeen loppuvaiheessa aineistosta löytyy kuvauksia alueella toimivien työntekijöiden vahvasta sitoutumisesta ja hyvistä taidoista kohdata lapset ja vanhemmat asiakkaiden omista lähtökohdista ja tarpeista käsin.

Lapsiperheiden kanssa työskentelyssä korostuu asiakkaan tarpeen ymmärtämisenä ja sen asettamista moniammatillisen yhteistyön lähtökohdaksi. Myös yhteistyön tavoitteellisuuden ja tehokkuuden saavuttaminen edellyttää lasten ja perheiden tarpeiden yhteistä arviointia, johon eri toimijatahot osallistuvat. Tässä tutkimuksessa oleelliseksi tekijäksi tuli aikuisten keskinäinen yhteistyö, jossa lasten vanhemmat otettiin luontevaan kumppanuussuhteeseen työntekijöiden kanssa. Perheiden tukeminen on ennen kaikkea yhteistyökulttuurin kehittymistä, mikä vaatii aikaa, sitoutumista ja tuekseen koordinoitua yhteistyöpolitiikkaa. Yhteistoiminta vahvistui aktiivisen yhteistyön suunnittelun, työn yhteisen arvioinnin sekä videoavusteisen vuorovaikutuksen ohjauksen avulla tietoisesti tavaksi tehdä yhteistyötä, ja sitä kautta yhdessä harjoitellen asiakaslähtöinen työote vahvistui yhteistyön keskiöön.

## 9.2. Yksintyöskentelystä tavoitteelliseen yhteistoimintaan

Kehittämishankkeen aikana on keskusteltu jatkuvasti työn kohteesta ja yhteistyölle asetetuista tavoitteista. Alkuvaiheen haastatteluissa yhteistoimintaa korostettiin, mutta sen tavoitteet liittyivät usein oman työn vahvistamiseen tai asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. Monet ammattilaisista kuvasivat, että he tekevät töitä usein yksin. Yhteistyötä kuvattiin tehtävän myös muiden viranomaistahojen kanssa, mutta tyypillisesti esimerkiksi puhelimitse tai yksittäisissä verkostopalaverissa.

Tavoitteellisuus yleisellä tasolla oli kaikille ammattilaisille itsestään selvää. Tämän hankkeen tavoitteet on määritelty osahankekohtaisesti paikallisella tasolla käyttäen hyväksi voimavaraistavaa suunnittelu- ja arviointikokonaisuutta. Tähän työskentelyyn on osallistunut koko työryhmä. Muutoinkin yhteistyö on sisältänyt paljon arvioivaa keskustelua. Varsinaisissa arviointikeskusteluissa muisteltiin yhteisesti alkuvaiheessa asetettuja tavoitteita ja mietittiin, miten ne muuttuivat ja millaisia merkityksiä työn kohteelle ja tavoitteellisuudelle annettiin kehittämishankkeen loppuvaiheessa. Perheiden tilanteen muutos parempaan suuntaan liittyi monen hankkeeseen osallistujan mielestä tavoitteelliseen yhteistoimintaan.

Tavoitteellisuuden konkretisoiminen oli itsessään oma prosessi. Suurin osa eri alojen ammattilaisista kykeni nopeasti muotoilemaan työlle tavoitteen. Fettermanilaista tavoitteenasettelua on pidetty yleisesti mielenkiintoisena tapana avata ja yhdistää eri näkemyksiä. Se on koettu välillä myös haasteelliseksi, sillä tavoitteen liittäminen asiakkaan arkeen ja asiakkaan kielelle oli joskus melko työlästä. Yksi tavoitteenasettelua ohjannut työntekijä on ohjeistanut tämän työskentelyvaiheen hyvin konkreettisesti. Ohje kuului, että työntekijöiden kannattaa miettiä, mitä esimerkiksi lasten vanhemmat sanoisivat nähdessään paperille kirjoitetun tavoitteen, onko se sellaisella kielellä ilmaistu, että sitä on helppo ymmärtää.

Asiakaslähtöiseen ajatteluun liitettynä tavoitteellisuus tarkoitti myös sitä, että asiakkaisiin tutustuttiin ennen tavoitteen asettamista. Työntekijät kuvasivat, että tavoitteista tuli erilaisia, kun asiakasryhmää oli tavattu muutaman kerran ennen tavoitteen asettamista.

Asiakastapaamisesta tuli ideoita ja ajatuksia tavoitteiden sisältöön. Lapsiin ja perheisiin liittyviä tavoitteita on ollut helpompi kuljettaa toiminnassa mukana, kun niitä on osana yhteistä työskentelyä arvioivan keskustelun avulla pidetty tietoisesti mielessä. Työntekijät ovat myös kuvanneet, että työntekijöiden keskinäinen yhteistoiminta asiakastilanteissa, mutta myös ennen ja jälkeen asiakastilanteiden, piti tavoitteellisuutta mielessä. Yksinkertaisin arviointivälinein, kuten niin sanottu jokakerran arviointilomake, pidettiin toiminnan asiakaslähtöisyyttä mielessä.

Yhteistyönä toteutettujen tilanteiden kokonaishallinta on ollut tärkeää. Tässä kehittämishankkeessa asiakastilanteita edelsi työntekijöiden yhteinen suunnittelu ja asiakastyön jälkeen yhteinen purku eli arviointikeskustelu. Molempia on pidetty oleellisina, jotta reaaliaikaisesti saatiin tietoa jaetuksi. Käytännöistä saatu tieto on ollut merkityksellistä ja se on toiminut tasapainottavana vastavoimana asiantuntijavaltaiselle toiminnalle. (Ks. esim. Heino 2006, 167–173.)

Aineiston mukaan aikaa yhteisiin suunnittelukokouksiin on ollut alkuvaiheessa vaikea saada järjestymään muun muassa osallistujien kiireen takia, mutta käytäntö on muuttunut ja muotoutunut pikkuhiljaa sellaiseksi, että aikaa löytyi. Yhteinen keskustelu tavoitteista ja oman työn arviointi on tuottanut osallistujille selvästi tyydytystä. Se on liittynyt oman osaamisen tunnistamiseen ja toisten työn arvostamiseen sekä erityisesti yhteisen toiminnan lisäarvon tunnistamiseen. Se, että keskustelut on liitetty niin kiinteäksi osaksi yhteistyötä, on tuntunut useimmista osallistujista hyvältä. Toisaalta yhteistä suunnittelu-aikaa toivottiin paljon lisää, toisaalta ymmärrettiin, että pitää löytää riittävä määrä, jotta yhteistoiminnan suunnittelu ei vie aikaa enempää kuin itse yhteinen asiakastyö. Hankkeeseen liittyvissä loppuarviointikeskusteluissa yhteistyön aktiivinen koordinointi ja ohjeistettu toteutus on saanut paljon kannatusta ja se on lisännyt työntekijöiden yhteistyöhön liittyvää kokonaishallintaa. Tunne yksintyöskentelystä muotoutui tavoitteelliseksi yhteistoiminnaksi.

### 9.3. Kilpailevuudesta yhdessä oppimiseen

Andrew Abbott (1988) näkee professiot systeemisenä kokonaisuutena, jossa kukin professio pyrkii oikeuttamaan ja valtuuttamaan omaa asemaansa ja legitimoimaan asiantuntijuutensa suhteessa toisiin. Neuvottelu rajoista on jatkuvaa. Profiilitutkimuksessa ajatellaan yleisesti, että koulutuksen avulla tuotetaan teoreettista tietoa ammatin harjoittamista varten, joka ammattikuntaan ja työyhteisöön sosialisoitumisen kautta kehittyä ammattitaidoksi. Vahva omaan professioon ja erityisesti sen ytimen suojaamiseen keskittyvä socialisaatioprosessi asettaa eri professiot helposti kilpailuasetelmaan.

Professioiden systeemisyyttä ja dynaamisuus antaa kuitenkin samalla mahdollisuuden moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyö eri tahojen kesken voidaan kokea haasteelliseksi monesta eri syystä. Jos haasteita tarkastellaan puhtaasti professioiden valtuutusten oikeuttamisen näkökulmasta, niin tulkinta voi olla, että yhteistyö koetaan liian uhkaavana, jolloin profession ydintä varjellaan eikä aseteta lähekkäisiin, yhteisiin työprosesseihin. Jos ja kun yksittäinen työntekijä lähtee mukaan yhteistyöhankkeeseen, hän yleensä on altis tai halukas omaksumaan toisen profession vaikutusta ja tietoperustaa ja hahmottaa yhteistyö mahdollisuutena oppia uutta.

Varvas-hankkeesta kerätyssä aineistossa on kuvattu paljon monenlaisia oppimiskokemuksia. Erityisesti, jos oppimista on tapahtunut tietoisesti, se on antanut mahdollisuuden rakentaa uutta yhteistä tietoa ja moniammatillista käytäntöä. Moniammatillinen yhteistyö onkin mahdollista ymmärtää oman ammatillisen osaamisen kehittymisen ja laajentumisen kautta. Tämä edellyttää välittäväksi tekijäksi asiakaslähtöisen tarpeen tunnistamista ja keskinäistä luottamusta, jolloin toisia professiota ei tarvitse nähdä uhkana ja kilpailijana, vaan kollegoina, joiden kanssa voi yhdessä oppia uusia asioita ja vahvistaa omaa ammatillista osaamista.

Tässä hankkeessa yhteistyöprosesseja on toteutettu hyvin avoimesti ja koko ajan toimintaa reflektoiden. Työssä oppiminen on ollut prosessi, jonka avulla ja aikana opittiin kokemuksen kautta uusia asioita. Yhteisesti opittua on voitu siirtää toiseen kontekstiin tai soveltaa eri tilanteissa. Yksi tässä hankkeessa toteutettu kehittämisinterventio on liittynyt suoraan yhteisiin oppimistilanteisiin, joita toteutettiin sekä muodollisemmissa koulutustilaisuuksissa,

että kehittämishankkeen pienryhmille räätälöidyissä koulutuksissa ja opintopiireissä. Oppimista on tapahtunut erityisesti yhteisesti toteutetussa asiakastyössä.

Kehittämishankkeessa on hyödynnetty myös eri alojen opiskelijoita. Opiskelijoiden ohjaus on tuonut oman oppimisen merkityksellisyyden hyvin esiin. Opettamalla toista omasta oppimisesta on tullut tietoista ja osaamista vahvistavaa. Synnöve Karvinen-Niinikoski, Suvi Keskinen ja Merja Anis (2003) käyttävät tällaisesta ilmiöstä käsitettä kehittävä käytännön opetus. Se tarkoittaa dialogista ja reflektiivistä opiskelijan ja käytännön ohjaajan kohtaamista, josta molemmat saavat paljon. Hyvä ohjaaja ottaa tällaisista tilanteista paljon irti ja kehittää omaa työtään. Opiskelijoille moniammatilliseen työotteeseen tutustuminen oli hyvin rikastavaa. Erityisesti arvioivan työtavan on arveltu avanneen koulussa opitun ja käytännössä koetun yhdistämistä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voi tarkastella myös transformaatio-käsitteen avulla. Vesa Korhosen (2005, 219–236) mukaan opitun asian yksinkertaista siirtovaikutusta, transferia, voidaan laajentaa transformaation käsitteeseen, jolla tarkoitetaan koulutuksen ja työelämän jatkuvaa vuorovaikutusta. Transformaatio-käsite ottaa huomioon molempien dynaamisen kehittymisen. Korhonen käyttää myös käsitettä *merkityksellinen oppiminen*, joka soveltuu hyvin eri alojen ammattilaisten osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen tarkasteluun. Hän toteaa, että merkityksellisessä oppimisessa oleellista on että,

[O]ppijan intentiot rakentuvat ymmärtämisen tai opitun soveltamisen ympärille. Oppija ei ole opetusympäristössä enää opetuksen kohde, vaan aktiivisesti toimiva subjekti, joka pyrkii rakentamaan merkityksiä yksin tai yhdessä muiden oppijoiden kanssa. (Korhonen 2005, 229.)

Moniammatillisena yhteistyönä toteutettava työ oli tässä hankkeessa parhaimmillaan juuri tällainen merkityksellinen oppimistilanne, joka antoi ideoita ja välineitä sovellettavaksi perustyöhön. Moniammatillinen yhteistyö näyttäytyi hyvin positiivisena yhdessä oppimisen tilana ja paikkana.

#### 9.4. Ongelmalähtöisyydestä voimavarasuuntautuneisuuteen

Organisaatiolähtöisyyden rinnalla moniammatillisen yhteistyön määritelmässä ja kuvauksissa toistuu usein myös ongelmat ja vaikeudet yhteisen työskentelyn motiivina. Ongelmalähtöistä puhetta oli myös tässä hankkeessa. Hankeraporteissa muun muassa mainittiin, että moniammatillisuus on tärkeää, jotta perheet saavat tukea erilaisiin ongelmiinsa. Moniammatillisen yhteistyön oletettiin tuovan turvallisuutta työhön ja lisäävän mukana olijoiden ammattitaitoa kohdata asiakasperheiden pulmia.

Ryhmäkeskustelujen analyysistä voi tulkita, että työntekijät ovat arvioineet moniammatillisen yhteistyön tuoneen lisäarvoa heidän perustyöhönsä. Yhteistyöhön ryhtymistä on perusteltu erityisesti alkuvaiheessa asiakkaiden tai heidän elämäntilanteidensa ongelmilla. Niiden ratkaisemiseksi tarvittiin eri ammattilaisten yhteistyötä. Myöhemmin tässä hankkeessa on noussut esiin kuitenkin vahva voimavaraistava näkökulma. Teeman vahva esiin nouseminen aineistosta ei ollut yllätys, sillä ratkaisu- ja voimavarasuuntautunut työote oli kehittämishankkeen vastuorganisaation yksi keskeisimmistä viitekehyksistä ja sitä kautta aktiivisesti yhteistyöprosessiin tuotavista ideoista. Voimavaradiskurssi heijastunee myös tässä aineistossa hyvin sisäistyneenä teemanä. Voimaantumisen tarkoitettiin sekä työntekijöiden, että asiakkaiden voimaantumisen kokemuksina.

Arviointikeskusteluissa on noussut esiin seikkoja, jotka ovat tuntuneet työntekijöistä erityisen hyvältä. Esimerkiksi sellainen asia, että vanhemmat olivat kertoneet työntekijöille saaneensa voimavaroja, tehneensä itsensä kanssa töitä sekä uskaltaneet ajamaan lastensa asioita aktiivisesti. Tällaiset ajatukset ovat liitettävissä varhaisen vastuunoton teemaan, joka on ollut yksi tämän kehittämishankkeen päämääristä.

Työntekijällä voimaantuminen on liittynyt usein kokemukseen oman ammatillisuuden vahvistumisesta. He ovat kokeneet oppineensa uutta, innostuneensa ja saaneensa uusia välineitä yhteistyötilanteissa. Ryhmätilanteissa työntekijät ovat kokeneet, että saavat turvallisesti harjoitella uusia menetelmiä ja niiden omaksumisen myötä kokeneet vahvistuvansa ammatillisuutena. Yhteiset asiakas- ja työryhmätilanteet koettiin hyvin myönteisinä ja rohkaisua antavina. Hankkeesta tehdyn selvityksen mukaan (Remsu 2007a)

osallistuminen tämän tyyppiseen kehittämissyhteistyöhön on antanut hyvän kokemuksen moniammatillisesta yhteistyömallista, jossa arvostus toisten erityisosaamisiin on lisääntynyt ja samalla omat vahvuudet kuten kehittämiskohteetkin ovat tulleet tietoisemmiksi. Eräs työntekijä on kuvannut, että on nyt vahvempi ja samalla herkempi.

Aineistossa on myös useita kohtia, joissa työntekijät kuvaavat, että tuleminen ryhmään työpäivän lopuksi oli monesti vaikeaa, koska oli jo melko väsynyt. Kokemus ryhmästä on kuitenkin ollut yleensä piristävää ja monet ovat kokeneet saaneensa enemmän kuin olivat pystyneet oman arvionsa mukaan antamaan. Yhteistyö näyttäytyi tämän aineiston valossa lähes pääsääntöisesti voimia antavana. Voimaa antavaksi on kuvattu toisten työntekijöiden antama tuki, mutta myös itse asiakastilanteissa koettu ilo ja kokemus siitä, että voi olla aidosti asiakkaalle hyödyksi.

### **9.5. Asiakkaan arvioinnista oman ja yhteisen työn arviointiin**

Tässä tutkimuksessa yhteinen arviointi nousi keskeiseksi moniammatillisen yhteistyön ja kehittämistyön elementiksi. Kehittämistyöllä ja arvioinnilla on vahva yhteys. Arvioivaa työtettä (esim. Vataja 2009a) pidetään yhtenä kehittämistyön lähtökohtana. Arviointi on keskeisimpiä kehittämistyön menetelmiä.

Varhaisen vastuunoton mukaisen ja lapsiperheille suunnatun ryhmämuotoisen perhetyön (Varvas-toiminta) tavoitteena oli asiakkaan tarpeisiin perustuvan ja niiden mukaisen toiminnan toteuttaminen siten, että tietoisuus lapsen tarpeista ja hyvinvoinnista sekä aikuisten yhteisestä vastuusta vahvistuu. Tämä on edellyttänyt työryhmiltä arvioivaa työtettä sekä suunnittelu- ja toteuttamisvaiheiden aikana että työskentelyprosessien päättyessä. Yksi tämän kehittämishankkeen tavoitteista liittyi arviointimenetelmien kehittämiseen syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja perheiden elämäntilanteen arvioimiseksi. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että arviointiteema on ollut hankkeessa keskeinen. Yhteistyön suunnittelu- ja arviointitapaamisia on ollut hankkeen alusta lähtien.

Kehittämishankkeessa on yritetty ensimmäisten toimintavuosien aikana erilaisten perheille suunnattujen lomakkeiden avulla kartoittaa ja arvioida perheiden hyvinvoinnin lisääntymistä. Muistioissa on viittauksia erityyppisten lomakkeiden käytöstä. Niistä saatu tieto on osoittautunut kuitenkin melko ongelmalliseksi ja lähinnä tulkinnallisuutensa vuoksi. Yksi esimerkki on kuvaava. Vanhemmilta oli kysytty asteikolla 1-10 millaiseksi he arvioivat tyytyväisyytensä elämään ja siihen vielä perustelurivi, johon sai kirjoittaa selvennyksen, mikä asia siihen vaikuttaa. Tyypillisimmät vastaukset olivat 5–7 välillä, ja perusteluna esimerkiksi *uni tai rahatilanne*. Työntekijöiden kesken jo arvio, onko 6 hyvä tulos, oli ristiriitainen. Epäselväksi jäi tarkoittiko uni unen puutetta vai riittävää unta. Lomakkeita on testattu lyhyen aikaa muutamassa osahankkeessa, minkä jälkeen niistä on luovuttu.

Arvioinnista ei ole luovuttu, vaan tarvetta on ollut selvästi ennemminkin yhteisen työn suunnittelu- ja arviointivälineen kehittämiseen kuin normatiivisen työn onnistumista arvioivan välineen kehittämiseen. Tässä hankkeessa arviointinäkökulman kehittäminen on alkuvaiheen kokeilujen jälkeen liittynyt kiinteästi yhteisen työskentelyprosessin suunnitteluun, toteuttamiseen ja työn tavoitteiden saavuttamisen tarkasteluun. Fokus on siirtynyt ryhmämuotoisen perhetyön asiakasprosessien arviointiin (ks. Heinonen 2007) sekä kehittämisprosessien edistämiseen. Asiakasperheen elämäntilanteen arvioinnista on siirrytty vähitellen työryhmien oman työn arviointiin ja sen kehittämiseen.

Työntekijöiden yhteistyön kehittymisen ja hankkeen sisällöllisten tavoitteiden saavuttamisessa keskeiseksi avaintoiminnoksi on muotoutunut ryhmäkohtainen suunnittelu ja arviointityöskentely, jota on toteutettu yhdistyneenä konkreettiseen ryhmätilanteeseen. Arviointi on ollut osa työskentelyprosessia. Ryhmätilanteisiin liittyvät etukäteissuunnittelut ja jälkikäteiset tilanteiden arvioinnit on koettu tärkeiksi. Ennen ryhmää tapahtunut suunnittelu ja ryhmän jälkeinen arviointi on työntekijän arvioiden mielestä ollut yhteistyön organisoitumisen kannalta hyödyllistä. Purku- ja arviointikeskusteluita pidettiin merkityksellisinä. Heti ryhmäkerran päätyttyä työntekijät vaihtoivat kokemuksia lastenryhmästä ja vanhempainryhmästä. Se on ollut myös tilanne, jossa työntekijät alkoivat antaa spontaanisti toisilleen myönteistä palautetta. Yhteisen työn arviointi on liittännyt kulloisenkin toiminnan osaksi isompaa kokonaisuutta.



Kehittävän suunnittelu- ja arviointikokonaisuuden jäsentymisen myötä työryhmien tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työote on tiivistynyt. Merkityksellisenä ja onnistumisena on koettu arviointi- ja suunnittelukokonaisuuden menetelmällinen käyttö ja sovellettavuus erilaisiin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Tämän on koettu lisänneen muun muassa yhteisten tavoitteiden konkretisoitumista, työntekijöiden sitoutumista, moniäänisyyttä ja kehittämishankkeen kokemista omaksi. Yhteistyön suunnittelu- ja arviointitapaamisten vahvuutena on pidetty myös sitä, että työntekijöillä on ollut mahdollisuus pysähtyä yhdessä pohtimaan moniammatillista työskentelyä. Se, että kehittämistyöhön on voinut osallistua konkreettisesti asiakastyötä tekevät työntekijät on ollut erityisen tärkeää. Se on ollut kehittävän näkökulman ja asiakasnäkökulman kannalta oleellista, mutta se on ollut myös työntekijän omaa motivaatiota ja innostusta lisäävä työskentelytapa. (Ks. esim. Mäki 2007).

Yksittäisen menetelmän mekaaninen käyttö ei yleensä myöskään tuota arviointiin tarvittavaa tietoa eikä edistä arvioinnin käyttöä. Jos ja kun työyhteisön on mahdollista kokea jokin menetelmä, tässä tapauksessa kehittävä suunnittelu- ja arviointikokonaisuus, omaksi ja ymmärrettäväksi, niin se palvelee oman työn kehittämistä ja menetelmän soveltamista myös muunlaisessa kontekstissa. Arviointi ei ole ollut tässä hankkeessa itsetarkoitus, vaan se on pyritty valjastamaan moniammatillisen yhteistyön oppimisen tueksi. Katri Vataja (2009a) on kuvannut samaa asiaa osuvasti:

Arvioinnissa on kysyttävä, mitä asioita arvioinnilla halutaan edistää ja mitä siitä halutaan opittavan. Tärkeää on ymmärtää, miten arviointi prosessina, ei vain tietona, voi edistää työyhteisön oppimista. (Vataja 2009a, 52.)

Arvioivaa ajattelua ja itsearviointia on esiintynyt tässä hankkeessa eri tasoilla ja tasoisesti. Kokonaisvaltainen arvioiva lähestymistapa on auttanut pohtimaan työn taustalla olevia kysymyksiä, eikä ole pelkästään hakenut kuvailevaa tietoa, miten työtä tehdään (ks. myös Vataja 2009a, 56–60). Asiakaan tarpeista, yhteisen työn tavoitteista ja voimavaroja vahvistavista käytännöistä käytävän arviointikeskustelun tarve on ollut ilmeinen. Työntekijät ovat kokeneet tällaisen tavan omaa ammatillisuuttaan ja osallisuuttaan lisäävänä. Moniammatillisen työryhmän jäseniltä on vaatinut rohkeutta ja avoimuutta siirtää arvioinnin fokus asiakkaan arvioinnista oman ja yhteisen työn arviointiin.

Videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus työnohjauksena on toiminut moniammatillisen yhteistyön tukena tuottamalla tietoa työntekijän osaamisesta ja yhteistyötaitoista. VIG-menetelmä ei ole arviointiväline, vaan sen tavoitteena on ollut työntekijän vuorovaikutustaitojen vahvistaminen. VIG:n avulla on voitu tarkastella yhteistyötaitoja ja työnjakoa sekä nostaa esiin työntekijöiden suhdetta asiakkaisiin. Videon avulla voidaan keskinäisen yhteistyön tarkastelun rinnalla keskittyä myös siihen, mitä ja miten yhteistyötä tehdään asiakkaiden kanssa, ja miten ne taidot kehittyvät prosessin aikana.

### **9.6. Yhteenveto: Moniammatillisen yhteistyön kehittävä käytäntö**

Tässä tutkimuksessa olen tuottanut tietoa moniammatillisesta yhteistyön toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvistä prosesseista. Tutkimusympäristönä oli *Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -hanke. Tutkimusasetelmassa oli paljon toimintatutkimuksellisia piirteitä. Tutkimus on tuottanut tietoa siitä, miten moniammatillisessa työryhmässä työskentelevät työntekijät kuvaavat yhteistyötään, erityisesti sen aloittamista, yhteistyöprosessin tavoitteiden muotoutumista ja varsinaisen yhteistoiminnan toteutumista. Lisäksi olin kiinnostunut siitä, miten eri sektoreilla työskentelevien työntekijöiden osaamisen yhdistämistä ja vahvistumista voidaan tukea eli millaisia kehittymisen prosesseja moniammatillisesta yhteistyöstä on tunnistettavissa. Tässä viimeisessä luvussa kokoan nämä näkökulmat yhteen.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan kehittämishankkeen (Varvas-hankkeen) tavoitteena oli lapsiperhepalveluissa työskentelevien eri alojen ammattilaisten yhteistyön kehittäminen ja aikuisten varhaisen vastuunoton vahvistaminen lasten hyvinvoinnista. Sosiaalipalveluissa toiminta-alue sijoittuu ehkäisevän lastensuojelun alueelle. Hankkeeseen osallistuneet työryhmät suunnittelivat, toteuttivat ja arvioivat yhteistyöprosessit. Hankkeeseen kuului kolme prosessikehittämisen interventiota: yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi, varhaisen vastuunoton koulutus ja videoavusteinen vuorovaikutuksenohjaus työnohjauksena, joiden kaikkien merkitys todettiin hankkeessa merkittäväksi keinoksi edistää moniammatillista yhteistyötä ja sitä kautta tarjota perheille laadukkaampia palveluja.

Tutkimusprosessin tavoitteena oli selvittää moniammatillisen yhteistyön käynnistymisen ehtoja, tavoitteiden muotoutumista ja varsinaisen yhteistoiminnan toteutumista. Tutkimuksen teoreettinen kehys koostuu neljästä osasta. Yleisen, ilmiötä kontekstoivan kehyksen, muodostaa oletus moniammatillisesta yhteistyöstä organisaatiokulttuurisena ilmiönä (esim. Schein 1987, Ojuri 1995). Organisaatiokulttuuri joko kannustaa tai hidastaa yhteistyöhön ryhtymistä. Se voi ilmetä organisaation sisäisenä käytäntönä, mutta erityisen merkittävä se on organisaation ja sen ulkopuolisten yhteistyökuvioiden taustana. Toinen, ilmiötä sisällöllisesti avaava näkökulma, liittyy professioihin, erityisesti niiden systeemiseen luonteeseen (mm. Abbott 1988, 1995; Kontinen 1989, 1991; Edwards 2010). Moniammatillinen yhteistyö edellyttää professionaalisten rajojen ylittämistä (Toiviainen & Hänninen 2006). Postmoderni professionaalisuus ja asiantuntijuus rakentuvat yhteistyösuhteessa. Moniammatillinen yhteistyö on monimuotoinen käsite. Sen käsitteellinen jäsenyys (mm. Leathard 2003, Gitling ym. 1994, D'Amour ym. 2005) konkretisoi, mitä yhteistyöprosessissa tapahtuu. Nämä jäsenyydet toimivat osittain myös analyysin välineinä. Neljäs, praktinen näkökulma, avaa moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää yhteistoiminnallisuutta ja kehittämistä toimintatutkimuksellisenä käytäntönä (mm. Huttunen ym. 1999, Carr & Kemmis 1986, Engeström 1994, 2004).

Aineistona oli eri professioita edustavien työntekijöiden haastatteluja ja moniammatillisten työryhmien ryhmäkeskusteluja sekä hankkeeseen liittyviä dokumentteja. Hankkeeseen osallistuneiden perheiden kokemuksia ja arkea myös tutkittiin (Törrönen 2007, Törrönen 2008, Törrönen 2012), mutta ne on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että moniammatillinen yhteistyö edellyttää yhteistyötahtoa, asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen tunnistamista, ammatillisten rajojen ylittämistä ja asiantuntijuuden yhteistä rakentamista. Yhteistyöpäätöksen synnyttyä tavoitteiden konkreettinen määrittely sekä tavoitteiden monitasoisuuden tunnistaminen ovat erittäin oleellisia. Tavoitteiden konkretisoiminen ja paikallisten työryhmien tavoitteellisen toiminnan strukturoitu ohjaaminen mahdollistavat tuloksellisen työn. Moniammatillisessa yhteistyössä tavoitteiden määrittelemisen itsessään on prosessi, jota tapahtuu koko yhteistyöprosessin ajan. Lisäarvoa moniammatilliseen yhteistyöhön avautuu yhteisen arvioinnin avulla.

Moniammatillisen yhteistyön valtuutus syntyy suhteessa asiakkaaseen. Yhteistoiminnallisuus ja asiakasperheinen kohtaaminen yhdessä ovat erityisen tärkeässä roolissa.

Lapsiperhepalveluissa yhteistyön päämääränä on lasten ja vanhempien välisen suhteen vahvistaminen sekä asiakaan omien voimavarojen vahvistaminen ja perheen hyvinvoinnin lisääminen. Asiakaslähtöinen yhteistoiminnallisuus tuo voimavaroja myös ammattilaisen työskentelyyn.

Yhteistyöhankkeeseen rakennetut prosessikehittämisen interventiot edistävät yhteistyön kehittymisen prosesseja. Asiakastyön yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi jäsentävät yhteistyötä. Yhteiset koulutukset ja opintopiirityöskentely ovat mahdollisuuksia syventää ammatillista osaamista. Työryhmille annettava työnohjauksellinen tuki, esimerkiksi videoavusteinen vuorovaikutuksen ohjaus, vahvistaa ammatillista osaamista ja ryhmässä toimimiseen tarvittavia vuorovaikutus- ja suhdetaitoja.

Moniammatillinen yhteistyö on asiantuntijatyöskentelyä, jossa merkittävässä roolissa on siirtyä yhteistyön koordinoinnista osaamisen johtamiseen, yksilön ohjaamisesta yhteisön johtamiseen sekä osallistuvan ja kehittävän johtamisen konkretisoituminen yhteistyökäytännöissä. Moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata seuraavien prosessiin ja työntekijöiden osaamiseen liittyvien 10 teesin avulla. Ne muodostavat kehittävän moniammatillisen yhteistyön hyvän ja kehittävän käytännön.

#### KEHITTÄVÄN MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄVÄ KÄYTÄNTÖ ON

1. asiakkaan tarpeen tunnistavaa
2. keskinäiseen luottamukseen perustuvaa ja sitä vahvistavaa
3. yhteisesti suunniteltua
4. tavoitteellista yhteistoimintaa
5. yhteistoiminnallista työskentelyä
6. yhteisesti arvioitua
7. osaamista vahvistavaa
8. melko strukturoidusti johdettua
9. rakenteeseen kiinnittyvää
10. asiakasta ja työntekijää voimavaraistavaa.

Moniammatillisen yhteistyön kehittävä käytäntö voidaan tiivistää myös kuviomalliksi (kuvio 10), jossa uloimpana on moniammatillisen yhteistyön edellytykset, varsinaisena prosessina moniammatillisen yhteistyön tavoitteellinen ja strukturoidusti johdettu yhteistoiminnallisuus, jonka tuloksena syntyy asiakasta ja työntekijää voimavaraistava kokonaisuus, ja joka vahvistaa moniammatillista osaamista ja palveluiden rakennetta.

**Kuvio 10.** Moniammatillisen yhteistyön kehittävän käytännön malli.



Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on dialogin syntyminen suhteessa toisiin ammattilaisiin ja suhteessa asiakkaisiin. Työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen kuuluu, että he ovat vastuussa siitä, että tunnistavat asiakkaiden tarpeet ja sen, millaiseen vuorovaikutukseen he ovat valmiita. Tämä edellyttää moniammatillisten työryhmien jäseniltä taitoa kyseenalaistaa oma professionaalinen toimintansa ja alistaa se yhteisesti rakentuvalla toiminnalle. Dialogissa syntyy se lisäarvo ja tulos, jota kukaan ammattilaisista ei yksin voi saavuttaa.

## **10. MIKSI MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN ON TÄRKEÄÄ?**

Monien strategioiden mukaan moniammatillinen yhteistyö on mahdollisuus, jonka avulla voidaan vastata paremmin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden tarpeisiin ja samalla palvelurakenteen tehokkuushaasteisiin. Ajatusten taustalla on oletus asiakkaiden elämäntilanteiden monimuotoisuudesta, joka edellyttää eri alojen ammattilaisten yhteistyötä. Moniammatillisena yhteistyönä toteutettu palvelu tukee parhaimmillaan asiakkaan omia voimavaroja ja antaa hänelle mahdollisuuden olla oman asiansa asiantuntija. Se sisältää ammattilaisten keskinäisen yhteistyön rinnalla aina myös ammattilaisten ja asiakkaiden välisen suhteen sekä asiakkaan suhteen ammattilaisten keskinäiseen yhteistyösuhteeseen. Myös työelämän rakenteet ja vaatimukset ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi, mikä edellyttää organisaatioilta ja yksittäisiltä työryhmiltä uudenlaisia tapoja tehdä ja kehittää työtään.

Kehittämishankkeen päättyessä jäin tutkijana vakavasti miettimään, mistä työntekijöiden käsinkosketeltava innostuneisuus syntyi, mitä tehtiin eri tavalla? Tutkimus arvioi kehittämistyön kokonaisuutta. Esiin nousee eri ammatteja edustavien työntekijöiden kokonaisvaltainen kokemus yhteisestä onnistumisesta ja jollakin tapaa uudenlaisesta lähestymistavasta tehdä lapsiperheiden kanssa työtä. Se oli tietysti myös itse kehittämishankkeessa tavoitteena.

Tutkimusprosessin päättyessä mielessäni on entisestään vahvistunut tarve vastata siihen, miksi moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on tärkeää. Vastaus tähän rakentuu tämän tutkimuksen tulosten avulla sekä liittämällä ne ajankohtaiseen keskusteluun työelämän haasteista ja perhepalveluiden tulevaisuudesta. Metaforatasolla teemaa lähestyttiin kurahousujen, kuokkavieraiden ja joulutunnelman avulla. Ne tuovat kliiniseen professionalismiin inhimillisen piirteen. Moniammatillinen yhteistyö koostuu erilaisista ihmisten välisistä kohtaamisista.

Organisaationäkökulmasta voidaan myös kysyä, vastaako tämäntyyppinen kehittäminen moderneja työn organisoitumisen tapoja, joissa pyritään kaikkien työntekijöiden tietojen ja

taitojen monipuoliseen hyödyntämiseen. Vastaus on kyllä. Yhteistyötä voisi kuvata työn rikastamisena ja laajentamisena, mikä motivoi koko yhteisöä kehittävään työotteeseen.

Yhteistyö oman työyhteisön ulkopuolisten tahojen kanssa ei ole aina itsestään selvää. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena tarkastella myös järjestöjen ja kuntien välisen yhteistyön mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa perheiden saamiin palveluihin. Näkökulmana lisäksi oli, miten se onnistuu yhteistoiminnalliselta ja kehittävältä pohjalta. Tällaisen yhteistyön käynnistyminen edellyttää luottamuksen syntymistä. Se syntyy joko henkilöiden tai organisaatioiden tuttuuden perusteella. Oleellisempi tulos on, että se voi syntyä myös aivan uudessa yhteistyösuhteessa, kun eri toimijoiden ajatuksille ja kokemuksille on tilaa tulla kuulluksi. Tärkeää yhteistyön aloittamiselle on myös asiakaslähtöisen tarpeen tunnistaminen. Luottamuksen on jatkuttava vielä toiminnassa, jotta yhteistyö voi syventyä ja edetä tavoitteellisesti.

Työmenetelmien ja tietotaidon juurruttaminen liittyy työn kehittämiseen ja se vaatii panostusta. Kehittämishankkeen juurtumisen edellytyksistä on tehty opinnäytetyö (Pesola ym. 2006), jossa haastateltiin Varvas-hankeeseen osallistuneita paikallisia työntekijöitä. Keskeisiksi juurtumista edistäviksi tekijöiksi esitettiin johdon ja esimiesten tuki, toimintaan osoitetut resurssit ja työntekijöiden oma motivaatio. Juurruttamistyön kannalta merkittävänä pidettiin myös oman perustyön ja kehittämistyön yhteensovittamista ja työyhteisön kehittämismyönteistä ilmapiiriä.

Kehittämistyö syntyy yhteisen oppimisprosessin tuloksena. Uudenlainen työkuulttuuri kehittyy prosessina. Työelämä tarvitsee rakenteita ja kehittämistyön foorumeita, mitkä mahdollistavat kokemuksista keskustelemisen ja reflektion. Yhteisesti pysähdytään pohtimaan työtä jonkun menetelmän avulla. Hiljainen tieto muuttuu tietoiseksi ja yhteiseksi osaamiseksi. Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen edellyttää tutkimuksen mukaan usein perustyöntekijöiden osallistumismahdollisuuksia kehittämistyöhön ja sitä kautta niiden omaksumista omiksi työkäytännöikseen. Muutosvastarinta on mahdollista muuntaa innovatiivisuudeksi antamalla moniäänisyydelle ja yhteiskehittelylle tilaa. Moniammatillinen yhteistyö on parhaimmillaan työntekijöiden osaamista ja palvelurakennetta kehittävää toimintaa. Lapsiperheet hyötyvät moniammatillisesta yhteistyöstä.

**Liite 1.** Tiedote tutkimuksesta ja haastattelupyyntö

Katariina Pärnä

15.2.2005

Tanhukaari 11

21330 PAATTINEN

(040) 8282 092

[katariina.parna@pp.inet.fi](mailto:katariina.parna@pp.inet.fi)**ARVOISA VASTAANOTTAJA**

Työskentelen kuntoutussuunnittelijana Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä *Lastensuojellisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen* -hankkeessa.

Tavoitteena on toteuttaa lapsiperheille suunnattuja palveluita varhaisen vastuunoton näkökulmasta sekä kehittää paikallisia ja seutukunnallisia yhteistyökäytäntöjä. Ns. Varvas-hanke toteutetaan vuosina 2003–2007 yhteistyössä eri paikkakuntien sosiaali-, terveys- ja koulutoimen työntekijöiden kanssa.

Koulutukseltani olen valtiotieteen maisteri. Teen tutkimusta Turun yliopiston sosiologian laitoksella. Väitöskirjatutkimukseni aihe on ”*Varhainen vastuunotto lastensuojelluksena ja kuntoutuksellisenä työmenetelmänä – yhteistoiminnallisen toiminta- ja työskentelemisen rakentuminen.*” Väitöskirjan ohjaajina toimivat sosiologian professorit Seppo Pöntinen ja Harri Melin.

Tutkimuksessani haastattelen Varvas-hankkeen paikkakuntien sosiaalijohtoa ja yhteistyöverkostossa työskenteleviä työntekijöitä. Otan lähiaikoina teihin yhteyttä ja toivon voivani sopia haastatteluajankohdan.

Annan mielelläni tutkimushankkeesta lisätietoja, minut tavoittaa parhaiten joko sähköpostitse ([katariina.parna@mll.fi](mailto:katariina.parna@mll.fi) tai [katariina.parna@pp.inet.fi](mailto:katariina.parna@pp.inet.fi)) tai puhelimitse työnnumeroista (02) 2777 xxx, 040-548 xxxx tai omasta puhelimestani 040- 828 xxxx.

Tutkimushankkeesta voi myös tiedustella ohjaajiltani.

Yhteistyöterveisin

Katariina Pärnä

Seppo Pöntinen  
sosiologian professori  
Turun yliopisto

Helena Miller  
johtaja  
Kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvitus  
Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö



**Liite 2.** Voimavaraistavan arvioinnin struktuuri**ARVIOINNIN KULKU**

**1. JOKAINEN TUOTTAO OMAN NÄKEMYKSENSÄ SIITÄ, MIKÄ ON TYÖN TAVOITE** (lausemuodossa).

**2. YHTEINEN NÄKEMYS TYÖN TAVOITTEESTA** (Muutama yleisesti hyväksytty lause).

**3. JOKAINEN MÄÄRITTELEE TAVOITTEEN KANNALTA TÄRKEIMMÄT AVAINTOIMINNOT** (1-5).

**4. LAITETAAN LISTAKSI SEINÄLLE**

**5. JOKAINEN ÄÄNESTÄÄ OMASTA MIELESTÄÄN TÄRKEIMMÄT AVAINTOIMINNOT** (5 ääntä)

**6. KOOTAAN 10 ENITEN ÄÄNTÄ SAANUTTA TOIMINTOA** (Luokitellaan ja yhdistetään samaa merkitsevät)

**7. JOKAINEN KERTOO NUMEROARVIOLLA KUINKA HYVIN KATSOO ONNISTUVANSA NÄISSÄ 10:SSÄ TOIMINNOSSA**

**8. LASKETAAN KESKIVARVO KAIKISTA, PAIKANNETAAN KEHITTÄMISTÄ VAATIVAT TOIMINNOT, JA MIETITÄÄN KEINOJA** ("Mitä tekemällä onnistumme tulevaisuudessa?") Tulokset kootaan janan muotoon allekkain, jolloin niitä voidaan tarkastella.

**9. HAETAAN TOIMINTATAPOJA, JOILLA TAVOITE ON SAAVUTETTAVISSA**

**10. KEHITETÄÄN MITTARI, JONKA AVULLA TAVOITTEEN SUUNTAISTA ETENEMISTÄ VOIDAAN SEURATA**

**Liite 3. Teemahaastattelun runko**

Haastattelukysymykset Varvas-hankkeissa työskenteleville työntekijöille

**Taustakysymyksiä:**

1. Kuinka kauan olet ollut sosiaaalialalla työssä? \_\_\_\_\_ vuotta.
2. Kuinka kauan olet ollut tässä työpaikassa? \_\_\_\_\_ vuotta.
3. Onko kunnassanne lapsipoliittinen strategia? kyllä / ei

**Haastattelukysymyksiä:**

4. Kuvaille, mitkä asiat sinusta on tärkeitä lapsipoliittisessa strategiassa/ hyvinvointiohjelmassa?
5. Miten lapsipoliittinen strategia näkyy omassa työssäsi?
6. Millä tavalla työntekijät työyhteisössäsi voivat tukeutua lapsipoliittiseen strategiaan/ hyvinvointiohjelmaan?
7. Mitä sinun mielestäsi varhainen puuttuminen tarkoittaa? Onko se mainittu strategiassa tai muissa omaa työtäsi ohjaavissa asiakirjoissa?
8. Miten varhaisen puuttumisen periaatteet näkyvät kuntanne/ työyhteisönne toimintatavoissa ja asiakastyössä?
9. Minkälaisia kehittämishankkeita varhaisen puuttumisen näkökulmasta teillä on tällä hetkellä tai suunnitelmassa? Mikä on oma roolisi näissä?
10. Millaista yhteistyötä varhaisen puuttumisen hankkeissa tai työtavoissa tehdään? Kenen kanssa? Mikä yhteistyön merkitys on? Miksi yhteistyötä tehdään?
11. Minkälaiset seikat hankaloittavat varhaisen puuttumisen / vastuunoton näkökulman toteutumista toimintatavoissa?
12. Miten näitä hankaluuksia voisi vähentää tai ehkäistä?
13. Mitkä asiat ovat edesauttaneet varhaisen puuttumisen näkökulman käyttöönottoa työtavoissa ja toimintakulttuureissa?
14. Mikä merkitys mahdollisuudella työskennellä varhaisen puuttumisen näkökulmasta on sinulle ja yleisesti työntekijöille?
15. Minkälaiset asiat edesauttavat kehittämishankkeissa tai yhteistyöprojekteissa syntyneiden toimintatapojen siirtymistä osaksi perustyötä?
16. Miten työn kehittämishankkeet työyhteisössäsi saavat alkunsa?
17. Miten yhteistyö on rakentunut Varvas-hankkeen osalta?
18. Mitä muuta sinulle tulee mieleen varhaisen puuttumisen näkökulmasta tai muusta?

**Liite 4.** Aineistoyksiköiden koodit

<b>Haastatteluaineistot</b> hankkeen aloitusvaiheessa	<b>Tietueen pvm</b>	<b>Koodi</b>
1. Opettajan yksilöhaastattelu	1.10.2003	YH 1
2. Terveystoimittajan yksilöhaastattelu	1.10.2003	YH 2
3. Nuorisotyöntekijä/sosiaaliohjaajan yksilöhaastattelu	8.10.2003	YH 3
4. Sosiaalityöntekijä A:n yksilöhaastattelu	13.11.2003	YH 4
5. Psykologin yksilöhaastattelu	13.11.2003	YH 5
6. Sosiaalityöntekijä B:n yksilöhaastattelu	3.2.2004	YH 6
7. Kooste yhden osahankkeen työntekijöiden yksilöhaastatteluista (14 henkilöä)	11.5.2004	K 1

<b>Ryhmäkeskusteluaineistot</b> ovat moniammatillisten työryhmien suunnittelu- ja arviointitapaamisiin liittyviä aineistoja, jotka on kerätty hankkeen aikana, painottuen kunkin yhteistyöprosessin loppuvaiheeseen	<b>Tietueen pvm</b>	<b>Koodi</b>
8. Kooste työryhmän arviointikeskustelusta	31.5.2004	K 2
9. Kooste työryhmän arviointikeskustelusta	kevät 2005	K 3
10. Työryhmän arviointikeskustelu	1.6.2005	RK 1
11. Työryhmän arviointikeskustelu	3.6.2005	RK 2
12. Työryhmän arviointikeskustelu (5 henkilöä)	16.6.2005	RK 3
13. Työryhmän arviointikeskustelu (5 henkilöä)	16.6.2005	RK 4
14. Työryhmän arviointikeskustelu (7 henkilöä)	23.6.2005	RK 5
15. Työryhmän suunnittelu- ja arviointikeskustelu (5 henkilöä)	25.8.2005	RK 6
16. Kooste työryhmän arviointikeskustelusta	syksy 2005	K 4
17. Kooste työryhmän arviointikeskustelusta	kevät 2006	K 5
18. Työryhmän arviointikeskustelu (8 henkilöä)	6.2.2006	RK 7
19. Työryhmän arviointikeskustelu (11 henkilöä)	8.6.2006	RK 8
20. Työryhmän arviointikeskustelu (10 henkilöä)	9.8.2006	RK 9
21. Työryhmän arviointikeskustelu (7 henkilöä)	29.9.2006	RK 10

<b>Lomakeaineistot</b> (prosessiarviointiin ja voimavaraistavaan arviointiin liittyvät arviointilomakkeet) on tuotettu hankkeen prosessin aikana	<b>Tietueen pvm</b>	<b>Koodi</b>
Työryhmän arviointilomake	8.11.2004	AL 1
Työryhmän arviointilomake	10.11.2004	AL 2
Työryhmän arviointilomake	31.3.2005	AL 3
Työryhmän arviointilomake	16.5.2005	AL 4
Työryhmän arviointilomake	24.1.2006	AL 5
Työryhmän arviointilomake	27.1.2006	AL 6
Työryhmän arviointilomake	6.2.2006	AL 7
Työryhmän arviointilomake	23.3.2006	AL 8
Työryhmän arviointilomake	8.6.2006	AL 9
Työryhmän arviointilomake	28.2.2007	AL 10
Työryhmän arviointilomake	4.6.2007	AL 11
Työryhmän arviointilomake	8.6.2007	AL 12
Työntekijän arviointikysely	ei päivättyjä	AK 1-8
Ryhmätapaamisten arviointi- ja seurantakysely	päivättyjä	SK 1-132

<b>Dokumenttiaineistot</b> (hankesuunnitelmat, väliraportit ja muistiot) on tuotettu kalenterivuosisittain niin, että ovat olleet käytettävissä myös rahoitushakemusten ja -selvitysten tukena.	<b>Tietueen pvm</b>	<b>Koodi</b>
Hankesuunnitelma vuodelle 2004	9/2003	HS 2004
Hankesuunnitelma vuodelle 2005	9/2004	HS 2005
Hankesuunnitelma vuodelle 2006	20.9.2005	HS 2006
Hankesuunnitelma vuodelle 2007	7/2006	HS 2007
Väliraportti vuodesta 2003	4/2004	VR 2003
Väliraportti vuodesta 2004	4/2005	VR 2004
Väliraportti vuodesta 2005	4/2006	VR 2005
Väliraportti vuodesta 2006	4/2007	VR 2006
Väliraportti vuodesta 2007	4/2008	VR 2007
Loppuraportti vuosista 2003–2007	4/2008	LR
Hankkeen arviointikokonaisuus	2006	-
Muistot		M 1-5

**Liite 5. Jokakerran-arviointilomake****JOKAKERRAN ARVIOINTI**

Kokonaistavoitteet (työntekijän, vanhemman ja lapsen näkökulma):

---



---

**TOIMINNAN ARVIOINTI- JA SEURANTA**

Päivämäärä \_\_.\_\_.2006 Paikka: \_\_\_\_\_

Toimintaroolisi: \_\_ Lasten-/nuortenryhmä \_\_ Vanhempainryhmä

\_\_ Perhe- tai yksilötapaaminen \_\_ Muu, mikä?

**1. Tapaamiskerran tavoitteet**

Seuraavalla kerralla huomioitavaa:

**2. Toiminnan teema ja käytetyt menetelmät****3. Arvioi toiminnan ja tavoitteiden toteutumista lapsen näkökulmasta****4. Arvioi toiminnan ja tavoitteiden toteutumista vanhemman näkökulmasta****5. Arvioi työttöimien työskentelyä (vuorovaikutus, roolijako...) Merkitse janalle työskentelyä kuvaava rasti.**

|-----|

kuormittava

voimaannuttava

Mitä rastin paikka kertoo?

Jatkossa huomioitavaa?

**6. Mitä ajatuksia ja tunteita tapaaminen itsessäsi herätti?**

## Kirjallisuus

Abbott, A. (1988) *The System on Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.* The University of Chicago Press, London.

Abbott, A. (1995) *Linked ecologies: States and Universities as Environment of Professions.* Sociological Theory. 23:3. American Sociological Association. Washington.

Alasoini, T. (1997) *Process Management as an Approach to Corporate Development- a Challenge for Labour policy.* Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. *Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Reports 3. National Workplace Development Programme, Helsinki.* s. 324–338.

Alasoini, T. (1999) *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma uutena työpoliittisena strategiana.* Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 7.* Oy Edita Ab. Helsinki. s. 1–14.

Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus.* Vastapaino, Tampere.

Alasuutari, P. (2001) *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen.* Gaudeamus, Helsinki.

Alavaikko, M. (2006) *Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu – keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämissuunnitelmiin.* Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia.* (toim.). Gaudeamus, Helsinki. s. 39–55.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1995) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät.* WSOY, Porvoo.

Andersson, B. (1997) *The labour Market System on Human Resource Management in Municipal Organizations.* Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.) *Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Reports 3. National Workplace Development Programme, Helsinki.* s. 29–35.

Andersson, H. (2001) *Postmodern Collaborative and person-centered therapies: what would Carl Rogers say?* Journal of Family Therapy 2001: 23. Blackwell Publishers, UK. s. 339–360.

Anttila, A-H. (2004) *Ohjeisto tieteellisen tutkielman tekoon.* Sosiologin käsikirja. Sosiologista keskustelua. Turun yliopisto, Sosiologian laitos. Painosalama, Turku.

Arnkil, E. (1992) *Sosiaalityön rajasyteemit ja kehitysvyöhyke.* Jyväskylä studies in education, psychology and social research 85, Jyväskylän yliopiston monistuskeskus and Sisäsuomi Oy, Jyväskylä.

Arnkil, T. (2006) *Okavango-kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta?* Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä.* Stakes, Helsinki. s. 75–88.

Arnkil, T. & Eriksson, E. & Arnkil, R. (2003) *Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin.* Stakes. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus raportteja 253. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Arnkil, T. E. & Seikkula, J. (2004) Kuntoutusta, ymmärrystä, dialogia sosiaalisissa verkostoissa. Teoksessa Karjalainen, V. & Vilkkumaa, I. (toim.), Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Stakes, Helsinki. s. 193–207.

Arnkil, T. E., Seikkula, J. & Arnkil, R. (2005), Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. Yhteiskuntapolitiikka. Vol. 70. Nro 6. s. 639–649.

Arponen, A., Kihlman, E. & Välimäki, S. (2004) Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa Anttila, M. & Rousu, S. (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun Keskusliitto ja Suomen Kuntaliitto. Savion Kirjapaino Oy, Kerava. s. 17–46.

Asplund, M. & Vesterlin, H. (2007) Vanhempien odotukset vertaisryhmälle ja odotuksiin vastaaminen. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 106–114.

Auvinen, A. & Karvinen, S. (1993) Työnohjaus reflektiivisenä oppimisprosessina. Teoksessa Auvinen, A. & Karvinen, S. (toim.) Työnohjaus, reflektiivisyys, kehitys – Sosiaalityön työnohjaajakoulutuksen perusteita. Kuopion yliopisto, koulutus ja kehittämiskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 1/1993. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Becker, H. S. (1998) *Tricks of the Trade. How to think about your research while you're doing it.* The University of Chicago Press, Chicago.

Benner, M. (2003) *The Scandinavian Challenge. The Future of Advanced Welfare States in the Knowledge Economy.* [xxxx](#)

Berger, P. & Luckmann, T. (2000) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen.* Gaudeamus, Helsinki.

Beyrlein, M.M. & Harris, C.L. (2004) *Guiding the Journey to Collaborative Work Systems. A Strategic Design Workbook.* Pfeiffer, San Francisco.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2005) *Organizational Structures in Transition.* Teoksessa Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, R. (toim.) *Knowledge Workers in the Information Society.* Tampere University Press, Tampere. s. 177–210.

Bourgeault, I.L., Benoit, C. & Hirschhorn, K. (2009) Introduction: Comparative Perspectives on Professional Groups. *Current Issues and Critical Debates. Current Sociology.* Vol. 57 (4), International Sociological Association. Sage, London. s. 475–485.

Bruce, S. & Yearley, S. (2006) *The Sage Dictionary of Sociology.* Sage, London.

Carr, W. & Kemmis, S. (1986) *Becoming Critical. Education, knowledge and action research.* The Falmer Press, London.

Chasle, C. (2011) Reflecting on VIG Practice from a Relational Systemic Perspective. Teoksessa Kennedy, H.; Landor, M. & Todd, L. (toim.) *Video Interaction Guidance. A Relationship-Based Intervention to Promote attunement, Empathy and Wellbeing.* Jessica Kingslay Publishers, London, UK. s. 243-254.

D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Beaulieu, D. (2005) The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care.* Vol. 19, S1. Taylor & Francis. s. 116–131.

Denscombe, M. (2003) *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Open University Press. Bell and Bain Ltd, Glasgow.

Edwards, A. (2010) *Being an Expert Professional Practitioner. The Relational Turn in Expertise*. Springer, London.

Edwards, A. & Daniels, H. & Gallagher, T. & Leadbetter, J. & Warmington, P. (2009) *Improving Inter-professional Collaborations. Multi-agency working for children's wellbeing*. Routledge, London.

Ehkäisevä työ lastensuojelussa,  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-fi/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/>, luettu 12.2.2011.

Ekman Philips, M. & Rehnström, K. (1996) *Workplace Development, Gender and Communicative Competence*. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (toim.), *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. s. 53–66.

Engel, C. & Gursky, E. (2003) *Management and interprofessional collaboration*. Teoksessa Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration. From policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge, New York. s. 44–53.

Engelstad, P.H. (1996) *The Development Organization as Communicative Instrumentation*. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (toim.) *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. s. 89–118.

Engeström, R. (1999) *Toiminnan moniäänisyys*. Helsinki University Press, Helsinki.

Engeström, Y. (1994) *Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi*. Teoksessa Simoila, R., Harlamov, A., Launis, K., Engeström, Y., Sarelma, O. & Kokkinen-Jussila, M., (toim.) *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin*. Stakes. Raportteja 80. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. s. 123–151.

Engeström, Y. (1995) *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus, Helsinki.

Engeström, Y. (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino, Tampere.

Eriksson, K. (2009) *Maailma ilman ulkopuolta. verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa*. Gaudeamus. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. (2002) *Projektioppimisen haasteet ja mahdollisuudet*. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. WSOY, Porvoo. s. 181–205.

Fetterman, D. (2000) *Foundations of Empowerment Evaluation: Step by Step*. Thousand Oaks. Sage, London.

Fetterman, D., Kaftarian, S. & Wandersman, A. (1996) *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. Sage, London.



- Forsberg, H. (1998) Perheen ja lapsen tähden. Etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista. Lastensuojelun keskusliitto. Gummerus kirjapaino, Saarijärvi.
- Gitlin, L., Lyons, K. & Kolodner, E. (1994) A Model to build Collaborative Research or educational Teams of Health Professionals in Gerontology. *Educational Gerontology*, 20, s. 15–34.
- Glennie, S. (2003) Safeguarding children together. Addressing the interprofessional agenda. Teoksessa Leathard, A. (2003) *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge, New York. s. 172–184.
- Grupper, E. (2008) Child and Youth Care Work at the Crossroads of the Century: From a Recognized Profession Back to an Amateur Humanitarian Mission? Teoksessa Knorth, E. J. & Van der Bergh, P. M. & Verheij, F. (toim.) *Professionalization and Participation in Child and Youth Care*. Ashgate Publishing Company, Burlington. s. 65–74.
- Gustavsen, B. (1996) Development and the Social Science. An uneasy relationship. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (Edit.) *Beyond Theory. Changing organizations through participation*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. s. 5–30.
- Gustavsen, B. & Hunnius, G. (1981) *New Patterns of Work Reform. The case of Norway*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Haapakorpi, A. (2004) Hallinnointi ja sen rajat – työn organisointi uusmediayrityksessä. *Sosiologia*, Vol 41, 1. Westermarck-seuran julkaisu. s. 1–13.
- Haapakorpi, A. (2006) The interrelationship between trust and power in professional work. Seminaarisitelmä. 23th Nordic Sociological Conference in Turku 18.–20.8.2006.
- Haapakorpi, A. (2009) Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla: asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino, Helsinki.
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative action. Reason and the Rationalization of Society*. Beacon Press, Boston.
- Habermas, J. (1987) *Järki ja kommunikaatio. Toimittanut Jussi Kotkavirta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Halme, N., Perälä, M-L & Laaksonen, C. (2010) Yhteistyöinterventioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportti 10/2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Yliopistopaino Oy, Helsinki.
- Hall, P. (2005) Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*. Vol:19, S1. s. 188–196.
- Harkko, J., Haverinen, R. & Koivisto, J. (2005) Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalityössä. *FinSoc työpapereita 5/2005*. Stakes, Helsinki.
- Harrikari, T. (2008) Riskillä merkityt. Lapset ja nuoret ja puuttumisen politiikka. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura Julkaisuja 87. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen Pentti (toim.) (1999), *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Atena kustannus. WSOY, Juva. s. 25–62.

- Heimo, E. & Oksanen, P. (2004) Verkostoista kumppanuuteen. Teoksessa Anttila, M. & Rousu, S. (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun Keskusliitto ja Suomen Kuntaliitto. Savion kirjapaino Oy. Kerava. s. 47–109.
- Heino, L., Laine, S. & Pärnä, K. (2010) Perhekuntoutuksen moniammatilliset käytännöt. Teoksessa Törrönen, M. & Pärnä, K. (toim.) Voimaannuttavat suhteet perhekuntoutuksessa. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. WSOY Publishing, Porvoo. s. 137–165.
- Heino, T. (2006) Tiedon tuottamisen tilat läheisneuvonpitoprojektissa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteysiä. Stakes, Helsinki. s. 167–194.
- Heino, T. (2007) Varhainen vastuunotto ja lastensuojelu. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 36–47.
- Heinonen, H. (2004) Hankkeen perhetyön arviointisuunnitelma. Varvas-hankkeen työpapereita. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon.
- Heinonen, H. (2007) Voimaannuttavasta arvioinnista suuntaa perhetyöhön. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 76–87.
- Heiskala, R. (2000) Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteisiä yhteiskuntateoriassa. Gaudeamus, Helsinki.
- Heiskanen, T. (2006) Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – Esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press, Tampere. s. 188–213.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Horsma, T. (2004), Sosiaalityö ja sosiaaliohjaus sosiaalihuollossa. Teoksessa Horsma, T. & Jauhiainen, E. (toim.), Sosiaalihuollon tehtävä- ja ammattirakenteen kehittämissuunnitelman loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2004:10. Helsinki. s. 87–172.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. (1999) Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. WSOY, Juva. s. 111–135.
- Hyvän käytännön tunnuspiirteet (2011) Sosiaaliportti. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvatkaytannot/lahtokohtia/tunnuspiirteet/>. Luettu 23.11.2011.
- ICF (International Classification of Functioning) (2004) Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. World Health Organization. Ohjeita ja luokituksia 2004:4. Stakes, Jyväskylä.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. (2002) Luottamus modernissa maailmassa. Sophi. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Immonen, T. (2005) Kehittävä asiantuntijayhteistyö mielenterveytyön suunnitteluvälineenä. *Stakes* aiheita 15/2005. Helsinki.

Isoherranen, K. (2005) Moniammatillinen yhteistyö. WSOY, Vantaa.

Jalava, U. & Virtanen, P. (1995) Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalveluiden tulevaisuuteen. Kirjayhtymä Oy Helsinki.

Jauhiainen, E. (2004), Tehtävärakenteiden kehittämiskokeilut. Teoksessa Horsma, T. & Jauhiainen, E. (toim.), Sosiaalihuollon tehtävä- ja ammattirakenteen kehittämisprojektin loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:10. Helsinki.

Jokinen, A. (2000) Narratiivit muutostyön resurssina. Teoksessa Jokinen, A. & Suoninen, E. (toim.), Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta. Vastapaino, Jyväskylä. s. 131–166.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993) Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E., Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere. s.17–47.

Jokinen, A. & Juhila, K. (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere. s. 54–97.

Jokinen, K. (2004) Luovuus, luottamus ja yhteisö. Teoksessa Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (toim.) Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta. Jyväskylän yliopisto. SoPhi. Kopijyvä, Jyväskylä. s. 8–27.

Jokinen, K. & Saaristo, K. (2006) Suomalainen yhteiskunta. WSOY oppimateriaalit Oy, Porvoo.

Juhila, K. (1999) Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E., Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina. Vastapaino, Tampere. s. 201–232.

Juhila, K. (2000) Organisaation sanelemaa toimintaa vai syvällistä vuorovaikutusta. Teoksessa Jokinen, A. & Suoninen, E. (toim.), Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta. Vastapaino, Tampere. s. 191–219.

Julkunen, R. (1987) Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatioprosessien synty ja yleistyminen. Vastapaino, Tampere.

Juuti, P. (2004) Luottamus organisoitumisen perustana. Teoksessa Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (toim.) Arjen talous. Talous, tunteet ja yhteiskunta. Jyväskylän yliopisto. SoPhi. Kopijyvä, Jyväskylä. s. 49–59.

Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Juuti, P. & Lindström, K. (1995) Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia. Työterveyslaitos ja johtamistaidon opisto. Helsinki.

Jyrkämä, J. (1999) Toimintatutkimus ja sosiaaliset käytännöt - giddensiläinen näkökulma toimintatutkimukseen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen Pentti (toim.), Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. WSOY, Juva. s. 137–153.

- Järventie, I. (2003) Lasten hyvinvointi pohjoismaissa. Teoksessa Melin, H. & Nikula, J., Yhteiskunnallinen muutos. Vastapaino, Jyväskylä. s. 157–169.
- Kalliola, S. (1996) Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisössä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kalliola, S. & Nakari, R. (2006) Vuorovaikutus ja dialogi oppimisen tiloina. Teoksessa Toivainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. PS-kustannus, Helsinki. s. 203–237.
- Kananoja, A. (2006) Prologi. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski. s. 11–14.
- Karjalainen, L. & Euramaa K-I. (2002) Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen. Perustelumuistio. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon.
- Karvinen, S. (1993) Kehittävä työnohjaus sosiaalityön refleksiivisen ammatillisuuden edistäjänä - työnohjausteorian hahmotusta. Teoksessa Auvinen, A. & Karvinen, S. (toim.) Työnohjaus, refleksiivisyys, kehitys, sosiaalityön työnohjauskoulutuksen perusteita. Kuopion yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus, Kuopio. s. 1–171.
- Karvinen, S. (1996) Hajoaako sosiaalityö? Havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäin liitto ry. Edita, Helsinki. s. 32–50.
- Karvinen-Niinikoski, S., Keskinen, S. & Anis, M. (2003) Käytännön opetus sosiaalityön kehittäjänä ja vuoropuhelun mahdollistajana. Teoksessa Anis, M. & Keskinen, S. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) Käytännön opetus sosiaalityötä kehittämässä: vuoropuhelua käytännön sosiaalityön, opetuksen ja kehittämisen tiimoilta. Turun yliopiston Sosiaalipolitiikan laitoksen julkaisuja B:27/2003. Painosalama Oy, Turku. s. 5–13.
- Kasvio, A. (1993) Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 38/1993. Tampere.
- Kasvio, A. (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Gaudeamus. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Keskinen, S. (2005) Perheammattilaiset ja väkivaltatyön ristiriidat. Sukupuoli, valta ja kielelliset käytännöt. Tampere University Press, Tampere.
- Kevätsalo, K. (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Vastapaino, Tampere.
- Kihlman, E. (2004) Matka. Moniammatillisen työn kehittäminen ja arviointi asiakastyön prosessien avulla. Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto. Savion kirjapaino Oy, Kerava.
- Kinnunen, A., Perälä, R. & Tuttavainen-Levanoja, T. (2005) Poliisin huumevalvontaprojekti pääkaupunkiseudulla. Seurantatutkimus. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 20. Prima Oy, Helsinki.

Kirjonen, J. (2006) Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski. s. 117–133.

Kiviniemi, K. (1999) Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen Pentti (toim.) (1999), Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. WSOY, Juva. s. 63–83.

Kivipelto, M. (2008) Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Työpapereita 17/2008. Stakes. Valopaino Oy, Helsinki.

Knorth, E. J. & Van der Bergh, P. M. & Verheij, F. (2002) Professionalization and Participation in Child and Youth Care: Two sides of One Coin?. Teoksessa Knorth, E. J. & Van der Bergh, P. M. & Verheij, F. (toim.) Professionalization and Participation in Child and Youth Care. Ashgate. s. 1–23.

Kontinen, E. (1991) Perinteisesti moderniin. Profiessioiden yhteiskunnallinen synty Suomessa. Vastapaino, Tampere.

Kontinen, E. (1989) Harmonian takuumiehiä vai etuoikeuksien monopolisteja? Profiessioiden sosiologian funktionalistisen ja uusweberiläisen valtasuuntauksen tarkastelua. Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja 45. Jyväskylä.

Korhonen, V. (2005) Transferista transformaatioon – oppimisympäristön merkitys. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere University Press, Tampere. SIVUT

Koski, A. (2007) Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Acta Universitatis Tamperensis 1215. Tampere University Press, Tampere.

Kunta- ja palvelurakenneuudistus.

[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakenneuudistus/paras](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus/paras). Luettu 28.1.2012.

Kuula, Arja (1999) Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.

Kuula, A. & Tiitinen, S. (2010) Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. s. 446–459.

Laine, K. & Kuusinen, T. & Boberg, L. (2003) Lapsiperheiden hyvinvoinnin riskitekijöiden ammatillinen tunnistaminen ja huoli. Turun kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisu nro 3A/2003. Kaupunginkanslian painatuspalvelut, Turku.

Larivaara, P. & Taanila, A. (2004) Towards interprofessional family-oriented teamwork in Primary services: the evaluation of an education programme. Journal of Interprofessional Care. Vol. 18. No. 2. Taylor & Francis. s. 153–163.

Lastensuojelulaki 417/2007. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi). Luettu 18.11.2011.

Leathard, A. (2003) (toim.) Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. Brunner & Routledge, New York.

- Leathard, A. (2003a) Introduction. Teoksessa Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge, New York. s. 4-12.
- Leathard, A. (2003b) Models for interprofessional collaboration. Teoksessa Leathard, A. (edit.), *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge, New York. s. 3–119.
- Leicht, K.T., Walter, T., Sainsailieu, I. & Davies, S. (2009) New Public Management and New Professionalism across Nations and Contexts. *Current Sociology*. Vol. 57 (4). International Sociological Association. Sage, London. s. 581–605.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. (2006) Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. PS-kustannus, Helsinki. s. 138–162.
- Lindström, K. (1997), Research as a Resource for Developing Working Life. In Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (edited), *Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment*. National Workplace Development Programme. Reports 3. Helsinki. s. 259–275.
- Lindqvist, T. (1999) Evaluuaation uskottavuus. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Gaudeamus, Helsinki. s. 106–118.
- Linnakangas, R. & Lehtoranta, P. (2009) Lapset ja nuoret kuntoutuksessa. Kelan lastenpsykiatrisen perhekuntoutuksen kehittämishankkeen arvioinnin osaraportti. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 69. Kelan tutkimusosasto. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Linnakangas, R., Lehtoranta, P., Järvikoski, A. & Suikkanen, A. (2010) Perhekuntoutus puntarissa. Kelan psykiatrisen perhekuntoutuksen kehittämishankkeen arviointi. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Kelan tutkimusosasto. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Linnossuo, O. (2007) Projektiorganisoitu kehittämissyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 25. Turun kaupungin painatuspalvelukeskus, Turku.
- Majoinen, K., Sahala, H. & Tammi, T. (2004) Sosiaalipalveluja seutuyhteistyöllä – ideasta sopimukseen. Suomen Kuntaliitto. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Manthorpe, J. (2003) The perspectives of users and carers. Teoksessa Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge. Hove and New York. s. 238-24x
- Meads, G. (2003) New primary care policies. From professions to professionalism. Teoksessa Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration*. Teoksessa Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. Brunner & Routledge. Hove and New York. s. 133–136.
- Melamies, N. & Pärnä, K. & Heino, L. & Miller, H. (2005) Lapsi ja perhe kuntoutujina – haaste aikuisille. Teoksessa Vilkkumaa, I. & Karjalainen, V. (toim.) *Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen*. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi. s. 103–121.

- Metteri, A. (1996a) Arjen tieto ja sosiaalityö terveydenhuollon moniammatillisessa työryhmässä – tietojen yhteensovittavuus. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Edita. Helsinki. s. 143–157.
- Metteri, A. (1996b) Johdanto. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Edita. Helsinki. s. 9–14.
- Moilanen, P. (1999) Piilevä tieto ja reflektio. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, R. & Moilanen P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. WSOY, Juva. s. 85–110.
- Morrow, G, Malin, N. & Jennings, T. (2005) Interprofessional teamworking for child and family referral in a Sure Start local programme. *Journal of Interprofessional Care*. Vol. 19, 2, Taylor & Francis. s. 93–101.
- Mäki, T. (2007) Varhaisen tuen hanke, henkilöstö ja onnistumisen edellytykset. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Yritysjulkaisut. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Mäntysaari, M. (1999) Millaista asiantuntijuutta arviointitutkimus antaa? Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus, Helsinki. s. 7–13.
- Määttä, M. (2006) Poikkihallinnolliset ryhmät ja perheiden ongelmiin puuttuminen. *Yhteiskuntapolitiikka*. Vol. 71:6. Stakes. s. 569–582.
- Määttä, M. (2007) Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252. Kopijyvä, Kuopio.
- Mönkkönen, K. (1996) Asiantuntijasta asiantutkijaksi. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityöntekijäin liitto ry. Edita. Helsinki. s. 51–66.
- Mönkkönen, K. (2002) Dialoginen työote. Vastaaminen, valta ja vastuu vuorovaikutussuhteessa. *Kuntoutus 4/2002*. Kuntoutussäätiö, Helsinki. s. 36–47.
- Mönkkönen, K. (2008) Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. *Yhteiskuntapolitiikka*. Vol. 73. 2008:5. Stakes. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala. s. 538–551.
- Nikander, P. (2003) Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 40, s. 279–290.
- Ojuri, A. (1995) Ammatillista yhteistyötä – keiden kanssa ja keiden ehdoilla? Tapaustutkimus eri toimijoiden yhteistyöstä Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kehitysvammaneuvolessa. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 21. Rovaniemi.
- Ojuri, A. (1996) Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa Metteri, A. (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja. Edita, Helsinki. s. 116–128.
- Payne, M. (2000) *Teamwork in multiprofessional care*. Palgrave. Basingstoke. UK.

- Pesola, J., Rautakaulio, L. & Sipiläinen, H-M. (2006) Projektityön tulosten juurtuminen. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Pietilä, I. (2010) Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. s. 212–241.
- Putnam, R.W. (1996) Creating Reflective Dialogue. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (Toim.), Beyond Theory. Changing organizations through participation. John Benjamins Publishing Company. Amsterdam s. 41–52.
- Potter, J. (2004) Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. Teoksessa Silverman, D. (toim.) Qualitative Research. Theory, Method and Practice. Sage, London. s. 200–221.
- Puustinen, S. (2001) Suunnittelijaprofessio refleksiivisyyden puristuksessa. Yhteiskuntasuunnittelu. Vol.39, 1. s. 26–45.
- Puustinen-Korhonen, A. (2006) Sosiaalista pääomaa lastensuojelutyöhön. Talentia 8/2006, s. 8-10
- Pålshaugen, Ö. (1996) ”This is Not the Whole Story...”. On the demand for scientific reports of action research. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (toim.), Beyond Theory. Changing organizations through participation. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. s. 137–158.
- Pärnä, K. (2007) Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet varhaisen tuen työssä. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 49–61.
- Pärnä, K. (2008) Varvas-hankkeen arviointiraportti. Teoksessa Varvituksia – vuorovaikutusta, tietoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen 2003–2007. Varvas-hankkeen loppuraportti, 25.4.2008. Työpäpaperi. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon. s. 33–88.
- Pärnä, K., Saarinen, M., Mellenius, N. & Antikainen, P. (2011) ICF ja perhekuntoutuksen arviointi. Kuntoutus 3/2011, vol. 34. Kuntoutussäätiö. Forssa Print, s. 12–21.
- Ragin, C. (1987) The Comparative Method. Moving beyond qualitative and quantitative strategies. University of California Press, Berkeley.
- Raivola, R. (2004) Tuloksellisuuden arvioinnin perusteita. Teoksessa Pakarinen, T. & Tamminen, H. (toim.) Koulutuksen tuloksellisuuden arviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Kartuke-ohjelma. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino, Helsinki. s. 7–15.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (2003) Työelämän tutkijat ja kehittäjät osana alueellista innovaatioympäristöä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2003. Työministeriö. Helsinki. s. 15–27.
- Rantala, K. (2006) Syrjäytyneille turvaa vai tuomioita. Vaietut vankilakierteet ja vastuun jakautuminen. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus, Helsinki. s. 207–227.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006) (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus, Helsinki.



Rauhala, P.-L. (1991) Sosiaalialan työn kehittäminen. Tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Työelämän tutkimuskeskus, sarja T 10. Tampereen yliopisto. Tampere.

Rastas, A. (2010) Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. s. 64–86.

Remsu, N. (2007a) ”Yhdessä toimimisen ilo on löytynyt”. Selvitys varvas-hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksistä ryhmämuotoisen perhetyön tarpeellisuudesta. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon.

Remsu, N. (2007b) Lapsi- ja perhepalvelujen kehittämistyön nousukausi – varhaisesta puuttumisesta varhaiseen vastuunottoon. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 23–35.

Remsu, N. (2008) Varvas-hankkeen tavoitteet, toiminta ja prosessit. Teoksessa Varvistuksia – vuorovaikutusta, tietoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen 2003–2007. Varvas-hankkeen loppuraportti, 25.4.2008. Työpäpaperi. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon. s. 6–31.

Remsu, N. & Törrönen, M. (2007) (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki.

Robson, C. (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. s. 9–36.

Saarinen, E. (2010) Moniammatillisuus toimii ehkäisevässä työssä. Sosiaalitieto 1/2010. Huoltajasäätiö, Helsinki. s. 12–13.

Saaristo, K. & Jokinen, K. (2004) Sosiologia. WSOY, Helsinki.

Salmelainen, U. (2008) Tiedon välittyminen ja rakentuminen kuntoutuksessa. Moniammatillinen asiantuntijayhteistyö ikäihmisten laitospuolisessa kuntoutuksessa. Kela. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 98. Helsinki.

Salminen, M. (2004) Työn arvioinnin kehittäminen – tarua vai totta? Lastensuojelulaitosten työn arvioinnin kehittämisestä ja oppimisesta. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere.

Sandall, J., Benoit, C., Wrede, S., Murray, S.F., van Teijlingen, E.R. & Westfall, R. (2009) Social Service Professional or Market Expert? Maternity Care Relations under Neoliberal Healthcare Reform. *Current Sociology*. Vol. 57 (4). International Sociological Association. Sage, London. s. 529–553

Schein, E. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göösin kirjapaino, Espoo.

Schienstock, G. (1997) How to find a way Through Chaos? Some thoughts on Theoretical and Methodological Perspectives in Applied Organizational Research. Teoksessa Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (Toim.) Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Reports 3. National Workplace Development Programme, Helsinki. s. 104–119.

Scourfield, J. & Welsh, I. (2003) Risk, reflexivity and social control in child protection: new times or same old story? *Critical Social Policy. A Journal of theory and Practice in social Welfare*. Volume 23 (3), Sage Publications. s. 398–418.

Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki University Press. Gaudeamus, Helsinki.

Seppänen-Järvelä, R. (2006) Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski. s. 17–33.

Seppänen-Järvelä, R. (2009a) Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 31–50.

Seppänen-Järvelä, R. (2009b) Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 69–77.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009a) Jokainen on kehittäjä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 11–12.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. (2009b) Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 13–29.

Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Sage, London.

Silverman, D. (1997) *Introducing Qualitative Research*. Teoksessa Silverman, D. (edit.) *Theory, Method and Practice*. Sage Publications, London. s. 1–7.

Sipari, S. (2008) Kuntouttava arki lapsen tueksi. Kasvatuksen ja kuntoutuksen yhteistoiminnan rakentuminen asiantuntijoiden keskustelussa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 342.

Sojakka, T. & Leppänen, M. (2007) *Opintopiiritoiminta Varvas-hankkeessa – ohjaajan käsikirja*. Työpäpaperi, 23.3.2007. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma 2011.

[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/kaste](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste). Luettu 28.1.2012.

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia 2010 – kohti sosiaalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2001:3. Helsinki.

<http://www.stm.fi/Resource.phx/hankk/hankt/sosala.htx>

STM:n kehittämisohjelmat, ([http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/paras](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/paras), luettu 10.1.2011)

Strathie, S., Strathie, C. & Kennedy, H. (2011) Video Enhanced Reflective Practice. Teoksessa Hillary Kennedy, H., Landor, M. & Todd, L. (edit.) Video Interaction Guidance. A Relationship-Based Intervention to Promote Attunement, Empathy and Wellbeing. Jessica Kingsley Publishers. London, UK. s. 170–180.

Sulavuori, M. (2007) Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Stakes. Raportteja 3/2007. Valopaino Oy, Helsinki.

Sulkunen, P. (2006) Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus. Helsinki. s. 17–38.

Suoninen, E. (1993) Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa Jokinen, A., Juhla, K. & Suoninen, E. (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere. s. 111–150.

Suoninen, E. (1999a) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhla, K. & Suoninen, E., Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina. Vastapaino, Tampere. s. 17–36.

Suoninen, E. (1999 b) Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhla, K. & Suoninen, E., Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina. Vastapaino, Tampere. s. 101–125.

Suoninen, E. (2000) Ammattiauttajat ja tutkijat dialogissa. Teoksessa Jokinen, Arja & Suoninen Eero (toim.): Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta. Vastapaino, Tampere. s. 277–298.

Taskinen, S. (2008) Lastensuojelulain (417/2007): soveltamisopas. Oppaita. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämisskeskus, Stakes. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Toiko, T. & Rantanen, T. (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Toiviainen, H. & Hänninen, H. (2006a) Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimuksen haasteena. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. PS-kustannus, Helsinki. s. 9–27.

Toulmin, S. (1996) Introduction. Teoksessa Toulmin, S. & Gustavsen, B. (Edit.), Beyond Theory. Changing organizations through participation. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam. s. 1–4.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Livona Print. Latvia.

Tynjälä, P. (2002) Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, Porvoo. s. 160–179.

Törrönen, M. (2007) Elämisen arkea ja vastuunottoa – vanhempien antamat merkitykset Varhaisen vastuunoton toiminnalle. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktör, Helsinki. s. 115–130.

Törrönen, M. (2008) Varhainen vastuunotto ja perheiden arki. Teoksessa Varvistikuvia – vuorovaikutusta, tietoisuutta ja yhteisöllisyyttä. Lastensuojelullisen varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja toteuttaminen 2003–2007. Varvas-hankkeen loppuraportti, 25.4.2008. Työpäpaperi. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon. s. 89–126.

Törrönen, M. (2012) Onni on joka päivä. Lapsiperheen arki ja hyvinvointi. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna Raamatutrukikoda.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.

Valkonen, J. (2004), Kuntoutus tarinoina. Teoksessa Karjalainen, V. & Vilkkumaa, I.(toim.), Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Stakes, Helsinki. s. 175–191.

Valtonen, A. (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere s. 223–241.

Vanclay, L. (2003) Supporting families. An interprofessional approach? Teoksessa Leathard, A. (toim.) Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. Brunner & Routledge, New York. s. 158–170.

Vanhemmuuden roolikartta. <http://www.vslk.fi>. Luettu 29.1.2012.

Vartiainen, M., Pirskanen, S. & Mattsson, M. (1999) Ryhmä- ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 7. Oy Edita Ab. Helsinki. s. 48–76.

Vataja, K. (2009a) Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä, PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 51–68

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2007) Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski. s. 217–230.

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. Työelämän tutkimus. Vol 7, 2/2009, Työelämän tutkimusyhdistys ry. Saarijärven Offset Oy. s. 105–116.

Vataja, K., Koivisto, J. & Seppänen-Järvelä, R. (2009) Sirpaleisesta tiedosta yhteisölliseen tietoon. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva. s. 95–101.

Veijola, A. (2004) Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Acta Universitatis Ouluensis. Medica. Oulu University Press, Oulu.

Viinikainen, A. (2003) Videoavusteinen perhe- ja vuorovaikutuksen ohjaus varhaiskuntoutuksessa. Työpäpaperi. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon.

Viinikainen, A. (2007) Iloa ja turvaa lapsen elämään – videoavusteinen perhe- ja vuorovaikutuksen ohjaus Varvas-hankkeessa. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki. s. 62–75.

Virtanen, V-M (2011) Korkeita vuoria ja suuria kokemuksia. Seikkailua perhe- ja ryhmäkuntoutuksessa. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Painotalo Miktor, Helsinki.

Wall, A. (2003) Some ethical issues arising from interprofessional working. Teoksessa Leathard, A. (toim.) Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. Brunner & Routledge, New York. s. 69–77.

Yliruka, L. (2009) Kuvastin – huomio yksilön ja tiimin asiantuntijuuteen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. s. 165–183.

Övretveit, J. (1995) Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutussäätiö, Helsinki.