



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

”Se on ihan hirvee vahvuus, jos kaikkien osaamist pystytää hyödyntää”

Moniammatillisen auttamisen ja verkostotyön nykytila, johtaminen ja mahdollisuudet Hyvin-kään nuorten hyvinvointia tukevissa palveluissa

Koponen, Riikka



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

”Se on ihan hirvee vahvuus, jos kaikkien osaamista pystytään hyödyntämään” Moniammatillisen auttamisen ja verkostotyön nykytila, johtaminen ja mahdollisuudet Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukevista palveluista

Riikka Koponen  
Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017



Riikka Koponen

**”Se on ihan hirvee mahdollisuus, jos kaikkien osaamista pystytään hyödyntämään” Moniammatillisen auttamisen ja verkostotyön nykytila, johtaminen ja mahdollisuudet Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukevilla palveluilla**

Vuosi 2017

Sivumäärä 87

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata nuorten hyvinvointia ja sen tukemista Hyvinkään palveluverkostossa. Opinnäytetyön ytimessä on moniammatillisen ja verkostomaisen työn kuvaaminen kunnallisessa toimimisessa. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Hyvinkään kaupungin perhepalveluiden kanssa. Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan kehittää edelleen verkostomaista työtä ja sen johtamista palveluiden oikea-aikaisuuden ja vaikuttavuuden sekä laadun kohentamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa esitellään moniammatillista auttamista ja verkostotyön johtamista hyvinvointia tukevilla palveluilla. Koska fokus on kunnallisissa palveluissa, muodostuu myös julkisen johtamisen erityiskysymysten kuvaaminen osaksi viitekehystä. Lisäksi teoriaosassa esitellään nuorten hyvinvointia, sitä uhkaavia tekijöitä ja Hyvinkään kaupungin palvelumallia nuorten hyvinvoinnin tukemiseksi.

Tutkimusosiossa tietoa on hankittu sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Kvantitatiivinen aineisto toimii taustaselvityksenä ja sen tarkoituksena on myös havainnollistaa sekä verkostotyön nykyistä määrää, että vaikeasti autettavien nuorten kohdalla toimivan palvelujärjestelmän vaikutuksia auttamistyössä. Kvalitatiivinen aineisto koostuu haastattelu- ja havainnointiaineistosta. Havainnointi kohdistui verkostojen johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Haastatteluissa kysyttiin palveluissa toimivilta työntekijöiltä kokemuksia moniammatillisuuden toimimisesta.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että moniammatillinen toiminta on osa arjen työtä. Lainsäädäntöön, salassapitoon ja ammatillisiin rajoihin liittyvät kysymykset aiheuttavat työtä tekevissä hämmennystä ja turhautumista. Verkostomaisen työn johtajuus on jaettavissa asiakasprosessin johtamiseen sekä verkostotyön yleiseen johtamiseen. Asiakasprosessin johtajuus on neuvotteluja vaativaa. Yleistä verkostojohdusta aineistossa ei tunnustettu ja johtaminen kaipaakin siten selkiyttämistä. Vaikeasti autettavien nuorten osalta tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ammatillisista verkostoista ei löydy tällä hetkellä toimivia ratkaisuja nuorten tilanteiden ratkaisemiseen. Aineisto tarjosi kuitenkin myös kehittämissuhteita työn vaikuttavuuden parantamiseksi. Kokonaisvaltaisen suunnitelman tekeminen nuoren ja perheen kanssa sekä koko verkoston kesken tukisi työskentelyä paremmin, kuin nykyinen sektorikohtainen työskentely. Lisäksi palveluiden tarpeen arviointia tulisi tiivistää ja panostaa ammattilaisten resursseja entistä vahvemmin muutostyöhön.

Asiasanat: Moniammatillisuus, Verkostotyö, Verkostojen johtaminen, Nuorten hyvinvointi, Julkinen sektori

Degree Programme in Crisis and Emergency Management  
Master's Thesis

Riikka Koponen

**The current state, possibilities and managing the multi-professional collaboration within the services that support the wellbeing of teenagers in Hyvinkää**

Year

2017

Pages

87

---

This thesis aims to describe the wellbeing of teenagers and services supporting their wellbeing in Hyvinkää. The focus is on multi-professional collaboration in the public services. The priority is to develop professional networking to create an even better way to help the teenagers and their families with their difficulties.

The theory section presents studies on multi-professional collaboration and networks and managing those services in the public sector. The theory also describes studies on teenagers' wellbeing, circumstances that threaten their wellbeing and the professional networks that have been formed to support their wellbeing.

In this thesis I have collected information both qualitatively and quantitatively. The quantitative data functions as background research and illustrates the current amount of networking. It also describes the networks of those teenagers that seem to be the hardest to help. The qualitative material was collected by interviews with professionals who work with teenagers in the public services in the city of Hyvinkää and by observation of some meetings where managers met in order to develop working methods.

Multi-professional collaboration seems to be part of the daily policy. The need for development lies within the questions about confidentiality, legislation and professional boundaries. Managing the customers' processes is a negotiable issue, but generally the management of networking is imperceptible. The teenagers that are the hardest to help seem to be left without any strictly formed helping methods. Study offers suggestions to develop services. The key factor seems to be creating a holistic plan in order to help the teenagers and their families.

**Keywords:** Multi-professional collaboration, Working with networks, Managing the networks, Wellbeing of teenagers, Public Sector

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Moniammatillinen auttaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	10
2.1	Moniammatilliseen työhön vaikuttava lainsäädäntö sosiaali- ja terveysalalla	13
2.2	Asiakaslähtöisyys moniammatillisen työn johtamisen lähtökohtana .....	15
2.3	Tutkimustietoa asiakkaan näkökulmasta moniammatilliseen työhön liittyen .	16
3	Verkostotyö .....	18
3.1	Verkostotyön ulottuvuudet ja verkostojen johtamisen erityiskysymykset .....	19
3.2	Verkostojen kehittäminen ja johtaminen.....	20
3.3	Kuntaorganisaatio ekosysteemisenä toimintana ja horisontaaliset verkostot .	21
3.3.1	Verkostojen suunnitelmallinen hallinta ja hyödyntäminen kuntaorganisaatiossa .....	22
3.3.2	Osaamisen ja roolien merkitys verkostoissa .....	25
4	Nuorten hyvinvoinnin tukeminen ja hyvinvointiin liittyvät uhat .....	27
4.1	Nuorten hyvinvointi ilmiönä viimeaikaisessa suomalaisessa tutkimuksessa ...	27
4.2	Nuorten hyvinvointi Hyvinkäällä .....	29
4.3	Nuorten hyvinvointia tukevat palvelut Hyvinkäällä .....	30
5	Vaikeasti autettavat nuoret tutkimuksellisesta näkökulmasta.....	32
6	Sosiaali- ja terveysalan verkostojen johtaminen kuntaorganisaatiossa .....	34
6.1	Hyvinkään sosiaali- ja terveyssektorin johtamisorganisaatio.....	42
6.1.1	Lean-ajattelu strategisena valintana johtamisessa .....	42
6.1.2	Johtaminen ja verkostotyön ohjaaminen nuorten hyvinvointia tukevassa työssä Hyvinkäällä .....	44
7	Opinnäytetyön toteutus.....	46
7.1	Tutkimuskysymykset.....	46
7.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eettisyys.....	46
7.3	Tiedonhankinta ja aikataulu .....	49
8	Tutkimustulokset.....	50
8.1	Kvantitatiivisen aineiston analyysi ja tulokset .....	50
8.2	Haastattelu- ja havainnointiaineiston analyysi .....	52
8.2.1	Verkostojen muodostuminen .....	55
8.2.2	Moniammatilliseen verkostotyöhön liittyvät käytännöt .....	57
8.2.3	Moniammatillisuuden tuomat mahdollisuudet .....	58
8.2.4	Onnistumiseen johtavat kokemukset .....	59
8.2.5	Roolit ammatillisissa verkostoissa .....	60
8.2.6	Moniammatillinen työskentely omassa tiimissä .....	61
8.2.7	Asiakaslähtöisyyden eetos ja todellisuus.....	62
8.2.8	"Me" ja "muut".....	63

8.2.9	Vaikeasti autettavat asiakkaat.....	65
8.2.10	Tiedon kulku .....	66
8.2.11	Kehittämistarpeet moniammatillisessa yhteistyössä.....	67
8.2.12	Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen.....	68
8.2.13	Moniammatillisen työskentelyn johtaminen .....	69
8.3	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset .....	71
9	Pohdinta .....	74
	Lähteet .....	79
	Taulukot .....	86
	Liitteet.....	87

## 1 Johdanto

Asiakkaiden tuen tarpeisiin ei pystytä vastaamaan riittävän ajoissa tai tehokkaasti. Tämän kertoo valtionvarainministeriön peruspalvelujen tilaa koskeva selvitys (2016). Selvityksessä todetaan, että alle 25-vuotiaiden nuorten sosiaali- ja terveydenhuollon kustannukset olivat kaikkiaan 3170 miljoonaa euroa, joista sosiaalipalvelujen osuus oli 1252 miljoonaa euroa. Näistä suurin osa käytetään korjaaviin palveluihin. Uskon, että ennaltaehkäisevä työ, johtamisen suoraviivaistaminen moniammatillisessa yhteistyössä sekä selkeästä roolituksesta ja työnjaosta sopiminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisissa verkostoissa voivat tuoda uusia mahdollisuuksia edistää nuorten ja heidän perheidensä hyvinvointia sekä auttaa tunnistamaan niitä tarpeita, joihin perheet tarvitsevat tukea.

Elämme yhteiskunnassa, jossa ongelmat monimutkaistuvat ja usein kietoutuvat toisiinsa. Osaamisessa olemme kuitenkin menneet yhä pidemmälle kohti kapea-alaista asiantuntijuutta, jossa ammattilainen tietää mahdollisimman paljon omasta osaamisalueestaan, mutta vain vähän asioista oman osaamisalueensa ulkopuolelta. Tämä johtaa ammatillisuuden pirstaloitumiseen yhä useammalle auttamisen paikalle. Asiakkaiden osalta kyseessä on monialainen ja erillään toimiva auttajien verkosto, jolla on auttamisen paikasta ja näköalasta riippuen ehkä erilaisia tapoja, keinoja ja metodeja auttaa. Myöskään asiakkaiden ongelmat eivät ole yksitahoisia, vaan ennemminkin monelta eri osa-alueelta. (Isoherranen 2012, 10.) Nämä näkökohdat huomioon ottaen on mahdotonta vaatia, että yksi auttamisjärjestelmä pystyisi vastaamaan laaja-alaiseen tuen tarpeeseen. Tarvitsemme myös laaja-alaista auttamista.

Osallistuin keväällä 2016 Hyvinkään kaupungin henkilöstölle tarkoitettuun koulutukseen "Moniammatillisen työn vaarat ja viehätykset". Koulutustilaisuuden vetäjä Sirpa Lautjärvi totesi avaussanoissaan "moniammatilliset tiimit tuottavat parempia tuloksia olettaen, että ne ovat hyvin johdettuja". Jäin pohtimaan moniammatillisuuden johtamiseen liittyviä kokemuksiani ja huomasin, että johtaminen on näissä tilanteissa ollut toteuttavalla tasolla työskentelevälle työntekijälle melko näkymätöntä. Moniammatillisuutta ei kaupunkiorganisaatiossa juurikaan tunnuta johtavan, vaan ennemminkin prosesseissa jokainen toimija toimii omista lähtökohdistaan ja näkemyksistään riippuvaisena omaan suuntaansa.

Omassa työssäni lastensuojelun laitoshoidossa olen useamman kerran joutunut tilanteeseen, jossa koen asiakkaan ja hänen perheensä tarvitsevan moniulotteista apua elämänhallinnan saavuttamiseksi. Lapset ja perheet tuntuvat kuitenkin olevan vaikeasti autettavissa monitahoisessa ja sirpaloituneessa palvelujärjestelmässä. Yhtenä tapana auttaa voisi olla moniammatillinen yhteistyö. Toisinaan yhteistyö sujuu luontevasti ja tuo onnistumisen iloa, toisinaan verkoston aktivoiminen on hyvin haastavaa tai jää kokonaan tekemättä. Olen työkokemukseni



kautta myös vakuuttunut, että monialaisen yhteistyön kehittäminen vähentäisi huostaanottojen tarvetta. Tästä ajatuksesta lähti kiinnostus kartoittaa yhteistyön muotoja ja kehittämistarpeita sekä johtamisen tapoja Hyvinkään kaupungin nuorten hyvinvointia tukevista palveluista.

Opinnäytetyöajatuksen alkulähteenä olivat ne nuoret, joilla on todettu joko käytöshäiriö tai käytöshäiriötyyppistä oireilua. Näitä nuoria sijoitetaan jonkin verran vastaanottokotiin arviointijaksolle ja käytännön kokemuksiensa mukaan hyvin usein toimenpiteenä on myös pidempi-aikainen jatkosijoitus arviointijakson jälkeen. Nuorilla on usein joko alkanut tai alkamassa kontakti nuorisosamalle tai nuorisopsykiatriaan. Käytöshäiriötyyppisesti oireilevan nuoren kohdalla koulunkäynnin ongelmat ovat yleisiä ja nuoren asioissa yhteistyöverkostossa toimii yleensä myös oppilashuollon edustaja. Haasteellista käyttäytymistä on myös kotona, minkä vuoksi myös vanhemmalla voi olla asiakkuus esimerkiksi psykiatrian puolella ja tarvetta pohtia vanhemmuuttaan. Ajatus laajeni vähitellen koskemaan niitä monia työssäni tapaamiani nuoria ja heidän perheitään, joilla on monta auttajatahoa elämässään. Osa auttajista toimii peruspalveluissa, osa erityispalveluissa, mutta harvoin tilanne vaikuttaa olevan sellainen, että yhteistyöverkostoissa toimittaisiin aktiivisesti yhdessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää jo olemassa olevia toimivia malleja “vaikeasti autettavien” ja monilla elämän osa-alueilla ongelmissa olevien nuorten ja heidän perheidensä auttamiseen. Lisäksi tavoitteena on haastaa työntekijöitä löytämään uusia tapoja tehdä yhteistyötä sekä pohtia moniammatillisen verkostotyön johtamisen haasteita kaupunkiorganisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksena löytyy toivottavasti sellainen työmalli, jota organisaatiossa voidaan hyödyntää olemassa olevilla resursseilla perheiden ja nuorten entistä parempaan auttamiseen. Opinnäytetyön ajatus on linjassa kaupunkiorganisaatiossa toteutettavaan Lean-hankkeeseen, jossa pyritään löytämään toimimattomia käytäntöjä, joita muokkaamalla työtä voidaan tehostaa ja kohdentaa paremmin. Lisäksi tulossa oleva Sote-uudistus tähtää tehokkaampaan yhteistyöhön yli sosiaali- ja terveyssektorin rajojen. Myös tähän lähestymiskulmaan tämä selvitys voi tuoda uusia työntekijälähtöisiä näkökulmia.

Opinnäytetyön teoriaosassa aion tarkastella moniammatillisuudesta sekä moniammatillisen työn johtamisesta tehtyä tutkimusta. Lisäksi käsittelen nuorten hyvinvoinnin haasteita nykytutkimuksen valossa ja suhteutettuna Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukeviin palveluihin. Moniammatillista työtä ja sen menetelmiä on tutkittu viime vuosina melko paljon etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Oman opinnäytetyöni fokus on moniammatillinen työ kuntaorganisaatiossa ja yli sektorirajojen ulottuen niin sosiaali- ja terveyssektorille kuin opetuksenkin. Lisäksi moniammatillisen työn johtamisen kysymykset ovat sektoroituneessa kunnallisorganisaatiossa tarkastelun kohteena.

## 2 Moniammatillinen auttaminen sosiaali- ja terveysalalla

Poliittisessa keskustelussa sekä työn tehostamisvaatimuksien paineessa moniammatillisen työn kehittäminen on noussut viime aikoina usein esiin. Moni viimeaikainen sosiaali- ja terveysalaa koskeva uudistushanke nojaa nimenomaan moniammatillisen työn kehittämiseen. Näitä ohjelmia ovat mm. Kaste-ohjelma ja TUKEVA-hanke. Lisäksi moniammatillisuutta on tutkittu useissa käytännön tarpeista lähtevässä Pro Gradu-tutkimuksessa ja väitöskirjassa. Oma lähestymiskulmani on lähellä niitä näkemyksiä, joita esitetään lapsi- ja perhepalveluiden muutos-hankeessa. Hanke on yksi hallituksen kärkihankkeista ja se tähtää lapsi- ja perhepalveluiden palvelujärjestelmän uudistamiseen. Yhtenä hankkeen osana on verkostojohtamisen mallin kehittäminen kunnan, maakunnan ja valtion tasolla. (Valtioneuvosto 2016.)

Moniammatillinen yhteistyö on käsite, joka muotoutuu omanlaisekseen kussakin organisaatiossa, jossa sitä toteutetaan (Pärnä 2012, 48). Tieteelliseksi käsitteeksi moniammatillinen yhteistyö tuli, kun 1990-luvulla yhden tieteenalan näkemykset monimutkaisten ilmiöiden selittäjinä alettiin nähdä riittämättöminä. Samalla havaittiin, että kokonaisvaltainen systeeminen ymmärtäminen vaikuttaa myös käytännön työhön ja sen organisointiin. Tämän ajatusmallin pohjalta syntyivät käsitteet moniammatillinen yhteistyö ja tiimityö. (Isoherranen 2012, 14.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä oppimis-, auttamis- ja hoitopalveluiden monitieteellisenä yhteistoimintana (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 146). Tässä ajattelussa moniammatillisuus toteutuu yli perinteisten sektorirajojen. Sektorirajat ylittävä ajattelu mahdollistaa kokonaisvaltaisemman palveluiden suunnittelemisen ja kehittämisen sekä vahvistaa asiakkaan asemaa oman elämänsä asiantuntijana (Raukko 2014, 83). Yhteistyön sujuvuus yli perinteisten sektorirajojen on tänä päivänä yksi ammatillisen auttamisen laatutekijä (Kontio 2010, 6).

Isoherranen (2012, 19) toteaa, että sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisuus käsitetään eri tavoin riippuen määrittelijän orientaatiosta ja asemasta. Tässä opinnäytetyössä lähestyn käsitettä käytännöllisestä näkökulmasta, nuorten parissa toimivien ammattilaisten professioon liittyvän osaamisen joustavasta yhteistyössä tapahtuvasta hyödyntämisestä suhteessa nuorten ja heidän perheidensä hyvinvointiin.

Moniammatillisella työllä tarkoitan tässä opinnäytetyössä poikkihallinnollista yhteistyötä, eli niin kaupunkiorganisaation sisäistä yhteistyötä kuin organisaation ulkopuolellekin ulottuvaa yhteistyötä. Kaupunkiorganisaation ulkopuolisia toimijatahoja ovat Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS), joka järjestää nuorten psyykkisen tuen palveluita sekä yksityiset pal-

veluntarjoajat, joilta kaupunkiorganisaatio ostaa palveluita. Poikkihallinnollinen moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa tilannetta, jossa yhteistyötä tekevät tahot osallistuvat asiakkaan tarpeet huomioon ottavaan työskentelyyn yhteisestä tavoitteen asettelusta lähtöisin, vaikka tahoilla on erilaiset tiede- ja säädöstaustat ja erilainen toimintakulttuuri (Nykänen et al. 2007, 207).

Asiakkaan auttamista moniammatillisessa työssä ja verkostotyön keinoin voidaan perustella monin tavoin. Asiakkaan ongelmat ovat harvoin selkeästi yhdestä syystä tai tilanteesta johtuvia, jolloin luontevasti myös erilaisten asiantuntemusten yhteen saattaminen ongelmaa ratkaistaessa auttaa löytämään monitahoisia ja toimivampia ratkaisuja. Havaintojen tuominen yhteiseen keskusteluun auttaa näkemään ammatillisestikin uudella tavalla syy-seuraus -suh-teita sekä jakamaan vastuuta työskentelyssä. Oleellista on myös tiedon jakaminen sekä työn-jaon selkeytyminen, kun työtä tehdään selkeästi määritellysti verkostomaisesti. Asiakasprosessin jatkuvuus nousee myös esiin moniammatillisuutta perustelevana tekijänä. (Kuure & Lidman 2013, 12.)

Moniammatillista yhteistyötä nuoren hyvinvointia tukevissa palveluissa on mahdotonta tehdä ilman, että yhteinen tavoite työskentelylle on määritelty. Lisäksi työskentely vaatii avointa vuorovaikutusta sekä tietojen vaihtoa koko verkostossa. Yhteistyön lähtökohtana on nuoren sekä huoltajan suostumus, mutta salassapitovelvollisuus ei saa olla esteenä yhteistyölle, mikäli se on nuoren etu. (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 146.)

Nuoren ja perheen kokonaistilanteen hahmottaminen on oleellinen lähtökohta moniammatilliselle työskentelylle. Kokonaistilanne muodostuu niin ammattilaisten, perheen kuin nuoren omankin näkemyksen kokonaisuudesta. Ammatillinen näkökulma tilanteesta tuotetaan auttamaan kokonaisuuden hahmottamista tietyn asiantuntemuksen valossa. Yhteisten toimintaperiaatteiden ja työskentelyn tavoitteen tulee löytyä yhdistetystä kokonaisnäkemyksestä. (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 146, 147.)

Keskeisiä tekijöitä moniammatillisessa auttamisessa ovat osaamisen yhteinen johtaminen, monitieteellisen asiantuntemuksen hyödyntäminen sekä nuoren ja hänen läheistensä kokemuksen kuuleminen ja hyödyntäminen. Moniammatillisen työskentelyn yhtenä riskipaikkana on työn saaminen alkuun, sillä se vaatii asiantuntijoilta halua sekä kykyä tunnistaa tilanne, jossa ammatillisia auttamisen verkostoja olisi syytä koota tai aktivoida laajemmin yhteistyöhön. (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 155, 156.)

Isoherranen (2012, 45) toteaa, että erilaisten mielipiteiden kyseenalaistaminen ja oman ammatillisen näkökulman korostaminen nousevat usein esiin moniammatillisessa päätöksente-

ossa. Yhtenä työskentelyn sujuvuuden haasteena voidaankin siis nähdä paitsi omaan näkökulmaan juuttuminen ja kielteisyys suhteessa avoimuuteen monenlaisissa tilanteen tulkinnoissa, myös sen unohtaminen, että asiakkaan näkökulma on aina kuultava ja huomioitava päätöksen teossa. Päätöksenteossa on oleellista, että kaikkien tieto saadaan käyttöön.

Vastuu toimintatavoista ja työskentelyn etenemisestä voidaan sosiaali- ja terveysalalla määrittää kahdesta suunnasta. Toisaalta työssä on läsnä lakisääteinen vastuu hyvästä hoidosta ja asiakkaan kohtelusta sekä ammatillisesta toiminnasta, toisaalta monitoimijaisen tiimin työssä on aina mukana myös vastuu siitä, että kokonaisuutena asiakkaan asiaa hoidetaan toimivasti ja yhteisvastuullisesti. Jokaisen toimijan tulee ottaa vastuu sekä omasta ammatillisesta että eettisestä toiminnastaan, mutta myös olla vastuullinen toimija verkostossa. Toisten verkostossa toimivien tunteminen, näiden ammatillisen osaamisen tunnistaminen sekä reflektiivinen asiantuntijuus ja yhteinen tiedonmuodostus auttavat vastuun määrittelemisessä sekä ottamisessa asiakastyössä. Vastuun ottaminen koko verkoston kannettavaksi on sosiaali- ja terveysalan verkostotyön perusta. (Isoherranen 2012, 115- 118.)

Yhteisen tiedonmuodostuksen tärkein taustatekijä on verkoston merkityksen syvälinen ymmärtäminen. Tälle pohjalle tiedonmuodostus rakentuu yhteisessä keskustelussa. Tärkeää on myös kirjallisen tiedon helppo saatavuus. Ilman yhteisesti rakennettua tietoa oikea ja samansuuntainen yhteistyö asiakkaan auttamiseksi on mahdotonta. Yhteistä tietoa voidaan muodostaa erilaisissa verkoston kokoontumisissa, mutta päätöksiä tehtäessä asiakkaan ja tarvittaessa myös hänen läheistensä mukana oleminen on oleellista yhteisen tavoitteen ja sinne pääsemisen keinojen löytämiseksi sekä myös asiakkaan työskentelyyn sitouttamiseksi. (Isoherranen 2012, 122-126.)

Moniammatillisen ja verkostotyön esteenä julkisella sektorilla voidaan nähdä johtamisen vertikaalisuus. Perinteisessä sosiaali- ja terveysalan johtamisessa keskitytään helposti oman alan johtamiseen, vaikka verkostomaisen horisontaalisen johtamisen avulla voitaisiin saada kokonaisvaltaisempi käsitys sekä mahdollisuus auttaa asiakkaan tilannetta tehokkaammin. Aito jaettu johtajuus ja moniammatillinen työskentelymalli vaativat organisaatiokulttuurin muutosta ja mahdollisuutta ylittää organisaatioiden rajoja julkisella sektorilla. (Isoherranen 2012, 138, 139.)

Moniammatillisen työskentelytavan käyttöönoton edellytyksenä on aito halu moniammatilliseen työhön sekä koulutuksen kautta saatu perustieto moniammatillisen työotteiden käyttämisestä. Organisaation rakenteiden tulee tukea työskentelyä sekä ohjata työtä. Muutosprosessin osalta yhdessä kehittäminen on oleellista. Verkoston sisällä roolien ja asiantuntijuuksien tulee olla selkeitä sekä vastualueiden määritelyjä. Tiedon kokoamisen ja käyttämisen käytäntöjä täytyy luoda yhdessä. Jaettu johtajuus ja joustavat roolit edesauttavat moniammatillista

työskentelyä. Näiden edellytysten täytyessä moniammatillisuutta voidaan toteuttaa verkostoissa dialogisesti ja reflektiivisesti. (Isoherranen 2012, 150.)

Johtamisen kannalta sektorikohtainen ajattelu moniammatillisen auttamisen sijaan voi nostaa työn kustannuksia. Sektorijohtamisessa kokonaiskustannusten vaikutuksia ei pystytä arvioimaan ja työn päällekkäisyys muiden sektoreiden kanssa ei tule näkyväksi. Ongelman yhteen puoleen keskittyminen asiakkaan kokonaistilanteen näkemisen sijaan harvoin edistää asiakkaan kokonaistilanteen ratkaisemista. Kapealta sektorilta tarkasteltuna päätöksenteko perustuu usein väriin tietoihin. (Kuure & Lidman 2013, 14.)

Veijola (2004, 30) toteaa, että moniammatillisuus vahvistaa erilaisia ammatillisia näkökulmia ja tuo asiakkaan hyödyksi käyttöön erilaisista tietopohjista rakentuvia tietoja ja taitoja. Erilaisille pohjille muodostuva ammatillinen näkemys voi kuitenkin myös vahvistaa ristiriitoja ammattilaisten välillä. Parhaimmillaan kyse on ammatillisesta keskustelusta, jossa perustellut mielipiteet vertautuvat omaan tietoon, mutta pahimmillaan kyse voi olla myös omaa ammatillisuutta uhkaavasta tiedosta tai asiakkaan pallottelusta palveluiden välillä. Onnistuneessa moniammatillisessa asiakkaan auttamisessa kyse on prosessista, jossa ammattilaisten osaaminen saadaan käyttöön ja muodostuu yhteinen näkemys tarvittavista auttamisen muodoista sekä yhdessä tekemisen kulttuurista (Veijola 2004, 31). Haasteellisen prosessista tekee asiakkaiden tilanteiden moninaisuus, joka johtaa tarpeeseen löytää aina tilanteittain rakentuva toimintamalli ja -kokonaisuus (Kontio 2010, 7).

Moniammatillisissa verkostoissa toimiminen edellyttää tietoisuutta omasta sekä muiden ammatillisesta roolista. Tärkeää on myös ottaa vastuuta sekä toiminnasta että vuorovaikutuksesta ja kunnioittaa muiden asiantuntijuutta. (Kontio 2010, 8.)

## 2.1 Moniammatilliseen työhön vaikuttava lainsäädäntö sosiaali- ja terveysalalla

Monialaisesta työskentelystä säädetään lähes kaikessa nuorten hyvinvointiin liittyvässä lainsäädännössä. Yhteistyöhön ohjaavaa lainsäädäntöä on esimerkiksi lastensuojelulaissa (417/2007), nuorisolaissa (72/2006), terveydenhuoltolaissa (1326/2010), perusopetuslaissa (628/1998, 642/2010), laissa ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), oppilashuoltolaissa (HE 206/2016, 1287/2013), potilaan tai asiakkaan oikeuksista säätävissä laeissa (785/1992, 812/2000) sekä sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). (Perälä ym. 2012, 138.)

Viranomaisten välistä tiedonvaihtoa koskevat lait ja säädökset ovat hajallaan eikä kentällä ole riittävästi tietoa siitä, kuinka säädöksiä missäkin organisaatiossa tulisi soveltaa. Tämä vaikuttavaa siihen, ettei tiedonsiirtoa tapahdu verkostoissa riittävässä määrin tai lain tarkoittamalla

tavalla. (STM 2012, 18.) Tiedonsaantioikeuksista ja salassapidosta säädetään yksittäisissä laeissa. Yleisperiaatteena on, että palveluiden asianmukaista järjestämistä koskevien tietojen siirtämiseen on oikeus, mutta ensisijaisesti tietojen luovuttamista tehdään asiakkaan ja hänen huoltajansa luvalla. Lastensuojelulaissa (417/2007, 25 §) määritellään yksityiskohtaisesti, että salassapidosta huolimatta lastensuojelun viranomaisille on toimitettava tieto vaarassa olevasta alaikäisestä.

Lastensuojelulaissa (417/2007, 14§) todetaan, että ”kunnan on huolehdittava siitä, että lapsen asioista vastaavalla sosiaalityöntekijällä on käytettävissään lapsen kasvun ja kehityksen, terveydenhuollon, oikeudellista sekä muuta lastensuojelutyössä tarvittavaa asiantuntemusta.” Tämä lain lause viittaa erityiseen velvoitteeseen järjestää päätöksenteon tueksi moniammatillinen eri alan asiantuntijoista koostuva työryhmä, mutta koko lain henki selkeästi on sellainen, että moniammatillisuus nähdään lainsäätäjien silmissä erityistä arvoa tuottavana palveluna. Samoin lapsen ja nuoren osallisuuden vahvistaminen on vahvana viestinä lastensuojelulaissa (Kuure & Lidman 2013, 20).

Lastensuojelulaki (417/2007) säättää sekä ehkäisevän lastensuojelun että lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun järjestämisestä kunnassa. Lisäksi lastensuojelulaki määrittää, että kunnalla on velvollisuus seurata ja edistää lasten ja nuorten hyvinvointia sekä järjestää tarvittavia toimintoja tämän toteutumiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnan on palveluita järjestäessään monialaisesti viranomaisyhteistyössä arvioitava toimien vaikutusta lasten ja nuorten hyvinvointiin (Kosonen 2011, 63).

Lastensuojelun käsikirja määrittelee monialaisen asiantuntemuksen toteutustapoja. Moniammatillista työtä voidaan toteuttaa lastensuojelun käsikirjan mukaan

1. suullisena konsultaationa, joka on päivittäisessä työssä käytettävää nopeaa konsultointia ja jossa käytetään apuna oman organisaation tai ulkopuolisen tahon asiantuntemusta,
2. kirjallisena asiantuntijalausuntona,
3. asiantuntijan osallistumisena lapsen asioissa käytyyn neuvotteluun tai
4. asiantuntijaryhmänä, joka voi olla järjestetty joko tapauskohtaisesti tai pysyvästi. (Lastensuojelun käsikirja.)

Moniammatillisten asiantuntijaryhmien toimintaa koskevassa selvityksessä yhdeksi kehittämisen kohteeksi löytyi asiakastilanteen kuvaaminen tiivistetysti (Tulensalo 2016, 12). Sama vaikeus on ylipäätään moniammatillisessa yhteistyössä, sillä asiakkaiden mahdollisesti pitkään asiakkuushistoria on vaikeaa tiivistää lyhyeksi, mutta silti kattavaksi. Asiakkaalle tilanteen kertaaminen neuvottelutilanteissa ei myöskään tuo lisäarvoa, vaikka työntekijän kannalta historian ja tehtyjen toimenpiteiden tiedostaminen on työn suunnittelemisen kannalta oleellisen tärkeää.

Nuorisolaki määrittelee monialaisuutta suhteessa poliittiseen päätöksentekoon ja velvoittaa osallistamaan nuoria palveluiden suunnitteluun, päätöksentekoon sekä toimeenpanoon (Kuure & Lidman 2013, 21). Nuorisolain perimmäisenä tarkoituksena voidaan nähdä monialaisen yhteistyön rakenteiden luominen, jotta nuorten elinolosuhteita ja kasvua voidaan tukea laajalti. Nuorisolaki määrittelee monialaisen yhteistyön koskevan vain viranomaisia ja säätää kunnille velvoitteita järjestää ja toimeenpanna tiettyjä palveluita. Monialaisen toiminnan perustana kunnallisella tasolla on nuorisolain (72/2006, 4 §) mukainen kehittämisohjelma sekä lastensuojelulain (417/2007, 12 §) mukainen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma. (Aaltonen 2011, 17, 26.)

Oppilashuollosta säädetään perusopetuslain (628/1998) 31 a §:ssä. Oppilashuoltoa on oppilaan laaja-alainen tukeminen oppimisessa, psyykkisen ja fyysisen terveyden ylläpitämisessä sekä sosiaalisen hyvinvoinnin edistämässä. Opetussuunnitelman tekemisestä on opetushallituksen määräys, ja opetussuunnitelmassa tulee määritellä paikallisesti ja yhdessä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa kodin ja koulun välisestä yhteistyöstä. Oppilashuolto on tiiviissä yhteistyössä koulunkäyntiä tukevan lastensuojelun kanssa ja se on itsessään moniammatillista yhteistyötä, jossa mukana on yleensä ainakin opetustoimen, terveydenhuollon, sosiaalityön sekä psykologian ammattilaisia. Yhteistyötapaamisissa käsitellään yksittäisen oppilaan asioita vain, jos oppilaalta ja hänen huoltajaltaan on pyydetty siihen lupa. (Lahtinen 2011, 69-71.)

## 2.2 Asiakslähtöisyys moniammatillisen työn johtamisen lähtökohtana

Moniammatillista työtä voidaan toteuttaa niin tiiviinä samassa paikassa työskentelevien työryhmytyönä kuin hajanaisesti sijoitettujen työntekijöidenkin työryhmässä. Kaupunkiorganisaatiossa yksiköt ovat usein oman sektorinsa asiantuntijoita ja osaaminen on ammatillisesti keskittyntä. Samassa yksikössä voi kuitenkin työskennellä erilaisista ammatillisista näkökulmista asiaa tarkastelevia työntekijöitä, jolloin kyse on moniammatillisesta työryhmästä. Usein kuitenkin eri näkökulmaa haluttaessa joudutaan sitä kysymään eri sektorilta. Näkökulmia yhdistävänä tekijänä voisi luontaisesti toimia asiakslähtöisyys.

Moniammatillisen työn tavoitteena on koota yhteen ammattitieto ja erilaiset näkökulmat asiakkaan auttamiseksi parhaalla tavalla (Nykänen et al. 2007, 206). Sektoreittain jaettu kunnallinen organisaatio on haastava ympäristö toteuttaa moniammatillista työtä. Kun sosiaalipalvelut toimivat moneen alasektoriin jaetussa organisaatiossa ja terveydenhuollon sekä oppimisen palvelut taas omissaan, tarvitaan uudenlaista näkökulmaa palveluiden yhteensovittamiseen. Tarkastelen tässä opinnäytetyöni luvussa Hyvinkään nykytilan lisäksi vaihtoehtoisia malleja

johtaa moniammatillista työtä uudenlaisten johtamisnäkökulmien ja hanketutkimusten perusteella.

Heather Fraser kartoitti sairaalaympäristössä kehittämiseen liittyvän tutkimushankkeen ohessa johtamisen oleellisia osia, kun tavoitteena on tehostaa asiakkaiden avunsaantia. Kun kyse on asiakkaista, joiden tilanteen parantamiseksi on jo tehty työtä useissa eri organisaatioissa, on jatkotoimia pohdittaessa ensimmäiseksi tärkeää hahmottaa kokonaiskuva. On tärkeää selvittää, mitä on jo tehty ja missä organisaatioissa ja kuinka asiakas on päätenyt mahdollisten interventioyritysten jälkeen edelleen vaikeaan tilanteeseen. Eri toimijoiden yhteistyö on oleellista kartoituksessa sekä jatkotoimien suunnittelussa. Systeemin vaaranpaikkojen sekä ratkaisumallien kartoittaminen täytyy tehdä yhteistyössä. Ratkaisu on mahdollista löytää strategioiden ja toimintojen yhteensovittamisesta. Kehittämisessä tärkeää on ylläpitää uutta järjestelmää, mitata tuloksia sekä jatkaa kehittämistä edelleen. (Fraser 2009.)

Johtaminen on siis oleellista, sillä strategiat luodaan johtamisen tasolla. Tärkeää on kuitenkin myös osallistaa käytännössä työtä tekevät pohtimaan työprosesseja ja kehittämään niitä tehokkaammiksi.

Toimiva moniammatillinen työskentely edellyttää yhteistyön koordinoimista ja johtamista lapsen edun mukaisesti, siten siis tapauskohtaisesti. Lapsen edun tulee myös lastensuojelulain näkökulmasta olla ensisijainen työskentelyn tavoitteita ja asiakaslähtöisyyttä ohjaava tekijä. Nykytilanteessa kuitenkin haasteen luo palvelujärjestelmän sirpaleisuus ja erilaiset työskentelykulttuurit eri organisaatioissa. Monialainen yhteistyö voi onnistua vain, mikäli toisen toimijan työ tunnetaan ja sitä arvostetaan. Tärkeää on myös yhteinen tavoitteen asettelu sekä monialaiseen työskentelyyn sitoutuminen. Palveluiden asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämisen ja asiakkaan palvelemisen ottamista toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohdaksi (Virtanen & Stenvall 2014, 156). Sujuva jatkuvuus on oleellista, sillä asiakkaalle raskasta on aloittaa asiakkuus aina uudelleen eri palvelussa. (Heinonen & Pitkänen 2016, 10).

### 2.3 Tutkimustietoa asiakkaan näkökulmasta moniammatilliseen työhön liittyen

Sosiaali- ja terveyspalveluissa keskiössä on asiakkaan hyvinvointi. Tästä suoraan johtaen asiakaslähtöisyys on palveluiden luonteva lähtökohta. Asiakkaiden ja etenkin nuorten osallisuus palveluiden yhteensovittamisessa on kuitenkin jäänyt melko vähäiseksi. (Kuure & Lidman 2013, 9.)



Nuorten ja heidän perheidensä asemaa monitoimijaisessa verkostotyössä on tutkimuksissa jonkin verran kartoitettu jo aiemmin. Sen vuoksi päädyin tässä opinnäytetyössä siihen, että kartoitan kirjallisuuskatsauksen avulla jo tehtyä tutkimusta ja sieltä saatuja tuloksia liittäen palvelujen käyttäjän näkökulmaan. Selvityksiä tehtiin etenkin lastensuojelun kehittämisen viitekehyksestä sen jälkeen, kun järjestelmän toimimattomuus tuli uutisotsikoihin vuonna 2012 lastensuojelun piirissä olleen 8-vuotiaan lapsen kuoltua pitkäaikaisen kaltoinkohtelun uhrina.

Selvityksistä ilmenee, että yksi ongelma verkostotyön toteutumisen suhteen on vaatimus lastensuojelun asiakkuudesta. Sosiaalityöstä on tullut palveluiden portinvartijuutta, oikeutta palveluihin ei ole ilman lastensuojeluasiakkuutta. Asiakkaiden toiveissa korostui erityisesti joustava yhteistyö sosiaalityön, psykiatrisen hoidon sekä koulun kesken. Tiedon siirtäminen kirjallisessa muodossa viranomaisten kesken aiheuttaa toisinaan vääristymiä ja väärintymmärryksiä, joita asiakkaan on vaikea korjata. Osallisuutta ja avoimuutta edistäviä työkäytäntöjä kaivattiin asiakkaiden keskuudessa selvityksen mukaan laajalti. (STM 2012, 9-11.)

Käytännössä moniammatillista tai verkostomaista työtä tehdään usein asiakastapaamisissa järjestämällä verkostoneuvottelu. Verkostoneuvotteluissa läsnä on usein monia perheen tai lapsen elämässä olevia toimijatahoja. Neuvottelut voivat asiakkaiden näkökulmasta olla jännittäviä ja epämielisiä, sillä perhe kokee helposti jäävänsä altavastajaksi tai ettei heidän äänensä tule kuuluviin. Ilmi on tullut myös ajatus siitä, ettei kaikkia asioita haluta puhua kaikkien perheen jäsenten tai viranomaisverkoston kuullen. Jotkut perheet ovat hämmentyneet myös siitä, ettei viranomaisilla välttämättä ole ristiriidaton näkemys siitä, mikä tilanne on ja millaisesta avusta perhe tai lapsi hyötyisi. (Hyttinen 2015, 21.)

Asiakaslähtöisyyden ydinajatus on, että asiakkaalla on asiantuntijuus suhteessa omaan elämäänsä ja hyvinvointiinsa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämisen ja asiakkaan palvelemisen ottamista toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohdaksi (Virtanen & Stenvall 2014, 156). Työntekijän roolina on vahvistaa asiakkaan osallisuutta ja ymmärrystä palvelujen käytössä (Stenvall & Virtanen, 2012). Asiakaslähtöisyyden periaate kuuluu vahvasti monialaiseen asiakkaan auttamiseen, sillä asiakas on monialaisessa auttamisessa työskentelyn keskipisteenä. Asiakaslähtöisyys takaa asiakkaille vaikutusmahdollisuuden palveluissa ja turvaa lisäksi demokratiaa ja palveluiden toimivuutta (STM 2009, 38).

Asiakaslähtöisyyden lähtökohtana palvelujärjestelmässä tulee olla asiakkaan kuuleminen ja aktivoiminen. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ja kohdatuksi tulemisen tunteessa. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi on tärkeää, että sama työntekijä jatkaa asiakkaan kanssa prosessin edetessä. (Hyttinen 2015, 24, 25.) Asiakaslähtöisyyteen liittyy oleellisesti tavoitteiden määrittely asiakkaan kanssa yhdessä ja hänen tarpeistaan lähtöisin (Hyttinen 2015, 30).

Poikela (2010, 210) toteaa, että asiakaslähtöisessäkin tilanteessa on läsnä aina ammattilainen, jolloin mukaan tulee paitsi asiakkaan ja ammattilaisen näkemykset, myös institutionaalinen ja auttamisen paikasta lähtevä näkemys. Asiakaslähtöisyys ei koskaan voi olla vain asiakkaan oikeutta päättää tai valita asiantuntijoiden tarjoamasta palveluvalikosta, sillä tämä asenne passivoi ammattilaisia ja jättää asiakkaan monimutkaisen järjestelmän armoille. Olenainen osa asiakaslähtöisyyttä on tällöin vuorovaikutus, jossa asiakkaan henkilökohtainen kokemus ongelmista sekä tarvittavasta avusta kuullaan ja suunnitelma rakennetaan asiakkaan kanssa yhdessä hänen näkemyksiensä perusteella. (Poikela 2010, 209-210.)

Moniammatillinen työ voi parhaimmillaan olla asiakaslähtöisyyden perusta, sillä asioiden lähestyminen monitieteisesti ja monesta eri tulkinnasta käsin voi luoda synergiaa, jonka avulla ongelmia päästään oikeasti ratkaisemaan. Eri toimijoiden kokoaminen yhteen viranomaisen tai auttavan tahon toimesta on asiakkaan lähtökohdista toimivampi ratkaisu, kuin hakea palveluita eri organisaatioista, useilta eri luukuilta.

Asiakaslähtöisen ja asiakasta osallistavan työn periaatteina ovat mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, valita ja saada tietoa sekä vaikuttaa toimintaan (Perälä ym. 2015, 64). Hyvinvointia edistävien palveluiden tulisi edistää nuorten terveyttä, osallisuutta ja oppimisen mahdollisuuksia sekä ehkäistä ongelmien syntymistä turvaamalla oikea-aikaisen tuen sitä tarvitseville. Moniammatillisen työskentelyn rajapinnoilla tarvitaan sopimuksia työskentelyn tavoitteista, työmenetelmistä ja toimintatavoista sekä niiden vaikuttavuuden jatkuvaa arviointia (Järven-sivu ym. 2010, 30-39).

Asiakkaiden elämäntilanteiden ongelmallisuus paikantuu suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa rakenteellisiin ongelmiin ja etenkin nuorten kohdalla ensisijaisesti turvallista kasvua ja kehitystä pyritään tukemaan, ei rankaisemaan vääristä valinnoista (Aaltonen & Heikkinen 2013, 199). Tämä ajatusmalli luo asiakaslähtöisyydelle hyvän perustan, sillä tukeminen on oleellisesti helpommin lähestyttävä interventio kuin rangaistus.

### 3 Verkostotyö

Yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa verkosto määritellään rajoiltaan avoimina asioiden, prosessien tai tapahtumien toisiinsa liittyvinä kokonaisuuksina (Eriksson 2015, 15, 19). Sosiaalisessa mielessä verkostoihin ajatellaan liittyvän sosiaalista pääomaa, joka ylläpitää normeja ja luottamusta yhdessä toimimiseen sekä verkoston jäsenten kykyjen tai voimavarojen ylläpitämiseen (Ruuskanen 2015, 214). Möller, Svahn, Rajala ja Tuominen (2002) lisäävät verkostojen hyötyihin vielä resurssien jakamisen näkökulman, joka voi luoda synergiaetua ja vaikuttaa myös kustannustehokkuuteen. Verkostot ovat siten kokonaisuuksia, joita hallitaan ja joissa

toimitaan tiettyjen normatiivisten mallien mukaan ja joista sosiaalisessa mielessä on hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa.

Opinnäytetyössäni nojaan juuri tähän verkoston määrittelyyn käyttäessäni verkostotyön termiä kuvaamaan ammattilaisten välistä työskentelyä ja työn kehittämistä. Asiakkaan ollessa mukana työskentelyssä verkoston normatiivisuus ei päde samoilta osin, kuin ammatillisessa verkostotyössä. Verkostotyöksi on määritelty joissain lähteissä (mm. Mönkkönen 2007, 130; Arnkil & Seikkula 2009, 10-11) nimenomaan asiakkaan ja hänen verkostojensa kanssa tehtävä työ, mutta sitä kuvaan tässä opinnäytetyössä moniammatillisen auttamisen käsitteellä.

Tässä opinnäytetyöni luvussa käsittelem verkostotyötä yleisellä tasolla, sen kehittymistä ja siihen liittyviä tutkimustuloksia. Verkostotyön ja moniammatillisen työn kehittämiseen liittyvä tutkimus on osittain päällekkäistä, mutta haluan opinnäytetyössäni erotella nimenomaan asiakastyössä tapahtuvan moniammatillisen auttamisen ja ammattilaisten välillä tapahtuvan verkostotyön eroja.

### 3.1 Verkostotyön ulottuvuudet ja verkostojen johtamisen erityiskysymykset

Organisaatiot eivät ole konkreettisia, vaan abstrakteja rakennelmia. Se tarkoittaa, että ne muodostuvat ensisijaisesti niistä tehtävistä ja rooleista, joita yhteiskunta näille organisaatioille antaa. Näiden tehtävien ja roolien kautta muodostuu sitä sosiaalista pääomaa, joita organisaatioissa toimivat käyttävät työnsä pohjana. (Axelsson & Axelsson 2006, 77.) Verkostoissa toimimisessa tämä tarkoittaa tehtävänkuvauksia ja rajanvetoja asiakkuuden suhteen. Vastuun jakautuminen yhä tarkempien ammatillisen auttamisen normien tai erikoistuneiden yksiköiden suhteen on hyvinvointia tukevissa palveluissa tarkoittanut päällekkäistä työtä, aukkoja, ja jatkumattomuutta palveluiden välillä (Axelsson & Axelsson 2006, 77). Holistisen lähestymistavan edut ymmärretään, mutta käytännössä professionaalistuminen sekä palveluiden erikoistuminen ovat silti olleet tärkeämpiä kriteereitä palveluita rakennettaessa.

Axelsson ja Axelsson (2006, 83) toteavat, että yhteisten verkostotoimintojen kehittäminen on haastavaa, mutta erityisen haastavaa on verkostojen ylläpitäminen. Yhteistyön haasteita on paikannettu niin erilaisista hallinnollisista järjestelmistä, erilaisista toimintaa säätelevistä laeista ja säännöksistä, rahoituksen erilaisuudesta ja budjeteista kuin erilaisista tietojärjestelmistäkin (Van Raak ym. 1999 Axelssonin & Axelssonin 2006, 83 mukaan). Ongelmia voivat aiheuttaa myös erilaiset ammatilliset kulttuurit, arvot ja käytänteet. Näiden tekijöiden huomiointi on oleellista johtamisessa, kun yhteistyötä ryhdytään rakentamaan. Tärkeää on mahdollistaa henkilökohtainen kontakti organisaatioissa toimivien työntekijöiden välille sekä ylläpitää yhteistyötä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Yhteisten käytäntöjen ja arvojen sopiminen

on myös oleellinen osa yhteistyön muodostamisen tukemista. Luottamuksen ylläpitäminen ja tiedonkulun varmistaminen sekä perustehtävän mukaisen työskentelyn tukeminen ovat vakiintuneen vaiheen verkostotyön johtamisen avainasioita. (Axelsson & Axelsson 2006, 83-85.)

Yhteistyö rakentuu vuorovaikutuksessa ja toimiessaan synnyttää luottamusta. Loxley (1997, 25, 34-40) määrittelee kolme teoriaa, jotka täsmentävät yhteistyötä. Näitä teorioita ovat general systems theory, social exchange theory ja co-operation theory. Teoriat keskittyvät yhteistyössä syntyvään tietoon ja luottamukseen sekä näiden vaikutukseen yhteistyön sujuvuudessa. General systems theoryn ydin on prosessien ja rakenteiden tuomassa työn kehikossa, missä yhteistyö synnyttää uutta tietoa ja laajentaa olemassa olevaa asiantuntemusta. Social exchange theoryn mukaan yhteistyö on vastavuoroisuutta, jossa osaansa näyttää myös saatu tieto ja resurssi. Vaihdannan pohjalla vaikuttaa osapuolien keskinäinen luottamus. Co-operation theory erittelee yhteistyön eri tasoja lähtien yksin tekemisestä aina täysin integroituneeseen yhteistyöhön. Verkostoyhteistyön sujuvuus siis riippuu siitä, kuinka verkostoja rakennetaan ja kuinka niissä toimitaan vastavuoroisesti. Loxley tähdentää, että professioiden eriytyminen johtaa siihen, ettei monitahoisia sosiaalisia ongelmia pystytä ratkaisemaan ilman verkostoissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja yhteistyötä. (Loxley 1997, 25, 34-40.)

### 3.2 Verkostojen kehittäminen ja johtaminen

Toimiva lapsi ja perhe -konseptia kehitettäessä todettiin, että uudenlaisen toiminnan juurruttamiseksi koulutuksen ohella on tärkeää ryhtyä käytännössä toimimaan uudella tavalla sekä lisätä ymmärrystä uuden toimintamallin merkityksestä käytännön tasolla. Johtamisen osalta tämä merkitsee sitä, että on oleellista tehdä työskentelystä päätös ja se tulee myös kirjata organisaation toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin. Oleellista on myös työn valvonta ja raportointi sekä toimivan hallinnollisen struktuurin luominen. Tiedottamisesta huolehtiminen on johdon vastuulla. Väestön tulee olla tietoisia uusista toimintamalleista, sillä ainoastaan siten toiminta on läpinäkyvää ja löytää asiakkaansa. (Solantaus & Niemelä 2016, 24, 25.)

JOHTAVAT -tutkimusprosessissa tutkittiin vuosina 2010-2013 sosiaali- ja terveystalouden johtamista monimuotoisissa organisaatioissa sekä moniammatillisissa työyhteisöissä. Tutkimushankkeessa todettiin, että kuntien palvelut ja niiden johtaminen vaativat muutosta, sillä vanhaa rakennetta uhkaavat niin äkilliset ja ulkopäin tulevat muutokset, väestön ja työntekijöiden ikääntyminen kuin laajemmat toimintatapojen uudistamisetkin. (Niiranen et al. 2014, 8, 18.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamiseen vaikuttavat valtionohjauksen, organisaatiouudistusten, asiakkaiden tarpeiden ja palveluoikeuksien sekä henkilöstön osaamisen ja taloudellisten reunaehtojen lisäksi kansainvälinen talous ja toimintarakenteiden uudistus. Ristikkäisiä tehtäviä ja odotuksia voidaan kuvata käsitteellä diversiteetti. Diversiteetti tarkoittaa käsitteenä monimuotoisuutta ja johtamisessa se tarkoittaa organisaation yhteiskunnallisen tehtävän, palveluiden vaatimukseen mukautumisen, verkostojen, sidoksien, eri palvelualueiden keskinäisten riippuvuuksien sekä toiminnan taloudellisuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden huomioimista. (Niiranen 2014, 43, 44.) Diversiteetin huomioiminen on tärkeitä verkostotyötä kehitettäessä, sillä sektorikohtaisessa ajattelussa ja johtamisessa palveluiden kokonaisuus voi jäädä piiloon. Kokonaiskuvan hahmottaminen koko organisaatiotasolla auttaa poistamaan päällekkäisyyksiä palveluissa.

Ammattilaisten tulee verkostotyössä pystyä kokemaan osallisuutta osallistumisen, vaikuttamisen ja osaamisen hyödyntämisen kautta. Yhteisistä linjauksista sopiminen ja tiedonkulusta huolehtiminen edistää työntekijöiden osallisuutta. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa kaikkien työskentelyyn osallistuvien tiedon, osaamisen ja voimavarojen käyttöön ottamisen mahdollistamista. Sitouttaminen yhteiseen työn kehittämiseen on tärkeä lähtökohta työlle. Moniammatillisen yhdessä tehtävän työn hyötynä on paitsi laaja asiantuntemus, myös toiselta oppiminen. (Perälä et al. 2015, 62, 63.)

### 3.3 Kuntaorganisaatio ekosysteemisenä toimintana ja horisontaaliset verkostot

Verkostojen kuvaamisessa voidaan käyttää käsitettä ekosysteemi. Verkoston kuvaamiseen käytettävä ekosysteemin metafora auttaa verkoston ja verkostotyön tavoitteiden ymmärtämistä. Ekosysteemin käsite pohjautuu luonnontieteeseen ja se viittaa kokonaisuuteen, jossa toiminta tapahtuu pitäen sisällään niin toimintaa ylläpitävän yhteisön kuin toimintaympäristönkin sekä siinä tapahtuvat kompleksiset riippuvuussuhteet. (Kaihovaara ym. 2017, 16). Systeemisyys itsessään tarkoittaa tiettyjen rakenteiden olemassa oloa. Näiden rakenteiden perusteella hahmotamme omaa paikkaamme ja rooliamme siinä rakenteessa, jossa sillä hetkellä toimimme. Perimmiltään kyse on systeemin autopoeettisuudesta ja autonomisuudesta, joka tarkoittaa sitä, että systeemiä voidaan rakentaa ja säädellä ainoastaan sen sisältä. (Haarakangas 2014, 20.)

Organisaatioista puhuttaessa ekosysteemin käsite pitää sisällään myös organisaation ympäristön taloudellisine ja sosiaalisine ulottuvuuksineen. Biologiaan verraten myös organisaation ekosysteemin toiminnan kannalta tärkeitä ominaisuuksia ekosysteemille ovat sen terveys, toimintakyky ja pysyvyys. Ekosysteemit ovat hierarkkisia toimintaympäristöjä, joissa jokaiselle

toimijalle on osoitettu tietty tehtävä, mutta yhteistoiminta mahdollistaa selviytymisen myösiinä tapauksessa, että jokin ekosysteemin osa ei toimi. (Harakka 2014, 34.)

Liiketoiminnassa ekosysteemistrategian käyttöönotto perustuu yhdessä kehittämiseen, sillä osaamisen pirstaloituminen ja erikoistuminen vaativat toimintojen yhdistämistä (Apilo ym. 2014, 36). Lähtökohtana on siis ensisijaisesti tarve yhteistyöhön. Kuntaorganisaatiossa strategiasta voitaisiin hyötyä, sillä sektorimallinen jakautuminen palveluissa luo päällekkäisiä asiakkuuksia ja osaamisen alueita. Tätä mallia voi kuvata horisontaalisten verkostojen käsitteellä.

Horisontaalisia verkostoja kuvaa rinnakkaisuus ja tasavertaisuus toimijoiden valta-asemassa. Verkostoitumisen lähtökohtana on tarve osaamisen ja resurssien yhdistämiseen ja hyödyntämiseen toimivamman lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Valkokari & Karvonen 2014a, 19.) Kuntaorganisaation toimialan sisäisen verkostotyön kuvaamiseen horisontaalisen verkoston käsite sopii hyvin, sillä organisaation sisällä kilpailun ei pitäisi estää vuorovaikutteisen ja työn synergiaa edistävän verkoston luomista.

Horisontaalisessa verkostossa työn kehittäminen ja yhteinen innovointi perustuvat luottamukseen ja yhteiseen etuun sekä tiedon joustavaan jakamiseen (Järvensivu ym. 2010, 8). Verkostotyö tapahtuu vuorovaikutuksessa ja kehittämisen keskiössä on yhteisten merkitysten ja tavoitteiden luominen (Valkokari & Karvonen 2014a, 19, 20).

Ekosysteemisen verkoston osana on puhuttu myös parviälystä, joka käytännössä tarkoittaa verkoston resurssien hyödyntämistä yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Parviällyn spesifi erikoisuus on muodostaa tai hajottaa parvi tarvittaessa nopeastikin. Sen vahvuutena voidaan siten nähdä joustavuus sekä mahdollisuus yhdistää osaamista ylitse normaalien organisaatioiden luovastikin. (Valkokari & Karvonen 2014b, 46.) Toisena verkostomallien johtamiseen ja myös parviajatukseen yhdistyvänä käsitteenä voidaan nähdä resurssien mobilisointi. Se tarkoittaa niiden toimijoiden aktiivista mukaan saamista, joilla on tilanteen hoitamisen kannalta oleellisia tiedollisia tai taidollisia resursseja. (Agranoff & McGuire 1999 Sotaraudan 2008, 258 mukaan.) Mobilisaation mahdollistaa parhaiten uhkien, mahdollisuuksien ja ongelmien tiedostaminen sekä osallistujien halukkuus osallistua ja käyttää resursseja yhteisen ongelman ratkaisemiseen (Sotarauda 2008, 258).

### 3.3.1 Verkostojen suunnitelmallinen hallinta ja hyödyntäminen kuntaorganisaatiossa

Lastensuojelun piirissä olevat lapset ovat samanaikaisesti kaikkien hyvinvointia tukevien peruspalvelujen asiakkaita. Tehottomalta näyttävä lastensuojelun palvelu onkin todellisuudessa

koko hyvinvointia turvaavien peruspalveluiden ja erityispalveluiden kokonaisuuden tehostumusta, toteaa Tiina Muukkonen (2016, 227, 228). Muukkonen lainaa perusteluissaan tutkijoita ja toteaa, että julkisen hallinnon hierarkkiset ja sektoroituneet organisaatiot ovat joustavan yhteistyön esteenä (Kuure & Lidman 2013, 52) ja johtaminen perus- ja erityispalveluiden rajapinnalla on riittämätöntä eikä tue palveluiden integroitumista (Perälä ym. 2014, 195-196).

Kontio (2010, 7) toteaa, että moniammatillisuuden johtamisen tehtävänä tulee ensisijaisesti nähdä yhteistoiminnan menettelytapojen kehittäminen ja yhteisiin sopimuksiin tukeminen. Julkisissa palveluissa moniammatillisuuden johtamisen tehtävänä voidaan puolestaan nähdä ammatillisen osaamisen tehokas ja toimiva hyödyntäminen, jonka edellytyksenä on osaamisen tunnistaminen sekä tarkoituksenmukainen kohdentaminen asiakasprosesseissa (STM 2009, 31). Moniammatillisen työn johtamisessa tarvitaan siten rakenteellista sopimuksellisuutta sekä osaamisen tunnistamista ja joustavaa yhteistyötä yli sektorirajojen.

Julkisessa hallinnossa johtamisen tärkeänä ulottuvuutena on itseorganisoituvien verkostojen hallinta. Verkostoja löytyy niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta ja ne ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, esimerkiksi poliittisia, alueellisia, markkinoilla toimivia tai kansainvälisiä. Rod Rhodes (2000, Jäppisen 2009, 198 mukaan) on luonnehtinut julkisen organisaation kanssa yhteistyössä toimivia verkostoja ja eriteltyt niiden erityispiirteitä. Verkostot ovat riippumattomia ja pystyvät toimimaan joustavasti julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rajoja ylittäen. Verkostot toimivat jatkuvan vuorovaikutuksen voimasta. Tämä vuorovaikutus on verkostojen ylläpitävä voima, joka vaatii toimiakseen jatkuvaa neuvottelua ja luottamusta. Rhodesin loppupäätelmänä on, että verkostot ovat itsenäisiä, eikä julkinen sektori voi vaikuttaa niiden toimintaan suorasti. (Rhodes 1996 & 2000, Jäppisen 2009, 198 mukaan.)

Verkostojen johtamista pidettiin aiemmin turhana, sillä verkostot nähtiin itse ohjautuvina kokonaisuuksina. Tavoitteellinen toiminta vaatii kuitenkin aina johtajuutta, joten johtajuutta tarvitaan myös verkostomaisessa toiminnassa. Verkostojen johtamisen haasteena ovat muuttuvat kokonaisuudet ja toimintaympäristöt. Tärkeimpinä verkostojohtamisen työkaluina voidaan nähdä luottamuksen ylläpitämistä ja tavoitteisiin suuntaamista. (Ahonen ym. 2015, 18.) Verkostojen johtaminen on siis osittain myös arvojohtamista sekä toiminnan organisoimista viestinnän avulla.

Verkostoissa tapahtuvan työskentelyn hallitseminen on haastavaa, sillä se vaatii työn ja verkoston solmukohtien paikantamista. Olennaista on tunnistaa erilaisen asiantuntijuuden tarve asiakasprosesseissa ja kyky löytää verkostoista sitä asiantuntemusta sekä hahmottaa niitä mahdollisuuksia, joita asiantuntemuksen rajapinnoilla työskentely voi asiakkaalle antaa. Tilanteittain rakentuvissa asiakastapauksissa tulee paikantaa asiakkaan vahvuuksia ja tukea

niitä ammatillisista lähtökohdista lähtien. (STM 2009, 40.) Verkoston hallitseminen vaatii siis paljon kykyä tunnistaa sekä tunnustaa tarvittava asiantuntemus, jota on myös asiakkaalla.

Verkostotyön johtamisen yksi ulottuvuus on myös tunnistaa se, että prosessia johtavalla ei välttämättä ole esimiesvaltaa suhteessa verkoston kaikkiin toimijoihin. Niin sanotuissa hajautuneissa tiimeissä, joita esimerkiksi Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukeva palveluverkosto edustaa, prosessin johtajan rooli tulee määritellä ja merkityksellistää hajautuneelle tiimille. Näkymättömyyden haaste tarkoittaa johtajan passiivisuutta suhteessa työryhmään ja se on hajautetuissa tiimeissä merkittävästi toimintaan vaikuttavaa. Näkymättömyyden estämiseksi prosessin johtajalta tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta ja osallistumista, jonka tukemana paitsi ratkaistaan ongelmia ja tehdään työnjakoa, myös rohkaistaan yhteistyössä toimivia ammattilaisia keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Aira 2012, 148, 149.)

Rooleista neuvottelemine voi nopeuttaa yhteistyön syntymistä. Yhteistyö syntyy helpoiten silloin, kun tehtävien jakamisesta ja työn tavoitteista on sovittu. Hajautuneissa tiimeissä yhteistyön merkitys syvenee usein silloin, kun sen positiivisia merkityksiä ja asiantuntemuksen lisäämiseen liittyviä työtä eteenpäin vieviä elementtejä tuodaan mukaan keskusteluun. (Aira 2012, 150, 151.)

Verkostojen toiminnan kehittämiseen ja hallintointiin on koottu Opit käyttöön -ohjelmassa muutamia periaatteita, joiden toteutuminen on oleellista onnistuneessa verkostoissa tehtävässä yhteistyössä. Periaatteet koskevat lähinnä ilmiötason työskentelyn ammatillisia yhteistyöryhmiä, mutta niitä voi hyödyntää tietyssä määrin myös asiakastasoisessa työssä. Ensimmäisenä periaatteena ohjelmassa mainitaan myönteinen asenne yhteistyötä kohtaan. Myönteinen asenne vaikuttaa osaltaan luottamuksen syntymiseen ja luo yhteistä tavoitetilaa. Toisena periaatteena nostetaan esiin kätketyt motiivit, joista tulisi voida keskustella avoimesti, jotta epäilykset eivät veisi pohjaa yhteiseltä tavoitteelta. (Kuure & Lidman 2013, 31.)

Ohjelman kolmas periaate on ajatus siitä, että kaikkien tulee voittaa yhteistyössä. Tärkeää on tunnistaa myös ne tilanteet, joissa yhteistyö ei tuo lisäarvoa työskentelyyn. Neljäntenä periaatteena ohjelma vaatii yhteistyölle oikeita ja muuttuvia foorumeita, joilla yhteistyötä voidaan rakentaa ja ylläpitää sekä toimintoja suunnitella. Oleellisina osa-alueina ovat niin ideoinnin ja suunnittelun kuin päätöksenteonkin mahdollistavat foorumit. (Kuure & Lidman 2013, 32.)

Ohjelman seuraavat periaatteet liittyvät käytänteisiin. Ohjelmassa nähdään tärkeänä, että yhteistyölle annetaan riittävästi aikaa. Oleellista on myös henkilöstön pysyvyys. Nämä käytännöt lisäävät luottamusta. Lisäksi painotetaan sitä, että ammatillisen roolin tunnistaminen ja



siinä pysyminen on oleellinen osa onnistunutta yhteistyötä. On myös tunnistettava se mandaatti, jolla työskentelyyn osallistuu. Viimeisenä käytäntöön liittyvänä periaatteena ohjelmassa mainitaan ammatillisen kielen ja sanojen merkitys, joiden tunnistaminen on oleellista oikean keskustelun ylläpitämiseksi. (Kuure & Lidman 2013, 32-34.)

Ohjelman viimeinen periaate liittyy poliittiseen tahtotilaan. Työn prioriteetit määritellään loppujen lopuksi aina poliittisen keskustelun myötä ja on tärkeää tunnistaa niin laillinen kuin poliittinenkin ohjaus työskentelyn taustalla. (Kuure & Lidman 2013, 34.)

Jari Ursin (2013, 7) toteaa, että verkostotyön suurin este piilee rakenteissa. Erityisesti lyhyt, projektimainen työskentely johtaa puutteisiin johtamisessa ja tiedon kulussa. Hyvinkään ko-koisessa kaupungissa rakenteelliset esteet ovat helpommin voitettavissa, sillä lyhyissäkin, mutta toistuvissa yhteistyöjaksoissa vahvistuu luottamus, koska yhteistyötaho on usein sama.

Ideologinen este yhteistyölle korostuu eri ammattiryhmien välisessä yhteistyössä ja se muotoutuu mielikuvien varaan, oletuksiin siitä, kuinka toinen ammattilainen työtään tekee tai tilanteen näkee. Työskentelyllä voi olla myös toiminnallisia esteitä, joista esimerkiksi erilaiset asiakastietojärjestelmät tai salassapidon tuomat haasteet ovat hyvä esimerkki. (Ursin 2013, 7.)

Esteiden ylittämiseen on tarjolla ratkaisuja, joista esteiden huomioiminen johtamisessa on oleellisin. Johtamisessa tulee tukea yhteisen näkemyksen muodostamista sekä antaa mahdollisuus yhteistyön kehittämiseen pitkäjänteisesti. Ajan ja paikan varmistaminen yhteiselle keskustelulle on oleellinen osa johtamista verkostossa tapahtuvassa ja monitoimijaisessa yhteistyössä. Yhteisten toimintamallien luominen ja tiedon siirtämisen mahdollistaminen poistavat rakenteellisia esteitä. Lisäksi on tärkeää jakaa mahdollisimman paljon tietoa muiden organisaatioiden tehtävistä ja siellä toimivien henkilöiden osaamisesta. (Ursin 2013, 8, 9.)

### 3.3.2 Osaamisen ja roolien merkitys verkostoissa

Osaamisen tunnistaminen ja roolien määrittely ovat olennainen osa toimivaa verkostotyötä. Osaamisen näkökohdat liittyvät opinnäytetyössäni sosiaalialan professionaaliseen keskusteluun, jota alan kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on käyty vuosien saatossa paljon (esim. Juhila 2006, Sipilä 2011, Pohjola 2007). Olen valinnut näkökulmakseni sosiaalityön profession, sillä toimin itse sosiaalialalla ja keskusteluissa on noussut esiin, että sosiaalityön osaamisen ja profession suhde muihin aloihin on ristiriitainen. Yhtäältä sosiaalityötä on arvosteltu ohuesta arkeen liittyvästä laadullisesta tutkimuksesta ja sitä kautta teoreettisen tiedonmuodostuksen

epätieteellisyydestä. Toisaalta esiin on tullut myös verkostotyön ja moniammatillisen työn viitekehysessä se, että sosiaalityön näkemystä ja työntekijän läsnäoloa tarvitaan etenkin silloin, kun asiakkaalla on ongelmia monilla elämänsä osa-alueilla.

Roolien merkitys korostuu moniammatillisessa työssä. Asiakkaan kannalta on oleellista, että hän tietää kenen puoleen kääntyä ongelmansa kanssa. Verkoston toimivuuden kannalta saman asian merkitys on suuri. Roolien selkeys ja tieto siitä, millaista työtä verkostossa tehdään, ovat oleellisia asioita asiakkaan oikea-aikaisen ja tehokkaan auttamisen toteuttamiseksi.

Roolit ovat yksi tärkeä ulottuvuus niin konkreettisessa yhteistyössä kuin vuorovaikutuksessa. Roolit rakentuvat vuorovaikutuksessa sisältäen samalla ammatillisen viitekehysten. Anna-leena Aira (2012, 129) toteaa, että yhteistyöprosessi syntyy, toteutuu ja pysyy yllä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen osalta Aira on löytänyt tekijöitä, jotka tuottavat onnistunutta yhteistyötä. Oleellista on vuorovaikutussuhteiden hallinta, joka rakentuu luottamuksesta, suhteen ylläpitämisestä sekä sopivasta etäisyydestä tai läheisyydestä toimijoiden kesken. Tiimin prosessin hallinnassa merkittäviä tekijöitä ovat tiimin muodostuminen, vuorovaikutussuhteiden käytäntöjen luominen sekä aktiivinen johtajuus. Viimeisenä yhteistyöhön vaikuttavana kokonaisuutena on verkoston hallinta, jonka osa-alueita ovat keskinäisen kilpailun hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen sekä suunnitelmien muuttaminen konkreettisiksi toiminnoiksi. (Aira 2012, 130,131.)

Ammatilliset roolit ovat muotoutuneet ajan saatossa sosiaali- ja terveysalalla melko tarkkarajaisiksi ja ennakoitaviksi. Uudenlainen verkostomainen toimintamalli haastaa perinteistä rooliajattelua ja vaatii muutosmyönteistä asennetta myös suhteessa totuttuihin rooleihin. Riskinä ovat ristiriidat, väärinymmärrykset ja ikävät tulkinnat, mikäli rooleista ei verkostoissa käydä neuvotteluja. Roolien joustavuus on hyvinvointia tukevassa verkostotyössä tärkeää, jotta osaaminen tulisi hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. (Isoherranen 2012, 101, 102.)

Asiantuntijuus on moniammatillisessa työssä häilyvämpi käsite kuin perinteisessä työskentelymallissa. Asiakkaan asiantuntemus omasta tilanteestaan vaatii erityisen arvon. Yksittäisellä työntekijällä voi olla opiskelun tai käytännön työn kautta kertynyttä osaamista perinteisen ammatillisen roolin ulkopuolellakin. Moniammatillisessa työssä asiantuntijuus käsitetään paitsi oman spesifin osaamisen asiantuntijuutena, myös muuttuvana asemana verkostossa, sillä erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista asiantuntijuutta ja näkökulmaa. Asiantuntijuutta voi olla myös verkoston sisäisessä roolissa toimiminen, sen toiminnan suuntaaminen, johtaminen tai näkökulmien yhteen vetäminen. Roolien selkiyttäminen ja niiden käyttäminen joustavasti tukee koko verkoston asiantuntijuuden käyttöön saamista. Asiantuntijuuteen liittyvän roolin selkeytyminen vaatii paitsi asian tietoista työstämistä, myös käytännön toimimista ammatillisissa

verkostoissa, jotta suhteet muihin verkoston jäseniin tulee selkeämmäksi. (Isoherranen 2012, 101-109.)

Moniammatilliseen työskentelyyn kuuluu perinteisten roolirajojen ylittäminen. Verkostossa tarvitaan luottamusta sekä yhteisiä sopimuksia, jotta roolirajojen ylittämisestä ei seuraisi risiiriitoja tai että se olisi hyväksyttävää. Rajojen tarkoituksellisen ylittämisen hyötyinä voidaan nähdä näkökulmien ja osaamisen laajeneminen, kokonaisvaltaisen työskentelyn toteutuminen sekä työtaakan jakaminen. Verkoston yhteisistä käytännöistä sopiminen on tärkeää roolirajojen ja rooleihin liittyvien odotusten kannalta. (Isoherranen 2012, 110-112.)

#### 4 Nuorten hyvinvoinnin tukeminen ja hyvinvointiin liittyvät uhat

Tässä opinnäytetyöni osassa olen etsinyt tutkimustietoa siitä, kuinka nuoret voivat ja mikä heidän hyvinvointiaan uhkaa. Nuorten hyvinvointia seurataan tutkimuksellisesti tiiviisti sekä valtakunnan että kunnallisella tasolla.

Kartoitan aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla tutkimuksissa tuotettua tietoa nuorten hyvinvoinnista sekä uhkatekijöistä hyvinvoinnin suhteen. Alaluvuissa käsitellään lisäksi nuorten hyvinvointia Hyvinkäällä sekä palveluita, joita Hyvinkäällä on tarjolla nuorten hyvinvoinnin tukemiseksi. Keskityn julkisiin palveluihin, sillä opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia nimenomaan julkisten palveluiden mahdollisuuksia vastata nuorten hyvinvoinnin tukemisen ja ylläpitämisen tarpeeseen. Tiedostan, että osa kokonaisuudesta jää piiloon yksityisen ja kolmannen sektorin palveluiden puuttuessa opinnäytetyöstä.

##### 4.1 Nuorten hyvinvointi ilmiönä viimeaikaisessa suomalaisessa tutkimuksessa

Suomalaisten lasten ja nuorten hyvinvointia haastavat yhteiskunnan ja perhe-elämän muutokset viime vuosikymmenien aikana. Useamman sukupolven suurperheet ovat jääneet historiaan ja ydinperheetkin ovat käyneet harvinaisemmiksi. Yhteiskunnan muutokseen ovat vaikuttaneet maaseudun lähiyhteisöjen hajoaminen ja elinkeinojen rakennemuutos sekä digitalisaatio, minkä vuoksi olemme yhä vähemmän realistisesti tekemisissä toistemme kanssa. Muutokset ovat siis haurastuttaneet sosiaalista turvaverkkoamme sekä lisänneet sitä kautta epävarmuutta sekä kasvatuksen ulkoistamista päivähoitolle ja kouluille. (Lämsä 2009b, 21-23.)

Sosiaaliset kasvuolosuhteet muodostavat kasvavalle lapselle joko parhaan suojan tai pahimman riskin. Vanhemmuus on ensisijainen turvaverkko, johon reikiä voivat kuitenkin puhkoa

niin vanhempien päihde- tai mielenterveysongelmat kuin yksinhuoltajuuskin, joka usein tarkoittaa taloudellisia haasteita sekä yhden vanhemman perheessä myös potentiaalisia hoivava-jeita. (Lämsä 2009b, 28, 29.)

Nuorten hyvinvointia on tutkittu muun muassa suhteessa oppimiseen. Kaltiala-Heino, Ranta ja Fröjd (2010, 2033) toteavat, että koulussa näkyvä koulumenestys, osallistuminen koulukiusaamiseen sekä poissaolot ovat yhtä vahvoja merkkejä paitsi sosiaalisen osallisuuden toteutumisesta ja kognitiivisten taitojen omaksumisen tilanteesta, myös mielenterveyden sen hetkisestä tilasta. Kyse on vastavuoroisesta syy-seuraussuhteesta, jossa ongelmat yhdellä hyvinvoinnin osa-alueella lisäävät ongelmia myös muilla alueilla. Erityisen haitallista nuorelle on jääminen kaverisuhteiden ulkopuolelle, sillä se indikoi vahvasti ongelmia niin sosiaalisen, psyykkisen kuin kognitiivisenkin suoriutumisen ja hyvinvoinnin saralla. (Kaltiala-Heino ym. 2010, 2037.) Maailma on myös muuttunut globaalien talouden myötä epävarmemmaksi. Koulutus ei enää takaa paikkaa työelämässä tai turvaa toimeentuloa. (Lämsä 2009b, 25.)

Yleisesti suomalaisten lasten hyvinvointia ovat tutkineet Tuula Aira, Riikka Hämylä, Lasse Kannas, Maria Kaisa Aula sekä Raija Harju-Kivinen yhteistyössä lapsiasian valtuutetun toimiston kanssa vuonna 2014. Yhteenvedona selvityksessä todetaan, että noin 90 prosenttia suomalaisista lapsista ja nuorista voi hyvin. Eriarvoistuminen on kuitenkin yksi uhkatekijä, joka aiheuttaa samalla myös pahoinvoinnin kasaantumista samoille lapsille. Hyvinvointia uhkaavat osatekijät lisäävät myös muiden hyvinvoinnin uhkatekijöiden läsnäoloa lapsen tai nuoren elämässä. Hyvinvoinnin osa-alueiksi tutkimuksessa määriteltiin perheen taloudellinen tilanne, turvallinen kasvuympäristö, kattavat terveyteen ja koulutukseen liittyvät yhteiskunnalliset palvelut, osallisuus perheessä ja sosiaalisissa suhteissa sekä yhteiskunnan suojeluun liittyvien palveluiden järjestäminen ja niiden piiriin tarvittaessa pääseminen. (Aira ym. 2014, 127-129.)

Hyvinvoinnin uhkatekijät vaikuttavat selvityksen mukaan liittyvän nimenomaan kasautuvaan huono-osaisuuteen. Lisäksi kouluterveyskyselyt osoittavat erityisesti yläkouluikäisten tyttöjen kärsivän masennusoireilusta, joka vaikuttaa hyvinvointiin. Myös koulukiusaaminen on merkittävä hyvinvointiin vaikuttava tekijä nuorten osalta, jopa seitsemän prosenttia 8. ja 9. luokkalaisista ilmoittaa joutuvansa kiusaamisen kohteeksi viikoittain eivätkä nuoret koe, että koulussa puututaan kiusaamiseen riittävästi. (Aira ym. 2014, 129, 130.)

Nuoruusikä on haasteellista aikaa, sillä siihen ajoittuvat usein ensimmäiset päihdekokeilut, harrastusten lopettaminen tai väheneminen sekä kriittisyys koulunkäyntiä kohtaan. Lastensuojelun tukitoimet kohdentuvat merkittävästi enemmän yli 12-vuotiaisiin kuin alle 12-vuotiaisiin. (Aira ym. 2014, 131.) Kehityopsykologinen tehtävä nuoruusiässä on irtautua vanhemmasta ja löytää oma persoonansa sekä identiteettinsä (Aalto-Setälä & Marttunen 2007, 207). Tämä

lisää riskiä nuoruusiässä, sillä nuorelle ominaista on ensisijaisesti liittoutua ikätovereihinsa, ei aikuisiin.

Tarja Pösö (2010, 128) toteaa, että nuorten sosiaalisten ongelmien tutkimuksessa tarvitaan aikaan ja nyky-yhteiskuntaan vahvasti kiinnittyvää otetta ja nuorten hyvinvoinnin tukemisessa oleellista on yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden, järjestelmän toimivuuden sekä kulttuurisuuden muodostaman kokonaisuuden huomioimista ja tunnistamista. Oleellista onkin siis paitsi löytää nuorten hyvinvointia uhkaavia tekijöitä, myös rakentaa sellainen instituutio, joka todellisuudessa pystyy auttamaan ottaen huomioon ne olosuhteet ja kulttuuri, jossa nuoret elävät.

#### 4.2 Nuorten hyvinvointi Hyvinkäällä

Hyvinkäällä nuorten hyvinvointia kartoitetaan vuosittain ja aina kerran valtuustokauden aikana julkaistaan laaja hyvinvointikertomus. Viimeisin suppeampi julkaisu on vuodelta 2015 ja laaja hyvinvointikertomus vuosilta 2013-2016. Julkaisuissa todetaan, että ensisijaisesti hyvinvointi rakentuu ihmisen itsensä ja lähiverkostonsa vuorovaikutuksessa, mutta myös elinympäristöllä ja hyvinvointia tukevilla palveluilla on osansa hyvinvoinnin lisäämisessä (Hyvinkään hyvinvointikertomus 2015, Hyvinkään laaja hyvinvointikertomus 2013).

Yleisesti vuoden 2015 hyvinvointikertomus kertoo hyvinkääläisten voivan hyvin. Vapaa-ajan ja liikunnan harrastamiseen on hyvät puitteet ja kaupungin turvallisuuden sekä siisteyden koetaan olevan hyvällä tasolla. Suurin hyvinvointia uhkaava haaste on työttömyyden kasvu. (Hyvinkään hyvinvointikertomus 2015, 8.) Työttömyyden kasvu vaikuttaa myös nuorten hyvinvointiin sekä välillisesti perheen taloudellisen tilanteen huonontuessa, että suoraan, sillä epävarmuus työmarkkinoilla vaikuttaa oman tulevaisuuden suunnitteluun ja toiveikkuuteen oman elämän järjestymisen kannalta.

Nuorten kohdalla hyvinvointikertomuksessa kuvataan Elämäni Sankari Ry:n tekemän hyvinvointikyselyn tuloksia. Kysely osoittaa, että alkoholin ja tupakan käyttö on nuorten kohdalla vähentynyt, mutta huumausaineiden tarjonta on kasvanut. Uutena haasteena on tullut esille nuorten puutteelliset elämänhallintataidot. Haasteena mainitaan myös lastensuojelun sijaishuollon korkea tarve sekä psyykkisesti oireilevien ja käytöshäiriöisten lasten riittämätön tuki. Monialaista yhteistyötä pyritään hyvinvointikertomuksen mukaan edelleen vahvistamaan. Matkan kynnyksen palveluiden ja yhden luokun periaatteella toimivien palveluiden puute tunnistetaan kertomuksessa. (Hyvinkään hyvinvointikertomus 2015, 10, 11.)

Hyvinkään kaupungin laatimassa Hyvinkään laajassa hyvinvointikertomuksessa 2013-2016 (2013) todetaan, että lasten ja nuorten psyykinen hyvinvointi on yksittäinen suurin huolenaihe hyvinvoinnin uhkatekijänä. Hyvinkään 8.-9. -luokan oppilaista selvityksen mukaan 17,3 prosenttia on keskivaikeasti tai vaikeasti masentuneita. Yläkoulun 8. ja 9. luokan oppilaista 23,7 prosenttia kertoo, että heidän turvallisuuttaan uhkaa vanhemmuuden puute. Lastensuojelun avohuollon asiakkuudessa Hyvinkäällä oli 9,5 prosenttia, kodin ulkopuolelle sijoitettuna 1,5 prosenttia 0-17 -vuotiaista. Molemmat luvut ovat korkeampia, kuin Suomen keskiarvo (6,7 % ja 1,4 %). (Hyvinkään laaja hyvinvointikertomus 2013, 12, 13.)

#### 4.3 Nuorten hyvinvointia tukevat palvelut Hyvinkäällä

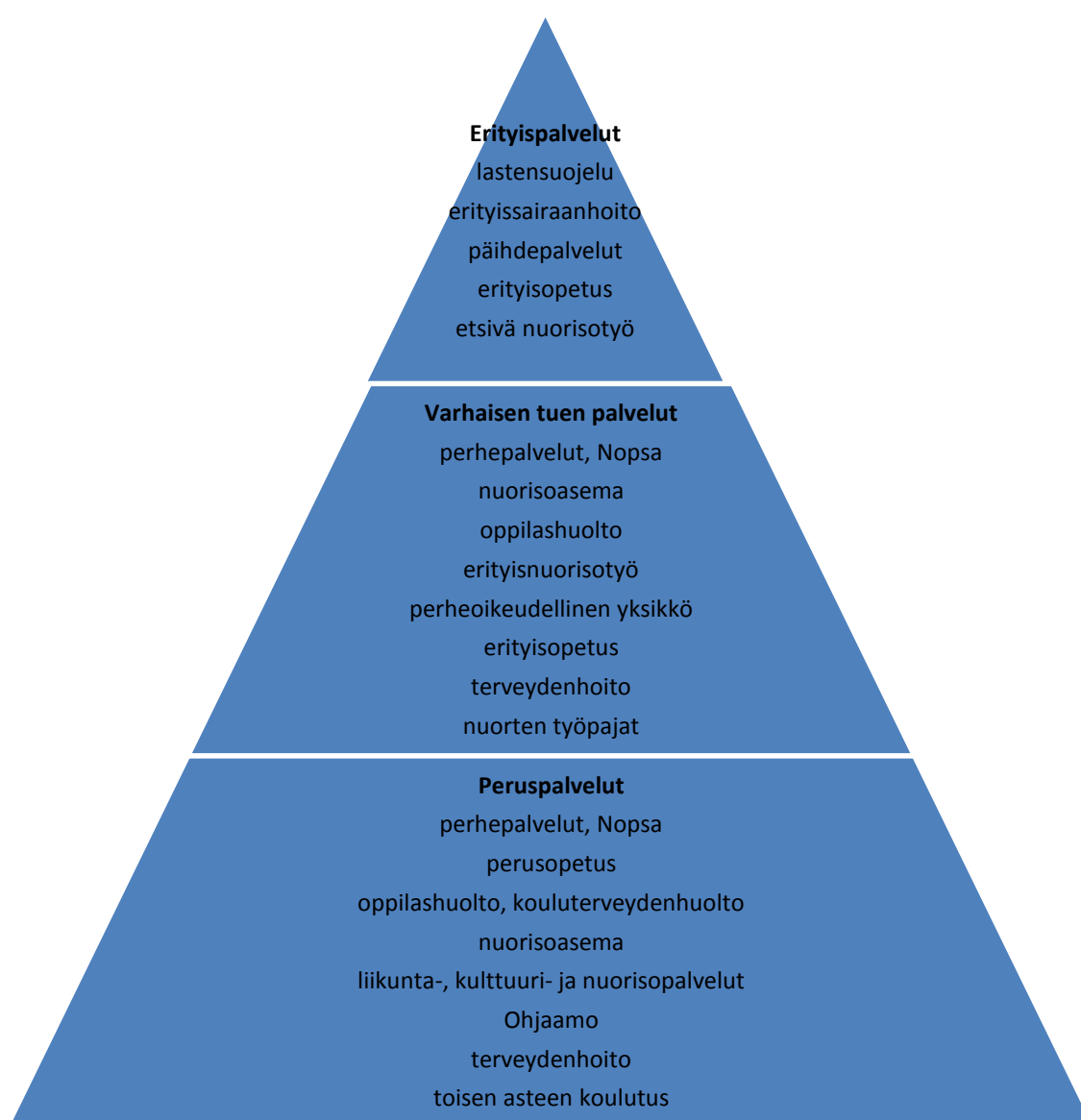
Hyvinkään kaupunki järjestää palveluita, joiden toiminnan tarkoituksena on ylläpitää ja edistää nuorten hyvinvointia. Käsittelen opinnäytetyössäni niin perus- kuin erityistasonkin palveluita ja niiden verkottumista julkisella sektorilla. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen väliraportissa (2012, 16) todetaan, että lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyviä palveluita on tärkeitä tarkastella kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus on hajaantunut eri sektoreille, organisaatioihin ja yksiköihin, mikä tekee sen tarkastelusta ja hallinnoimisesta hyvin haastavaa (mt, 16).

Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukevia palveluita järjestetään perus- ja ehkäisevissä palveluissa, varhaisen tuen palveluissa sekä korjaavissa palveluissa. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa todetaan, että tavoitteisiin pyritään pääsemään moniammatillisen hallintorajat ylittävän yhteistyön avulla. Asiantuntijoiden moniammatillista työtä sekä mahdollisuutta konsultaatioon on tarkoitus lisätä ja tukea. Julkisten palveluiden rinnalla hyvinvointia tukevassa työssä merkittävässä roolissa ovat järjestöt ja yhdistykset, seurakunta, poliisi ja te-palvelut. (Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014, 9.)

Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa on arvioitu palveluverkoston vahvuuksia ja heikkouksia. Tunnistetut vahvuudet liittyvät vahvasti lapsiperheiden palveluihin sisältäen mm. perhekeskustoimintaa, varhaisen puuttumisen mallia alle kouluikäisten auttamisessa sekä kotihoidontuen kuntalisää. Hyvänä nähdään kuitenkin olosuhteet harrastamisen kannalta sekä laaja kolmannen sektorin toimijoiden joukko. Palvelujärjestelmän heikkouksia löytyy pitkälti nuorten hyvinvoinnin tukemisessa ja suunnitelmassa mainitaan erikseen koulu-kiusaaminen, lastensuojelun korkea tarve sekä lasten ja nuorten päihteiden käyttö. Erityisesti nuorten kohdalla mainitaan nuorille suunnattujen palveluiden vakiintumattomuus. Erityistä huomiota suunnitelmassa kiinnitetään siihen, että matalan kynnyksen ja yhden oven palveluita sekä moniammatillista auttamista tulisi lisätä. Myös mielenterveys- ja päihdepalveluiden

tarve on suurempi kuin tarjolla olevien palveluiden mahdollisuus auttaa. (Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014, 14-16.)

Hyvinvointisuunnitelmassa painotetaan "kolmiomallin" toteuttamissa lasten ja nuorten hyvinvointia tukevista palveluista. Kolmiomalli rakentuu siten, että peruspalvelut ja matalan kynnyksen ennaltaehkäisevät palvelut luovat pohjan palveluverkostolle. Varhaisen tuen palvelut ovat seuraavalla askelmalla ja kolmion huipun muodostavat erityisen tason korjaavat palvelut. (Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2014, 12, 13, 23.) Kuvio 1 havainnollistaa noin 12-17 -vuotiaille tarjottuja palveluita Hyvinkäällä kolmiomallin mukaisesti.



Kuvio 1: Hyvinkään nuorten (12-17 -vuotiaiden) hyvinvointia tukevat palvelut julkisella sektorilla, kuvio tehty mukailien Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa

Nuorten hyvinvointia tukevat palvelut sijoittuvat Hyvinkäällä monelle sektorille. Perusopetus on osa sivistystoimea. Oppilashuolto toimii tiiviisti yhteistyössä perusopetuksen kanssa tarjoten tukea oppimiseen sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden haasteisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. (Hyvinkään kaupunki 2017.)

Peruspalveluita tarjotaan sekä sosiaali- että terveyssektorilla. Matalan kynnyksen nuorille suunnattua palvelua ovat Nopsan nopean vasteen perheen erityistilanteisiin liittyvät palvelut sekä nuorisoasema, joka mahdollistaa avun saannin psyykkisiin tai sosiaalisiin ongelmiin liittyen ilman lähetettä. Lisäksi Hyvinkäällä on alkanut Ohjaamo-toiminta, jonka tarkoituksena on auttaa koulutukseen ja työllistymiseen sekä elämänhallintaan liittyvissä erityisongelmissa. Lapsiperheiden perhetyö on osa peruspalveluita. (Hyvinkään kaupunki 2017.)

Terveydenhuollossa kouluterveydenhuolto vastaa ensisijaisesti peruspalveluiden järjestämisestä. Käytettävissä ovat myös terveysaseman palvelut sekä 10-28 -vuotiaille suunnattu sähköinen palvelu e-talo, jossa voi keskustella verkkoyhteydessä ammattilaisten kanssa esimerkiksi murrosikään, seksuaalisuuteen tai omaan hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Päihdeasioihin liittyvissä ongelmissa asiantuntemusta tarjoavat sekä perusterveydenhuolto, nuorisoasema että e-talo. (Hyvinkään kaupunki 2017.)

Erityispalvelut sijoittuvat sosiaalityöhön sekä erikoissairaanhoidon. Nuorten hyvinvoinnin näkökulmasta erityispalveluissa hoidetaan sosiaalitoimen puolella lastensuojelun avohuoltoa, sijaishuoltoa sekä jälkihuoltoa omissa yksiköissään. Lastensuojelun tukimuotoina kunta on järjestänyt tehostettua perhetyötä sekä vastaanotto- ja arviointiyksikön palveluita. (Hyvinkään kaupunki 2017.) Erityissairaanhoidossa tarjolla on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin palveluina mm. nuorisopsykiatrian poliklinikka sekä neuropsykiatrisia palveluita (HUS 2017).

Lisäksi nuorten hyvinvointia tukevia palveluita tuotetaan Hyvinkäällä liikunta-, kulttuuri- ja nuorisotoimessa. Erityisesti nuorille suunnattuja palveluita ovat nuorisotoimen järjestämän nuorisotyön vapaa-ajan palvelut sekä nuorisotyöntekijöiden tarjoama ohjaus ja neuvonta. (Hyvinkään kaupunki 2017).

## 5 Vaikeasti autettavat nuoret tutkimuksellisesta näkökulmasta

Viime vuosina erityisesti syrjäytymisen ehkäisemiseen liittyvässä keskustelussa on tuotu esiin käsite "vaikeasti autettavat" asiakkaat. Näillä asiakkailla on usein ongelmia monella elämän osa-alueella ja heille kohdennettuja palveluita on siroteltu eri organisaatioihin. Koska opinäytetyöni lähtöajatuksena olivat nimenomaan ne nuoret, joille oikeaa palvelumuotoa tai nii-



den yhdistelmää nuoren ja perheen auttamiseksi ei tunnu löytyvän, pyrin tässä luvussa löytämään tutkimuksellista tietoa siitä, kuinka tällaiseen tilanteeseen joudutaan ja mitkä ovat riskitekijöitä tilanteen syntymisen suhteen.

Tässä osiossa käsitellyt tutkimukset liittyvät olennaisesti syrjäytymisen prosessiin sekä huostaanottojen syihin liittyvään tutkimukseen. Asiaa ovat viime vuosina tutkineet esimerkiksi Pekka Myrskylä (2011 ja 2012) sekä Laura Kestilä ym. (2012). Vaikeasti autettavaksi ajautumista vaikuttavat tutkimustiedon mukaan edesauttavan ns. periytyvä huono-osaisuus, riippuvuudet, nuoren käytöshäiriöt ja mielenterveyden ongelmat sekä koulutuksen ulkopuolelle jääminen (esim. Myrskylä 2011 ja 2012, Kestilä ym. 2012, Hiitola 2008).

Perhetaustassa lapsen riskitekijöitä ovat vanhempien päihteidenkäyttö sekä yksinhuoltajuus. Suomalaisessa tutkimuksessa oleellisimmaksi riskiksi on todettu vanhempien työttömyys sekä sosiaalietuuksien varassa eläminen. Tällaisista perheistä tulevat lapset ovat yliedustettuna kodin ulkopuolelle sijoitettujen ryhmässä (Saarikallio ym. 2006 Kestilän ym. 2012, 37 mukaan). Perhetilanteita vaikeuttaa paitsi köyhyys, myös vanhempien jaksamiseen sekä mielenterveyteen liittyvät ongelmat. (Kestilä ym. 2012, 37.)

Huostaanoton syihin liittyvässä tutkimuksessa on todettu, että lasten ja nuorten kodin ulkopuolelle sijoittamisen syyt ovat erilaisia. Nuorten kohdalla kodin ulkopuolelle sijoittamisen syinä on usein ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia, koulunkäynnin ongelmia sekä väkivallan uhkaa kotona. Nuoren itsensä toimintaan liittyvinä syinä riskitekijöiksi nousevat käytös- ja oppimishäiriöt, mielenterveyden ongelmat, rikollisuus ja päihteet. (Kestilä ym. 2012, 37.) Hiitolan (2008) selvitys huostaanottojen taustasyistä antaa saman suuntaisen tuloksen. Ongelmatekijöistä eniten Hiitolan (2008, 30) aineistossa ilmeni lapsen toiminnasta johtuvina syinä ristiriidat vanhempien kanssa sekä lapsen mielenterveysongelmat.

Syrjäytymisen tilastollinen tarkastelu osoittaa, että syrjäytyminen on sukupuolittunutta. Syrjäytyneistä yli 60 % on miessukupuolisia. Tilastollisesti syrjäytyneiksi luokitellaan sellaiset nuoret, jotka eivät ole työssä eikä heillä ole peruskoulun jälkeen saatua opiskelupaikkaa tai koulutusta. Noin neljäsosa näistä nuorista on maahanmuuttajataustaisia. Syrjäytymisen taustalla voidaan nähdä laajoja ongelmakokonaisuuksia, jotka liittyvät päihteiden ongelmakäyttöön, vakaviin psyykkisiin ongelmiin, rikolliseen käyttäytymiseen tai putoamiseen normaalien yhteiskunnallisten toimintojen ulkopuolelle. (Myrskylä 2012, 1-3.)

Syrjäytymisen yksi merkittävä riskitekijä on perheen tukea vaille jääminen. Perheen merkitys syrjäytymisen riskitekijänä kuitenkin tulee esiin myös siinä, että vaikeassa perhetilanteessa tai syrjäytyneeksi luokiteltavien vanhempien kanssa kasvavien lasten syrjäytymisriski on kor-

kein. Huostaanotto nostaa myös merkittävästi syrjäytymisen riskiä. Vakavimmassa syrjäytymisvaarassa huostaan otetuista ovat teini-iässä kodin ulkopuolelle sijoitetut pojat. (Myrskylä 2012, 6-8.)

## 6 Sosiaali- ja terveysalan verkostojen johtaminen kuntaorganisaatiossa

Julkinen johtaminen voidaan nähdä toimeenpanon hallinnointina, jota ohjaavat lait, viestintä sekä passiivinen esimiestyö ja demokratia (Ahonen ym. 2015, 24). Julkisen johtamisen uusina piirteinä on kuitenkin tuotu esiin niin sanotun markkinalogiikan mukaan toimiminen, uusliberalistinen johtajuus. Johtaminen on pirstaloitunut yhtä matkaa organisaatioiden pirstaloituessa ja professionalistumisen myötä. Johtamista haastaa myös ilmiöihin tarttuminen. Muu, kuin budjettiohjaus on julkisella sektorilla vähäistä. (Ahonen ym. 2015, 28-43.)

Johtaminen tapahtuu kuntaorganisaatiossa usein erillään perustyöstä. Strategioita luodaan erilaisissa kehittämistyöryhmissä, joista toimintatapoja jalkautetaan perustyöhön ilman, että työntekijät juurikaan pääsevät vaikuttamaan työnsä kehittämiseen. Toisaalta asioista päättävät tahot ovat kuntaorganisaatiossa usein kaukana monimutkaistuvan työkentän todellisuudesta, jolloin syvälinen ymmärrys ongelmista ja niiden syistä vähenee tai jopa puuttuu kokonaan. (Jantunen ym. 2015, 167.) Verkostojen ja päättäjien yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan luominen voivat olla sektoroituneen kuntaorganisaation johtamisen avaimia työn innovatiiviseen ja tulokselliseen kehittämiseen.

Kuntaorganisaation johtamisen kolmikärjeksi Haveri ym. (2009, 32) nimeävät moniarvoisuuden, monimutkaisuuden ja hallinnan. Moniarvoisuus viittaa kysymykseen siitä, miksi tietyllä tavalla tulisi toimia tai mikä on tärkeää. Monimutkaisuus liittyy nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä ongelmien ratkaisemiseen käytettävissä olevan keinovalikon niukkuuteen. Hallinnan käsitteen sisällä ovat ne monet toimijat, joista kuntaorganisaatiossa ollaan riippuvaisia. (Haveri ym. 2009a, 33-38.)

Monimutkaisuus haastaa osaltaan moniarvoisuuden toteutumista. Monimutkaisuus näkyy kuntajohtamisessa siinä, että kunnan hoitaessa lakisääteisiä tehtäviään, on otettava huomioon niin kestävä kehitys, palveluiden tasapuolinen turvaaminen, elinkeinojen kehittäminen kuin yleinen yhteinen hyväkin. Toimialakohtaiset tavoitteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään ja myös muiden toimijoiden tavoitteiden voidaan nähdä vaikuttavan kuntajohtamisen strategioihin. (Haveri ym. 2009b, 34.) Käytännön esimerkkinä voidaan nähdä ympäristönsuojelun kannalta haasteelliset teolliset toiminnat, jotka kuitenkin turvaavat kunnan työllisyyttä sekä verokertymää. Ympäristön tuhoutuminen on kuitenkin pitkäaikaisempi uhka, jolla puo-

lestaan tulee olemaan vaikutuksensa myös työllisyyteen ja asukkaiden hyvinvointiin. Moniarvoisuus ja monimutkaisuus kulkevat siis jatkuvasti rinnakkain kuntajohtamisessa (Haveri ym. 2009b, 34).

Monimutkaisuuden käsitteeseen liittyvät läheisesti ilkeät ongelmat (wicked problems). Raken-teissa ja muuttuvissa olosuhteissa piilevät ilkeät ongelmat ovat vaikeasti ratkaistavissa, koska keinoja niiden ratkaisemiseen ei tunnistetuista toimenpiteistä löydy. (Haveri ym. 2009b, 36.) Härkönen ja Airaksinen (2012, 5) tuovat esiin myös sen, että ilkeisiin ongelmiin liittyen ratkai-sua ei pystytä toteuttamaan, koska hallinnolliset rajat estävät ratkaisun. Tarvitaan uusia toi-mintamalleja, ajatuskuvioita ja innovaatioita.

Konkreettista monimutkaisuutta kunnan hallinnossa edustavat monenlaiset sektorityöskente-lyyn, EU-tasoiisiin, maakunnallisiin ja seudulliseen yhteistyöhön liittyvät projektit, joita voi olla käynnissä jopa kymmeniä samanaikaisesti. Lisäksi kunnallisten palveluiden johtamisessa tulee ottaa huomioon lait ja säädökset sekä niiden muutokset, valtionhallinnon ohjelmat, kunnan omat strategiset painopistealueet, kehittyvät työmenetelmät ja niiden käyttöönotto sekä seudullinen yhteistyö. (Haveri et al. 2009b, 37.)

Julkinen hallinto Suomessa nähdään luotettavana ja toimintakykyisenä. Sen toimintaa ohjaa-vat normit ja lait. Julkisen hallinnon järjestelmä on byrokraattinen, mutta samalla myös asi-antunteva ja osaamista sekä tietoa arvostava. Julkista hallintoa leimaa myös ammattimai-suus, sillä Suomessa julkisessa hallinnossa työskentelee suhteessa enemmän korkeakoulutet-tuja kuin muilla sektoreilla. Verkostoitumista on paljon, mutta myös organisaatiosidonnaisuus on suurta. (Virtanen & Stenvall 2014, 48, 49.) Julkisen sektorin tehtävänä on turvata toimiva, tehokas, turvallinen ja inhimillinen yhteiskunta. Käytännössä tätä toteutetaan sekä poliittisen että virkamiesjohtamisen kautta. Johtamisen rinnalla on käytetty myös hallinnon termiä, joka keskusteluissa usein värityy vanhanaikaisina koettujen byrokratian ja sääntelyn käsitteillä. (Sydänmaanlakka 2015, 15, 37.)

Sosiaali- ja terveystoimessa yhdistyy kahdenlaista kansalaisten hyvinvoinnin lisäämiseen ja yl-läpitämiseen tähtäävää työtettä. Sosiaali- ja terveysministeriön näkemyksen mukaan näkö-kulmien yhdistämisessä oleellista on huolehtia asiakasprosessien toimivuudesta, ammattitai-don hyödyntämisestä sekä ammattikulttuurien yhteensovittamisesta (STM 2009, 14).

Julkisen sektorin hyvinvointia turvaavien palveluiden perustavoitteena on vahvistaa perustur-vallisuutta ihmisten arjessa tarjoamalla vaikuttavia ja monipuolisia palveluita. Hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että monitoimijainen verkosto toimii aidossa vuorovaikutuksessa myös yli sektorirajojen. Muutokset toimintaympäristöissä sekä asiakkaiden palvelutarpeissa vaativat kuntajohtamisessa kykyä johtaa muutoksia sekä laajoja verkostoja. Lähtökohta palveluiden

muodostamiseen ja muotoilemiseen tulee nousta asiakkaiden tarpeista ja on tärkeää, että asiakkaat ovat aktiivisesti mukana ja osallisina palveluiden kehittämisessä. (STM 2009, 16-19.)

Hyvinvointia tukevat palvelut perustuvat arvoihin ja eettiseen toimintatapaan. Verkostoissa ja eri organisaatioiden tekemässä yhteistyössä itsessään joudutaan jatkuvasti pohtimaan oikeaa tapaa tehdä työtä, palveluiden yhteensovittamista ja erilaisten näkemysten värittämää kokonaisuutta. Lisäksi moniammatillisen työn johtaminen vaatii toisen kuulemistä ja asiantuntijuuden arvostamista. Johtamisessa näkökulmina ovat arvojen ja eettisen toiminnan lisäksi tuloksellisuus, laatu ja voimavarojen tasapuolinen jakaminen eri toimijoiden kesken. (STM 2009, 20.)

Johtaminen on monitasoista hyvinvointia tukevissa palveluissa. Lähijohtamista tapahtuu päivittäisellä tasolla asiakasprosessien ohjaamisessa, mutta johtamisen suuria linjoja vedetään strategian suunnittelun ja toteuttamisen tasolla. Näiden tasojen väliin mahtuu myös johtamista, jonka tehtävänä on viedä strategiaa käytännön tasolle, huolehtia taloudellisesta kestävydestä sekä varmistaa henkilöstön hyvinvointia. (STM 2009, 30.)

Suomesta on pyritty tekemään kilpailukykyinen hyvinvointiyhteiskunta, jossa julkisen sektorin tehtävänä on luoda hyvinvointia. Tätä kautta julkisen sektorin roolina on tuottaa taloudellisesti kestävällä pohjalla hyvinvointiin liittyviä palveluita, huolehtia tulonsiirroista sekä reagoida yhteiskunnallisiin ongelmiin, jotka tuottavat eriarvoisuutta tai pahoinvointia. Käsitteet hyvinvoinnista kuitenkin muuttuu, mikä vaikeuttaa julkisen sektorin tehtävää. Nykykeskustelussa korostetaan usein yksilön omaa vastuuta hyvinvoinnistaan. Toisaalta hyvinvointiin koetaan vaikuttavan myös niitä tekijöitä, joita yksilökohtaisesti ei voi muuttaa. Tällaisia teemoja ovat esimerkiksi globalisaatio tai ekologiset uhkat. Hyvinvoinnin käsite on siis samanaikaisesti muuttunut sekä yksilökeskeisemmäksi että kokonaisvaltaisemmaksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 51.)

Kunnan tehtävänä on tuottaa hyvinvointipalveluita kunnan asukkaille näiden koko elinkaaren ajalle. Kunnan toiminta perustuu kuntalakiin (365/1995). Kunnan hallinnossa toimivat kunnanvaltuusto, kunnan hallitus ja sen jaostot, lautakunnat ja niiden jaostot, johtokunnat ja niiden jaostot sekä toimikunnat. Valtuustolla on valta strategisessa päätöksenteossa ja hallitus vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta sekä laillisuuden valvomisesta. (Sydänmaanlakka 2015, 121, 123.)

Kuntajohtamisen haasteena voidaan nähdä yhteiskunnan nopea muutos. Muutos on johtanut verkostotalouteen, jossa tekijät ovat toisistaan yllättävilläkin tavoilla riippuvaisia ja siten tulevaisuutta on vaikea ennakoida. Digitalisaatio ja globalisaatio vaikuttavat voimakkaasti koko

yhteiskunnan monimutkaistumisen ja yllätyksellisyyden lisääntymiseen. (Sydänmaanlakka 2015, 29.)

Osborne (2006) erottelee julkisen hallinnon malleissa perinteisen julkisen hallinnon, uuden julkisen johtamisen (new public management) ja julkisen hallinnan (governance). Perinteinen julkinen hallinto on ylhäältäpäin johdettua ja toiminnallisesti hallittu kokonaisuus. Säätelyn ja valvonnan keinoin pyritään toteuttamaan poliittisessa päätöksenteossa määriteltyjä palveluita mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Asiantuntemus ja profession tuoma asema antavat valtuutuksen virkamiestoiminnalle. (Osborne 2006.)

Julkisissa organisaatioissa syntyy sekä toiminnan sisäisiä, että ulkoisia rajapintoja. Toiminnan sisäiset rajapinnat muodostuvat organisaatioiden eri tasoille, jolloin keskitetyssä toiminnassa syntyy siiloutunutta asiantuntijuutta hoitaa juuri tiettyä asiaa. Hajauttamalla näitä toimintoja menetetään ehkä asiantuntijuudessa syvyyttä, mutta mahdollistetaan moniäänisyys sekä -tulkintaisuus ja samalla päästään lähemmäs toimintaa. Organisaation ulkoisilla rajapinnoilla toimivat sidosryhmät, kansalaiset sekä media. Näillä rajapinnoilla toimitaan vastavuoroisessa suhteessa ja tällä toiminnalla on merkitystä toiminnan toteutukseen. Erillisenä ulkoisena rajapintana voidaan nähdä vielä julkisen sektorin ja sen tuottamien palveluiden asiakkaiden suhde. (Virtanen & Stenvall 2014, 130-134.)

Teoreettisesti kuntajohtaminen jakautuu poliittiseen päätöksentekoon sekä toiminnan hallinnolliseen johtamiseen. Hallinnollisen asiajohtamisen tehtävänä on näin toteuttaa poliittista tahtoa käytännön tasolla. Moniarvoisuus ja johtamisjärjestelmien vuoropuhelu kuitenkin muurentavat tätä teoreettista pohjaa. Parhaimmillaan tämä tukee toiminnan kehittämistä, pahimmillaan estää päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanoa. (Haveri et al. 2009b, 35.)

Uusi julkinen johtaminen painottaa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Johtamismallin pohjana on perinteinen yritysjohtajuus. Virkamiestyö ja poliittinen päätöksenteko käyvät uuden julkisen johtamisen mallissa vuoropuhelua, jotta poliittisessa päätöksenteossa tulisi huomioitua hallinnossa oleva asiantuntemus. Uuden julkisen johtamisen kulmakivenä on ammatillinen ihmisten ja asioiden johtaminen kustannustehokkaiden ja asiakaslähtöisten palveluiden järjestämiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 59, 60.)

Julkisen hallinnan malli täydentää uuden julkisen johtamisen ajatuksia lisäämällä johtamistehtävään verkostoissa toimimisen. Julkinen hallinta pyrkii ohjaamaan monitoimintaisia systeemejä vuorovaikutusjärjestelmien kautta. Systeemissä on julkisten palveluiden lisäksi yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita, joiden välille rakennetaan yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2015, 61, 62.)

Verkostojen johtamisen erityiskysymyksiä ovat verkostojen käytettävyyden varmistaminen sekä toimintojen rajapinnoilla tapahtuvat neuvottelut. Johtamiselta edellytetään yhteisen tilannekuvan ja tahtotilan luomista sekä ylläpitämistä. Avainasemassa verkostojohtamisessa on missio, joka määrittelee verkostotoiminnan perustan. Lisäksi työskentelyssä oleellisia määrittelyä kaipaavia tekijöitä ovat verkoston roolit, intressit, toimintatavat ja pelisäännöt sekä verkoston strategiseen toimintaan liittyvät tekijät. (Gustafsson & Marniemi 2012, 49, 53.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä kehitettiin oppilashuollon palveluntarjontaa THL:n Osuva-hankkeeseen liittyen vuonna 2013. Hankkeen alussa työpajatyöskentelyssä pohdittiin moniammatillisuuden esteitä ja voimakkaimmin esiin nousi se, etteivät ammattilaiset tunne toistensa työtä tarpeeksi hyvin. Tämä johti työssä siihen, että toimijoiden odotukset toisten työstä olivat epärealistisia, vastuuta siirrettiin toimijalta toiselle sekä viranomaistyössä oli päällekkäisyyttä. Tätä tutkijat selittivät sillä, että palveluiden kokonaisuutta ei suunniteltu yhdessä eikä niille luotu yhteisiä tavoitteita. Lisäksi ammatillisten toimijoiden erilaiset ammatilliset viitekehykset tuovat haasteita työn yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun. (Jantunen ym. 2015a, 173, 174.)

Eri ammattiryhmien yhteisen ymmärryksen ja suunnittelemisen mahdollistaminen vaatii ammatillisessa toimintaympäristössä tukevia rakenteita sekä strategista johtamista. Palveluiden suunnittelemisessa ja havaituista palvelutarpeista täytyy käydä jatkuvaa keskustelua sekä ylläpitää ymmärrystä yhteisestä tahtotilasta ja toiminnan suunnasta. Tämä mahdollistaa toimijoiden itsenäistä työn ohjaamista yhteistyöverkostoissa. (Jantunen ym. 2015a, 176.)

Sosiaali- ja terveyshuollossa kohdattavat asiakastyön arjen haasteet ja ongelmat ovat usein kompleksisia. Haasteiden ratkaiseminen vaatii joustavuutta, verkostoimaista yhteistoimintaa sekä varautumista ja soveltamista. Verkostoissa tehokkaasti ja joustavasti toimiminen tuo mahdollisuuden jakaa vastuuta ja toisaalta varmistaa, että asiakas saa tarvitsemansa avun. Se myös vahvistaa asiakkaan asemaa ja asiantuntijuutta luomalla mahdollisuuden horisontaaliseen asiantuntijuuteen. Malli korostaa viestinnän tärkeyttä työssä sekä palveluiden kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa. (Jantunen at al. 2015b, 184, 185.)

Osuva-hankkeessa todettiin, että kuntajohtaminen on edelleen enemmän hierarkkista ja byrokrattista kuin jaettua, vaikka jaetun johtajuuden edut innovatiivisuuden ylläpitämiseksi tunnustetaan laajasti. Jaetussa johtajuudessa myös horisontaalinen asiakastyö mahdollistuu, mikä on edellytys asiakaslähtöisen työn tekemiselle. (Sankelo & Heikkilä 2015, 190.) Jaetun johtajuuden piirteinä on erityisesti kumppanuus, jonka johtaja voi johtaa vuorovaikutteisia prosesseja, luoda sitoutumista ja löytää tulevaisuuden mahdollisuuksia yhdessä itsenäisten toimijoiden kanssa. Jaettu johtajuus tarkoittaa toiminnan suuntaamista yhdessä sen kehittämiseksi ja jatkuvaa vuorovaikutusta vallankäytön rajapinnoilla. (Stähle et al. 2004, 18, 138-144.)

Johtaminen on sosiaali- ja terveyssektorilla muuttunut siten, ettei tietyillä johtamisen malleilla enää pystytä saavuttamaan riittäviä tuloksia. Verkostojen laajeneminen, jatkuva kehittäminen ja muutos sekä ammattien eriytyminen haastavat perinteisiä johtamisen malleja. Vuorovaikutussuhteiden toimivuus on noussut tärkeään asemaan työn kehittämisessä ja johtamisessa. Eri johtamisen mallien yhteensovittaminen sekä kontekstiin mallintaminen tuovat johtamiseen niitä piirteitä, joilla sosiaali- ja terveyssektorin nykytilanteessa on tarpeen kehittää. (Härkönen & Airaksinen 2012.)

Keskeisinä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistapoja ovat ammattijohtaminen, verkostojohdaminen ja professioiden johtaminen. Ammatti- eli yleisjohtaminen sisältää yleishallinnollisia talouteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Kyse on hierarkisesta johtamisesta, jossa johtajalla on valta tehdä päätöksiä sekä auktoriteettinen asema organisaatiossa. Julkissa organisaatioissa ei kuitenkaan käytännössä pystytä toteuttamaan puhtaasti hierarkista johtamista, sillä organisaatiot ovat riippuvaisia ulkopuolisista suhteistaan, joissa on aina verkostomaisia toimintatapoja. Merkittävin riippuvuussuhde muodostuu poliittiseen päätöksentekoon, sillä toiminnan resursseista päätetään politiikan kentällä. (Härkönen & Airaksinen 2012, 7.)

Verkostot toimivat vapaaehtoisesti keskinäistä luottamusta hyödyntäen, mutta jonkinasteisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. Verkostoiden toiminta on sidoksissa siinä vaikuttaviin henkilöihin sekä vallitsevaan tilanteeseen, mikä lisää epävarmuustekijöitä pidemmällä tähtäimellä. Päätöksenteko voi myös olla haastavaa, sillä verkostomaisen toiminnan perusperiaate on, ettei millään sen toimijalla ole toista toimijaa enempää valtaa. Verkostojohdaminen keskittyy verkoston toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen sekä yhteisten tavoitteiden etsimiseen. Myös itse verkostoon vaikuttaminen ja sen rakentaminen ovat osa verkostojohdamista. Johtamisen kannalta olennaista on kyky neuvotteluun. (Härkönen & Airaksinen 2012, 7, 8.)

Professioiden johtamisen erityispiirteisiin kuuluu, että toimiala sekä tiedot, taidot ja kompetenssit ovat tarkkaan rajattuja ja niitä varmistetaan soveltuvalla koulutuksella sekä toiminnan ja sen harjoittamisen luvanvaraisuudella. Professioiden johtamisessa on kyse asiantuntijatyön johtamisesta, jossa johtajan roolina on tukea ja ohjata kokonaisuuksien toteutumista asiantuntijoiden ohjatessa omaa työtään. (Härkönen & Airaksinen 2012, 8.)

Johtamiskäytäntöjen pohtiminen vallankäyttönä pakottaa tunnistamaan vallankäytön myös muilla, kuin johtamisen tasoilla. Tutkimuksessa on tunnistettu kolmenlaista vallankäyttöä. Power over merkitsee valtaa jonkin asian tai muiden tekemisten suhteen. Power with on yh-

dessä käytettyä valtaa, power to puolestaan valtaa päättää omasta toiminnastaan. Verkostojen johtamisessa korostuu johtaminen verkostoissa ja verkostoilla, jolloin kyse on enimmäkseen power with -vallasta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa professionaalisuus on hyvin määritellyttä, mikä tarkoittaa sitä, että johtamisessa tulee näkyä myös professioiden johtaminen ja power to -vallankäyttö. Johtamisen strategiana on siten paitsi johtaa asiantuntijatyötä sekä verkostoa, myös luoda ilmapiiri, jossa voidaan toimia sekä professionaalisesti, että osana suurempaa kokonaisuutta. (Härkönen & Airaksinen 2012,9.)

Härkönen ja Airaksinen (2012, 10) löytävät verkostojohtamisen kentän sosiaali- ja terveysalalla ennen kaikkea ammatillisen ja poliittisen johtamisen rajapinnalta. Verkostojohtaminen nähdään työkaluna, jonka avulla poliittinen tahtotila voidaan tehdä konkreettiseksi ja välittää itse toimintaan. Verkostojohtamista on mahdotonta toteuttaa, mikäli toimijoiden kesken ei ole luottamusta. Härkösen ja Airaksisen artikkelissa esimerkkinä tästä käytetään terveydenhuollon yhteistoiminta-alue Helliä, joka toimii Keski-Karjalassa. Alueen toiminnan kannalta verkostojohtaminen oli puutteellista, koska kunnissa ei päästy yhteisymmärrykseen yhteisistä tavoitteista. Näin koko verkosto puuttui eikä järjestelmää päästy kehittämään. Toisena sosiaali- ja terveysalan johtamisen esimerkkinä tutkijat käyttävät PoSaa, joka on Pohjois-Satakunnassa toimiva yhteistoiminta-alue. Tällä alueella huomioitiin, että verkostojohtaminen on oleellinen edellytys toiminnan ohjaamisen ja näkökulmien yhteensovittamisen kannalta. Verkostojohtamisen avulla toimintaa pystyttiin parantamaan sekä selkeyttämään kommunikaatiota ja vastuunjakoa. (Härkönen & Airaksinen 2012, 13, 14.)

Valtion ohjaus voi vaikuttaa haitallisesti sosiaali- ja terveysalan verkostojen toimintaan ja johtamiseen. Tämä johtuu siitä, että verkostot eivät valtion ohjauksessa synny luonnollisesti, vaan lainsäädännön ohjaamina. (Härkönen & Airaksinen 2012, 17.)

Yksittäinen johtamisjärjestelmä ei riitä vastaamaan tarpeisiin sosiaali- ja terveyssektorilla. Toimivan johtamisen varmistaa ammattijohtamisen, verkostojohtamisen ja professioiden johtamisen joustava kokonaisuus. Ammattijohtamisen kautta professiot voidaan koota yhteen, jotta niitä voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Verkostojohtaminen varmistaa yhteisen näkökulman syntymistä sekä yhteisen tahdon löytämistä. Professiojohtajuuden tehtävänä puolestaan on muuttaa yleiset linjaukset ja poliittinen tahto konkreettisiksi toimenpiteiksi säilyttäen samalla johtamisen auktoriteetti sekä profession autonomia tasapainoisessa suhteessa. Toiminnan ytimessä on kuitenkin laajasti ymmärrettynä jatkuva verkostoissa ja verkostoilla tehtävä työ. (Härkönen ja Airaksinen 2012, 17.) Tärkeää on huolehtia siitä, ettei asiakas katoa moniammatilliseen verkostoon, vaan että asiakkaan tukitoimet ovat asiakkaan tarpeista lähtöisin eikä asiakkaan ongelmia ja tarpeita määriteltäisi olemassa olevien palvelujen mukaan. (Poikela 2010, 218.)



Julkinen johtaminen ei ole universaali malli, sillä se sisältää niin hallinnollisen kuin tuotannollisenkin ulottuvuuden (Ikonen 2015, 25). Poliittisen johtamisen ja organisaatioiden tuotannollisen johtamisen rajapinnoilla julkiseen sektoriin kohdentuu paljon eri näkökulmista tulevaa ohjausta ja johtamista. Toisaalla kunnan poliittinen päätöksenteko vaikuttaa palveluiden saatavuuteen, toisaalla budjettiohjaus vaikuttaa suoraan asiakastyöhön. Julkisessa johtamisessa näkyvät yritysjohtamisen teesit sekä erilaiset johtamisen strategiat. Johtamiseen liittyvät painotukset ovat olleet 2000-luvun näkyvin strategia. Muutosjohtamisesta, arvojohtamisesta ja tulosjohtamisesta puhutaan paljon kunnallisissa organisaatioissa. Johtamisen kulttuuri on muuttunut hyvinvointikeskustelun, digitalisaation sekä viestinnän tarpeen lisääntymisen myötä. (Ikonen 2015, 25, 38.)

Julkisen johtamisen erityiskysymyksenä on tällä hetkellä virallisen johtamisprosessin ja suurien kansalais- sekä verkostoyhteyksien rajapinta. Viralliseen johtamistapaan liitetty byrokraattisuus koetaan vanhanaikaisena sekä ikävänä toimintatapana. Johtamista tarvitaan kuitenkin edelleen. Johtamisen erityiskysymyksiin on pyritty vastaamaan rakentamalla erilaisia johtamishjelmia sekä johtoryhmätyöskentelyä vahvistamalla. Johtamisen opiskeluun on panostettu ja konsultointia on käytetty runsaasti johtamisen tukena. Lisäksi erilaisia tapoja mitata työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja johtamisen tapojen vaikutuksellisuutta on tuotettu käyttöön. Kokemuksena on kuitenkin, että linja on ollut poukkoilevaa eikä työntekijöitä ole osallistettu riittävästi johtamisen kehittämiseen. (Ikonen 2015, 38-40.)

Julkinen johtaminen eroaa yritysjohtamisesta, koska sillä on säädöksiin säännelty perustansa ja tehtävänsä. Poliittinen ohjaus säätelee julkista johtamista enemmän kuin yritysmarkkinoita. Säädökset paitsi luovat byrokratiaa, myös lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä. Julkisella sektorilla johtajat ovat usein oman toimialansa asiantuntijoita, harvemmin niin sanottuja ammatti- eli yleisjohtajia. Tämä tukee ja toteuttaa julkisen johtajuuden demokratian ja perustuslaissa säädellyn toiminnan jatkuvuuden periaatteita. Johtamismenetelmien tulee myös vastata ja tukea tätä tehtävää. (Ikonen 2015, 44, 45.)

Julkisen johtamisen haasteena on laajan kokonaiskuvan muodostaminen ja ympäristön jatkuva muutos. Julkisen sektorin tehtävänä on hyvinvointiyhteiskunnassa varmistaa, että sen kansalaiset voivat hyvin tässä muutoksessa olevassa ympäristössä. Tämä vaatii laajaa tarkastelukulmaa sekä jatkuvaa rajapinnoilla vaikuttamista. Rajapinnat määrittyvät paitsi suhteessa budjettiin ja säädöksiin, myös suhteessa asiakkaisiin, yrityksiin, sidosryhmiin sekä mediaan. (Ikonen 2015, 45, 46.) Nousevana trendinä voidaan nähdä myös rajapinnat eettiseen, asiakasohjautuvaan sekä ympäristöystävälliseen toimintaan.

Julkisissa palveluissa työn perimmäinen tavoite on luoda yhteistä hyvää. Tästä johtuen niin tavoitteiden asettelu kuin niiden seuraaminenkin merkitsevät taloudellisen tuloksen ja asiakastytyvyyden sijaan enemmän laajalta näkökulmalta toiminnan tarkastelua. Ikonen (2015, 47) viittaa nobelisti Herbert Simonin (1954) suhteellisen tehokkuuden/rationalisuuden teoriaan, jonka mukaan pikkutarkka tavoitteen määrittely lisää kustannuksia sekä haittoja työyhteisöissä. Julkisissa palveluissa vaikuttavuuden arviointi painottuu kustannusten arvioinnin sijaan. (Ikonen 2015, 47, 48.)

## 6.1 Hyvinkään sosiaali- ja terveyssektorin johtamisorganisaatio

Palveluiden johtaminen on integroituneena hyvinvoinnin tukemiseen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on löytää toimivia rakenteita nuorten hyvinvointia tukevan verkostotyön mahdollistamiseksi Hyvinkäällä. Hyvinkään johtamismallin ja -strategian esittelemisen mallintaa nykytilannetta.

### 6.1.1 Lean-ajattelu strategisena valintana johtamisessa

Hyvinkään kaupunki valitsi vuonna 2014 Lean-strategian sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelujohtamisen malliksi. Henkilökunta koulutettiin strategian toteuttamiseen käytännön tasolla.

Käsitteenä Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi (Torkkola 2015, 11). Tästä lähtökohdasta Lean-ajatus sopii hyvin hyvinvointia tukevien palveluiden järjestämiseen ja johtamiseen, sillä odotusajan piteneminen tai palveluiden ennakoimattomuus ei yleensä tue hyvinvointia. Lean-strategian tavoitteena on työn sujuva eteneminen. Strategiassa määritellään myös sujuvan työn kolme estettä: vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. (Torkkola 2015, 23.)

Lean-ajattelussa vaihtelun ilmeneminen aiheuttaa ylikuormitusta ja hukkaa. Vaihtelun voidaan nähdä johtuvan esimerkiksi työn epätasaisesta jakautumisesta, osaamiseroista tai siitä, että asioita ei osata tai pystytä ennakoimaan riittävän tehokkaasti työn sujumiseksi. Vaihtelua mitataan työn suorittamiseen tai odottamiseen kuluvalle ajalle. Ylikuormitus kuvaa sekä laitteen, järjestelmän että ihmisten liiallista kuormittumista, minkä vuoksi työtä ei pystytä kehittämään tarpeen mukaisesti. Ylikuormitusta mitataan käyttöasteen avulla. Mikäli käyttöaste on yli 80 prosenttia, keskeneräisen työn ja kuormituksen määrä nousee eksponentiaalisesti.

Hukan käsite viittaa tuottamattomuuteen joko ylituotannon, keskeneräisen työn, odottamisen, ylimääräisen liikkeen, työn turhan siirtämisen, virheen tai uudelleen tekemisen tai epätarkoituksenmukaisen käsittelyn vuoksi. (Torkkola 2015, 23-27.)

Johtamisen kannalta lean on organisaation jatkuvan oppimisen mahdollistamista valmentamalla ja ohjaamalla analyttiseen ajatteluun ongelmanratkaisussa. Lean-strategian mukaan ongelmana on tunnistettujen vaihtelun, ylikuormituksen ja hukan lisäksi nykytilan ja tavoitteen välinen ero. Tavoitteen määrittäminen pohdittaessa, miten prosessi toimisi mahdollisimman sujuvasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteen muodostuu yhteisessä keskustelussa, jossa johtaja määrittelee syyt ratkaista ongelmaa ja henkilöstö tuottaa ratkaisuja ongelmaan. Oleellista on, että johtaja ymmärtää tilanteen kokonaisuuden tasolla oman kokemuksensa kautta. (Torkkola 2015, 32, 118, 125.)

Muutosta kohti pyritään kokeilujen kehän kautta. Kehä perustuu Demingin kehäksi kutsuttuun menetelmään, jonka nelivaiheisen syklin vaiheet ovat suunnittelu (plan), toiminta (do), arviointi (study) ja parannus (act). Sykli on jatkuva ja sen tarkoituksena on löytää koko ajan parempia tapoja suorittaa tietty tehtävä. (Torkkola 2015, 39-42.)

Jatkuvan tehostamisen ei pitäisi merkitä resurssien sataprosenttista käyttämistä tai sitä, että työntekijöillä ei ole luppoaikaa. Lean-menetelmän tavoitteena on virtaus, joka merkitsee asiakkaan kannalta tehokasta palvelua ja työntekijän kannalta sitä, että työn ei tarvitse odottaa tekijäänsä. Virtauksen taustalla vaikuttaa kolme luonnonlakia. Littlen lain mukaan keskimääräinen läpimenoaika on suoraan suhteessa keskeneräisen työn määrään. Siten yhden asian tekeminen kerrallaan loppuun asti pienentää läpimenoaikaa. Pullonkaulojen lain mukaisesti systeemin pullonkaulakohta määrittää koko prosessin maksiminopeuden. Vaihtelun laki määrittää, että vaihtelun lisääntyminen lisää myös läpimenoaikaa eksponentiaalisesti. Virtauksen oleellinen parannuskohde on siten organisaation toiminnan tehostuminen, ei yksittäisen työntekijän työn tehostuminen. Vaihteluun sopeutuminen on oleellista, sillä sen olemassaoloa ei voi poistaa. (Torkkola 2015, 57-61.)

Lean-ajattelu nojaa arvon tuottamiseen asiakkaalle. Asiakkaan perustarpeiden täyttämisen tulisi olla työn ensisijainen tarkoitus. Asiakkuutta tulee tarkastella kahdelta suunnalta, sekä palvelua käyttävän, että sitä rahoittavan näkökulmasta. (Torkkola 2015, 89, 90.) Julkisten hyvinvointipalveluiden osalta tulisi siis vastata sekä yksittäisten asiakkaiden ongelmanratkaisun ja tuen tarpeeseen, että tosiasiallisesti edistää hyvinvointia yleisellä tasolla.

Hyvinkään omassa lean-strategiassa hyödynnetään arvopohjaista toimintastrategiaa (Hyvinkään kaupungin intranet 2017). Arvopohjaisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että kaiken perus-

toiminnan tulisi perustua toiminnalle määriteltyihin arvoihin. Verkostotutkimuksissa on todettu, että yhteinen arvopohja luo verkoston toiminnalle positiivisia edellytyksiä ja organisaatiotutkimuksissa puolestaan on todettu, että arvopohjaisella johtamisella voidaan tukea verkostojen toimintaa (Järvensivu 2007).

Lean-ajattelun keskiössä Hyvinkään sosiaali- ja terveyssektorilla on luoda hyötyä asiakkaalle ja potilaalle. Lean-strategiaan koulutettiin koko sosiaali- ja terveystoimen henkilökunta ja strategia jalkautettiin kaikkiin toimintayksiköihin. Strategiaa kehitettiin aluksi kohdistetuissa ja valikoiduissa prosesseissa ja sen jälkeen strategian toimimalleja on kehitetty edelleen palveluyksiköissä. Prosessien kehittämiseen luotiin työkaluksi tsekkauslista. (Hyvinkään kaupungin intranet 2017.)

#### 6.1.2 Johtaminen ja verkostotyön ohjaaminen nuorten hyvinvointia tukevassa työssä Hyvinkäällä

Hyvinkään kaupungin hallintoa ja taloutta johtaa kaupunginjohtaja. Eri toimialojen toimintoja johtavat toimialajohtajat. Hallinto-organisaatiossa hyvinvoinnin tukemisen kannalta oleellisia toimialoja ovat sosiaali- ja terveystoimi sekä sivistystoimi. (Hyvinkään kaupunki 2017.)

Toimielinorganisaatiossa ylintä valtaa käyttävät kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus. Näiden alla hyvinvointia tukevia palveluita ohjaavat sosiaali- ja terveyslautakunta, joka kuuluu sosiaali- ja terveystoimeen, sekä opetuslautakunta ja kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta, jotka kuuluvat sivistystoimeen. (Hyvinkään kaupunki 2017.)

Hyvinkään sosiaali- ja terveystoimi on julkaissut vuonna 2010 perusturvan strategian vuosille 2010-2017. Strategian tavoitteena on ohjata toimintaa vuoteen 2017 asti. Strategiassa tunnustetaan toiminnan perusarvoina sekä asiakaslähtöisyys että yhteisöllisyys, jonka yhtenä osaluueena mainitaan kumppanuus ja yhteistyö. Verkostoitumisen on todettu olevan hyvällä tasolla ja sitä kuvataan sekä kaupungin sosiaali- ja terveystoimen vahvuutena, että mahdollisuutena nelikenttäänalyysissä. Toisaalta heikkoutena tunnustetaan, että yhteiset tavoitteet ovat vasta muotoutumassa. Yhteistyön koordinointi nostetaan tärkeäksi tavoitteeksi strategiassa. Haasteena ja kehittämisen tarpeessa olevana seikkana strategia tunnustaa asiakkuuksien ja palvelukokonaisuuksien hallinnan. Ehkäistävänä tekijänä toiminnan kehittämisessä strategiassa nostetaan palvelujärjestelmän sektoroituminen. Vähentämisen tarve kiteytyy verkostojen johtamisen kannalta keskinäiseen kilpailuun resursseista. (Hyvinkään perusturvan strategia 2010, 5-12.)

Toiminnan strategiseksi päämääräksi Hyvinkään sosiaali- ja terveystoimen strategia mainitsee sekä asiakaslähtöisyyden kehittämisen, että keskittymisen toiminnan kustannusvaikuttavuutta lisäävään työhön (Hyvinkään perusturvan strategia 2010, 13). Näiden molempien voidaan nähdä olevan juuri verkostoituvan ja moniammatillisen hyvinvointityön lisäämisen toiveita. Strategiassa mainitaan myös elämänkaariajattelun mukaisen toiminnan kehittäminen (mt., 13, 15), jonka voidaan ajatella sopivan hyvin yhden ikäryhmän hyvinvointia tukevan yhteisen työskentelyn kehittämiseen sektoriajattelun sijaan.

Peruskoulujen toimintaa ohjaa opetussuunnitelma. Opetussuunnitelma velvoittaa sekä oppilaita, huoltajia, että koulun henkilökuntaa ja sivistystoimea hyvinvointia ylläpitävään toimintaan. Hyvinkäällä koulun läheisinä yhteistyökumppaneina nähdään mm. nuorisopalvelut, seurakunta, poliisi sekä kulttuuripalvelut. (Hyvinkään opetussuunnitelma 2016.)

Oppilailla on mahdollisuus saada peruskoulussa tukea oppimiseen sekä oman opetusryhmän että omien vahvuuksien ja oppimis- sekä kehityspiirteiden mukaisesti. Perusopetuksen tavoitteena on antaa oppilaille onnistumisen kokemuksia sekä kasvattaa osaltaan lapsia ja tukea näiden kehitystä. Mikäli oppilas tarvitsee koulussa tukea, sitä pyritään tarjoamaan oikea-aikaisesti, oikean vahvuutena sekä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tukea annetaan kolmiportaisesti ja se sisältää yleisen tuen, tehostetun tuen sekä erityistuen. (Hyvinkään opetussuunnitelma 2016.)

Oppilashuolto on osa koulun perustoimintaa. Oppilashuollon tarkoituksena on edistää oppilaan oppimista, psyykkistä ja fyysistä terveyttä sekä sosiaalista hyvinvointia. Oppilashuollon toimintamallissa tunnistetaan monialaisen yhteistyön tärkeys ja sitä toteutetaan yhteistyössä oppilaan ja hänen perheensä kanssa. Moniammatillinen toiminta korostuu oppilashuollon työryhmässä, jossa on eri sosiaali- ja terveyssektorin koulutuksilla työskenteleviä ammattihenkilöitä. Yhteistyö sidosryhmien kanssa määritellään myös oppilashuollon keskeiseksi tehtäväksi. Koulun tärkeimmiksi sidosryhmiksi on määriteltäviä lähipoliisi, lastensuojelun sosiaalityö sekä erikoissairaanhoido. Kouluissa on myös mahdollisuus käyttää monialaista asiantuntijaryhmää, joka toimii Hyvinkään kaupungin verkostoyhteistyön periaatteiden mukaisesti. (Hyvinkään kaupunki, oppilashuolto 2015.)

Hyvinkään kaupungin määrittämät verkostotyön periaatteissa todetaan, että ammattilaisten toimivan yhteistyön perustana palveluverkoston ja sen mahdollisuuksien tunnistaminen. Monialainen yhteistyö määrittyy eri alojen ammattilaisten sekä asiakkaan yhteistoiminnaksi, jota ohjaavat yhdessä sovitut tavoitteet ja keinot sekä ammattilaisten välinen työnjako. Yhteistyötä tapahtuu käytännössä konsultaatioissa, viranomais- ja verkostotapaamisissa. Toiminnan periaatteena on, että prosessin aluksi sovitaan, kenellä on päävastuu yhteistyöstä ja tavoitteiden seuraamisesta. (Hyvinkään kaupungin intranet 2017.)

Moniammatillisen ja verkostotyön periaatteissa on määritelty toiminnan arvot. Monialaisen yhteistyön perusarvona on varhainen puuttuminen, joka perustuu luottamukseen ja perheen kunnioittamiseen. Lisäksi toiminnan tärkeiksi arvoiksi on määritetty lapsen edun ensisijaisuus, perheen osallisuus ja vanhemmuuden tukeminen sekä suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta. (Hyvinkään kaupungin intranet 2017.)

## 7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö on soveltava laadullinen arviointitutkimus tällä hetkellä Hyvinkään kaupungin nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden piirissä toteutuvasta moniammatillisesta työstä ja sen johtamisesta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli haastattelutilanteissa osallistaa tiedontuottajat pohtimaan ja kehittämään työskentelytapoja sekä prosessien johtajuutta. Opinnäytetyö toteutettiin Hyvinkään kaupungin ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden työntekijöitä haastatteleamalla. Lisäksi opinnäytetyötä varten havainnoitiin nuorten hyvinvoinnin tukemiseen liittyvän työryhmän kokousta sekä työntekijöille suunnattua koulutustilaisuutta.

### 7.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää moniammatillisen työn nykytilannetta työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on löytää kehittämisideoita niin työskentelyn kuin sen johtamisenkin suhteen. Opinnäytetyön tutkimusosiossa tietoa kerätään niin perus- kuin erityis- palveluissakin työskenteleviltä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta.

#### TUTKIMUSKYSYMYKSET:

1. Millaista verkostoyhteistyötä tehdään Hyvinkään kaupungin nuorten hyvinvointia tukevissa palveluissa?
2. Miten moniammatillisuutta voitaisiin kehittää näissä palveluissa?
3. Miten moniammatillista työtä johdetaan sektoroituneessa kaupunkiorganisaatiossa?

### 7.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyöni on pääosin laadullinen arviointitutkimus. Määrällistä tutkimusta tehdään määrittäessä asiakasarkistoista saatavaa tietoa ja asiakkuuksien määrää eri organisaatioissa. Määrällisen tutkimuksen osion tarkoituksena on tarjota pohjatietoa laadullisen aineiston keruulle sekä aineiston hankintana suoritettaviin haastatteluihin. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa selvitetään jatkosijoituksen todennäköisyyttä suhteessa tehdyn verkostoyhteistyön määrään ja vaikeasti autettavuuden merkiksi valikoituun käytöshäiriötyyppiseen ongelmaan tai käytöshäiriödiagnoosiin.

Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään aineistosta esiin tulevia merkityksiä ja pyritään niiden avulla luomaan näkemystä tutkimuskohteen todellisesta luonteesta. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu, että informantit on valittu tietystä kohdejoukosta satunnaisotannan sijaan ja tietoa kerätään havaintojen ja keskustelun perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena ei ole testata hypoteesia vaan ennemminkin kuvata todellisuutta ja tarkastella tutkittavan ilmiön yksityiskohtia. (Hirsjärvi et al. 2008, 160, 161.)

Arviointitutkimuksessa arviointi perustuu teoriaan ja hypoteesin pohjana on sosiaalisen rakenteen parantaminen (Pawson & Tilley 2004). Omassa opinnäytetyössäni tavoitteena on selvittää, kuinka moniammatillisuus toimii ja kuinka sitä voitaisiin edelleen kehittää ammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon verkostossa, joka on rakentunut erityisesti vaikeasti autettavien nuorten hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi Hyvinkäällä. Arviointitutkimukselle tyypillistä on selvittää tutkittavan ilmiön nykytila ja sen jälkeen verrata teoriaa ja tutkia, onko käytäntö teorian valossa toimiva (Pawson ja Tilley 2004).

Arviointitutkimukseen liittyy neljä sosiaaliseen todellisuuteen ja rakenteeseen vaikuttavaa seikkaa, jotka tutkimusta tehtäessä on syytä ottaa huomioon. Näitä tutkittavia kohteita ovat 1) toimijan yksilölliset valmiudet toiminnassa, 2) toimijoiden väliset suhteet, 3) organisaatioiden väliset suhteet ja 4) rakenteelliset järjestelmään liittyvät toiminnot ja niiden vaikutus tutkittavaan ilmiöön. (Pawson ja Tilley 2004, 4.) Tämän vuoksi kaikkia näitä seikkoja on syytä tarkastella teoriassa ja muodostaa kuva todellisuudesta arvioimalla näiden tutkimuskohteiden toteutumista.

Oman opinnäytetyöni lähestymiskulma arviointitutkimukseen on kriittinen arviointi, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja vapauttaa toimijoita pohtimaan työskentelymallin toimivuutta ja kehittämisen kohteita. Kyseessä on konfliktimalli, jossa päämäärä on muuttaa toimintaa (Robson 2001, 41). Arviointia toteutetaan niin haastatteluissa kuin osallistuvassa haastattelussa.

Arviointitutkimuksen luonne on aina sekä poliittinen että eettinen (Robson 2001, 49). Poliittinen luonne tässä opinnäytetyössä tarkoittaa sitä, että työn tulosten perusteella on mahdollista löytää työn kehittämiseen ja johtamiseen uudenlaisia näkökulmia, jotka voivat tehostaa työtä nuorten hyvinvoinnin hyväksi. Eettisyys näkyy erityisesti siinä, että opinnäytetyön kautta on tavoitteena vaikuttaa ihmisten elämään ja palveluiden rakentumiseen. Eettisen hyväksyttävyyden peruseriaatteena on, että arviointi tehdään lakia ja eettisiä normeja kunnioittaen ottaen huomioon sekä arviointiin osallistuvien, että tulosten kohteena olevien hyvinvointi (Robson 2001, 50). Eettisyyden normien mukaisesti opinnäytetyötä tehtäessä otetaan huomioon sekä haastateltavien suostumus haastateltavaksi, yksityisyyden ja luottamuksellisuuden turvaaminen, että saatujen tietojen salassapitoon liittyvät seikat.

Opinnäytetyön aineistona toimivat Kotirinteen vastaanottokodin arkistot, osallistuvasta havainnoinnista saadut tiedot johtamisesta ja moniammatillisuudesta sekä työntekijöiltä haastatteluissa saadut tiedot moniammatillisesta työskentelystä sekä sen johtamisesta. Arkistosta saatavia asiakastietoja käsitellään määrällisenä otantana ja sieltä pyritään löytämään merkittävyyttä erilaisen moniammatillisen työskentelyn toimijoiden määrän sekä käytöshäiriöoireilun ja huostaanoton todennäköisyyden välillä. Asiakasarkiston aineistoa käytetään kokonaisotanta siltä osin, kuin asiakkuuteen liittyviä asiakasasiakirjoja säilytetään Kotirinteen asiakasasiakirja-arkistossa. Arkisto muodostuu vastaanottokodin asiakkuuteen liittyvistä asiakasasiakirjoista koko vastaanottokodin toiminta-ajalta heinäkuusta 2012 tähän päivään pois lukien niiden asiakkaiden asiakasasiakirjat, jotka ovat tulleet täysi-ikäisiksi viimeistään vuoden 2015 aikana. Näiden asiakkaiden asiakasasiakirjat on siirretty vuoden 2016 alussa keskusarkistoon. Asiakasasiakirjoista saatavia tietoja hyödynnetään sekä ammattiverkoston täsmentämisessä, että sen tiedon selvittämiseksi, korreloivatko usean eri organisaation asiakkuus huostaanoton todennäköisyyden kanssa ja kuinka käytöshäiriöön liittyvä problematiikka vaikuttaa nuoren jatkosijoitukseen.

Osallistuvan havainnoinnin avulla teen kohdistettua havainnointia liittyen johtamiseen moniammatillisessa työskentelyssä. Kohdistetun havainnoinnin tarkoituksena on keskittyä johonkin tutkimusongelmaan liittyvään rajattuun kohteeseen. Havainnoinnin kannalta eettiset kysymykset ovat hyvin oleellisia, sillä havainnoijan osallistuminen tilanteeseen vaikuttaa aina jossain määrin tutkimuskohteeseen. (Vilkkä 2006, 44, 57.) Havainnoinnin etuna voidaan nähdä, että sen avulla saadaan suoraa tietoa toiminnasta (Hirsjärvi 2009, 208).

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole tarkasti määritetty ennalta (Hirsjärvi 2008, 203). Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita ja vastaajien määrä on melko pieni. (Metsämuuronen 2001, 42, 43).



Haastatteluissa esiin tulleita asioita analysoidaan tutkimusosiossa. Analyysimetodina toimii aineistolähtöinen grounded theoryyn pohjautuva analyysi, jota on muokattu opinnäytetyön tarpeisiin vastaavaksi teoriaa ja aineistoa yhdistäväksi analyysimalliksi. Olennaista on löytää aineistosta uusia toimintamalleja ja ajatuksia ja yhdistää näitä opinnäytetyössä käytettyyn teoreettiseen tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitetään kaikissa työvaiheissa erityistä huomiota. Eettisyys on huomioitu aiheen valinnassa, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka vaikeassa tilanteessa olevia asiakasperheitä voitaisiin auttaa mahdollisimman tehokkaasti ja asiakasta parhaiten palvelevalla tavalla. Eettisyys huomioidaan myös tiedonhankinnassa. Annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja lopullisessa opinnäytetyöraportissa tiedot esitetään niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Haastatteluissa syntyneet äänitallenteet ja kirjalliset tallenteet tuhotaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

### 7.3 Tiedonhankinta ja aikataulu

Tiedonhankinta toteutettiin monimetodisesti sekä haastattelemalla ammatillisissa verkostoissa nuorten hyvinvointia tukevissa palveluissa toimivia työntekijöitä, että havainnoimalla moniammatillisesti toimivia työryhmien kokouksia. Hyvinkäällä on meneillään Lapa-hanke, jonka tarkoituksena on kehittää yhteistyötä varhaiskasvatuksen, koulun oppilashuollon sekä lastensuojelun erityispalveluiden välillä. Työryhmien kokouksissa kokoontuvat esimiehet. Keskeisenä havainnoinnin kohteena olivat johtamiseen liittyvät huomiot sekä moniammatillisuuden kehittämiseen liittyvä keskustelu.

Tutkimuslupa on saatu Hyvinkään kaupungilta sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä. Hyvinkään kaupunkia koskeva tiedonhankinta liittyy sekä asiakasasiakirjoihin että esimiestyön havainnointiin työryhmissä ja työntekijöiden haastatteluihin. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä koskeva tiedonhankinta liittyy Hyvinkään nuorisopsykiatrian poliklinikan työntekijöiden haastatteluun.

Opinnäytetyön tiedonhankinta käynnistyi marraskuussa 2016 tutkimalla Hyvinkään kaupungin Kotirinteen vastaanottokodin tilastoja ja asiakasarkistoja vuosilta 2012-2016. Tilastoiden valossa oli tarkoitus löytää niitä asiakkaita, joilla on asiakkuus kolmessa tai useammassa sosiaali- ja terveystoimen tai oppilashuollon toimintayksikössä. Tämän tilastotiedon valossa tutkin verkostoyhteistyön määrää sekä jatkosijoituksen todennäköisyyttä suhteessa useampiin asiakkuuksiin auttamisjärjestelmässä.

Tämän jälkeen toteutettiin haastattelukierros yhteistyöverkoston piirissä. Haastattelut toteutettiin yksilökohtaisesti tai pareittain teemahaastatteluina. Haastatteluja tehtiin marras-kuussa 2016-helmikuussa 2017. Haastattelukierroksen tavoitteena on löytää verkostoista toimivia moniammatillisen yhteistyön keinoja sekä esimerkkejä siitä, kuinka johtamisen keinoin voidaan kannustaa moniammatillisen yhteistyön toimimista. Haastattelut tallennettiin ja litoitiin.

Haastattelujen teemat olivat seuraavat:

- o Nykyiset moniammatilliset verkostot
- o Verkostotyön ja moniammatillisen auttamisen kokemukset
- o Kehittämistarpeet ja haasteet
- o Moniammatillisen työn mahdollisuudet
- o Miten moniammatillisuutta voisi kehittää johtamisen avulla

Havaintojen ja haastattelujen sekä teoreettisen taustatutkimuksen kautta pyrin löytämään hyviä käytäntöjä, joilla moniammatillisuutta voidaan käyttää entistä tehokkaammin asiakkaiden auttamiseksi. Havainnoinnista tein omat muistiinpanoni, joita käytin opinnäytetyön aineistona.

## 8 Tutkimustulokset

Seuraavissa alaluvuissa esittelen sekä määrällisen että laadullisen aineiston tuottamaa tietoa. Lopuksi olen koontanut vielä tutkimustuloksista yhteenvedon sekä johtopäätökset.

### 8.1 Kvantitatiivisen aineiston analyysi ja tulokset

Kvantitatiivisen aineiston otantaan sisältyivät kaikki Kotirinteen asiakaskirja-arkistosta löytyneet sijoitusjaksoihin perustuvat aineistot. Analyysiin poimittiin mukaan kaikki yli seitsemän vuorokautta kestäneet sijoitusjaksot. Tätä lyhyemmät sijoitusjaksot ovat niin sanottuja kriisijaksoja, joiden aikana ei tehdä työskentelyä. Asiakasasiakirjoista otettiin muistiin arviointijaksolle vastaanottokotiin sijoitetun asiakkaan sukupuoli, verkostoyhteistyökumppanit sekä palasiko asiakas sijoitusjakson jälkeen kotiin vai etsittiinkö hänelle jatkosijoituspaikka. Lisäksi aineistosta etsittiin tietoa siitä, onko asiakkaalla maininta käytöshäiriöstä tai käytöshäiriötyyppisestä oireilusta. Tämä yksityiskohta otettiin mukaan aineistoon, sillä valikoin sen tutkijana selkeäksi merkiksi vaikeasti autettavuudesta. Verkostoyhteistyöksi tulkittiin muu yhteis-

työ, kuin asiakkaan päivittäiseen asiointiin liittyvä asiointi, kuten poissaoloilmoitukset koululle tai lääkäriajan varaaminen. Siten ollen yhteistyöksi luettiin kouluyhteistyö niissä tapauksissa, joissa asiakkaan asioissa oli esimerkiksi tavattu koulupalaverissa tai opettajan kanssa oli puhelimitse vaihdettu tietoa, jonka avulla asiakasta pystyttiin tukemaan haasteissaan.

Kotirinteen asiakasasiakirja-arkistosta löytyvät asiakirjat säilytetään Kotirinteessä sen vuoden loppuun, jona asiakas täyttää 18 vuotta. Näin ollen otanta ei koskenut kaikkia Kotirinteen sijoitusjaksoja.

Kvantitatiivisesta aineistosta muodostui näkemys siitä, keiden toimijoiden kanssa verkostoyhteistyötä vastaanottokodissa useimmiten tehdään. Yhteensä tutkimusaineisto sisälsi 67 sijoitusjaksoa. Useimmiten yhteistyötä tehtiin koulun kanssa, tästä yhteistyöstä aineistossa oli 49 sijoitusjakson aikana maininta. Oppilashuollon kanssa yhteistyötä tehtiin 15 sijoitusjakson aikana. Toiseksi eniten aineistossa oli mainintoja yhteistyöstä nuorisopsykiatrian poliklinikan kanssa, näitä oli yhteensä 27:ssä sijoitusjaksoa koskevassa asiakasasiakirjassa. Lisäksi yhteistyötä oli tehty lastenpsykiatrian kanssa viiden sijoitusjakson aikana ja nuorisopsykiatrian liikukuvan työryhmän kanssa seitsemän sijoitusjakson aikana. Aineistosta näkyi havainnollisesti, että vastaanottokodin viranomaisverkostossa nämä koulunkäyntiin ja psyykkisen hyvinvoinnin turvaamiseen liittyvät tahot ovat useimmiten mukana nuoren tilannetta arvioitaessa.

Aineistosta löytyi myös verkostoyhteistyötä, joka oli luokiteltavissa spesifimmäksi yhteistyöksi. Muutamia mainintoja verkostoyhteistyöstä löytyi Hyvinkään kriisikeskuksen, nuorisoseman, terveydenhuollon, A-klinikan, maahanmuuttajien ja turvapaikanhakijoiden palveluiden sekä tulkkien ja yksityisten perhetyötä tarjoavien yritysten kanssa. Vielä harvemmissä tapauksissa verkostoyhteistyötä oli tehty perheneuvolan, kehitysvammapalveluiden, nuorten psykiatrisen sairaalahoidon, tukihenkilöiden, kotipalvelun ja aiemmin Hyvinkäällä toimineen matalan kynnyksen lapsiperheiden palvelun Nosteen kanssa.

Kvantitatiivista aineistoa analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Aineistosta ei löytynyt khiin neliötestin ristiintaulukoinnissa merkitsevää yhteyttä verkostoyhteistyön ja jatkosijoituksen välille ( $p=0.102$  ns.) Verkostoyhteistyön osalta taulukoitiin verkostoyhteistyökumppaneiden määrä ja jatkosijoitus merkittiin joko luvulla 0 tai 1.

Käytöshäiriötyyppisen oireilu ja käytöshäiriödiagnoosin sekä jatkosijoituksen välillä on korrelaatio. Korrelaatio oli aineistossa vahvasti ( $r=0,5$ ,  $p<0.001$ ) merkitsevä. Analyysi tehtiin Spearmanin korrelaatioanalyysinä ja siihen otettiin aineistoksi kaikki sijoitusjaksot. Tämä saattaa vääristää tulosta jonkin verran, sillä aineisto sisälsi muutamia uusintasijoitusjaksoja, eli sa-

man nuoren sijoituksia saattoi olla aineistossa kaksi. Aineiston pienuus vaikuttaa todennäköisesti todennäköisyyteen. Lisäksi on huomioitava, että lastensuojelunsijoitus merkitsee usein jo itsessään pitkälle edennyttä ongelmallista tilannetta.

Jatkosijoituksen ja käytöshäiriötyyppisen oireilun tai käytöshäiriödiagnoosin selitysaste on 25 %. Selitysaste kertoo, kuinka suuren osuuden selitettävän muuttujan vaihtelusta regressioanalyysin selittävät muuttujat pystyvät selittämään (KvantiMOTV 2008).

## 8.2 Haastattelu- ja havainnointiaineiston analyysi

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Teemahaastattelun ominaispiirre on, että kaikki haastattelut sisältävät samat aihepiirit, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Tutkimushaastattelut voidaan nähdä myös kerronnallisina haastatteluina (Tiittula & Ruusuvaori 2009, 11, 12), sillä niissä kartoitettiin haastateltujen kokemuksia verkostoyhteistyöstä Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukevista palveluista sekä heidän ajatuksiaan siitä, mitä yhteistyössä voitaisiin kehittää ja millä keinoin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 ja niistä 10 oli yksilöhaastatteluja ja yksi parihaastattelu. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 101 sivua tulostettuna. Haastattelujen kesto vaihteli noin 26 minuutista 67 minuuttiin.

Haastatteluja toteutettiin sekä sosiaalityön, terveydenhuollon että opetustoimen sektoreilla. Haastatteluissa näkyväksi tuli, että tutkijan asema lastensuojelussa toimivana työntekijänä vähensi jossain määrin tietoa siitä, kuinka muilla sektoreilla toimitaan asiakkaan tukemisessa. Anna Rastas (2009, 86) kirjoittaa kulttuurintuntemuksen tärkeydestä liittyen erityisesti monikulttuurisuuteen liittyen. Sama herkkyys tulkita työn tekemistä kulttuurisessa viitekehysessä on kuitenkin myös oleellista silloin, kun toisen ammattitaitoon ja työhön liittyvää asiantunteumusta ei ole käytettävissä omasta taustasta johtuen.

Rastas (2009, 86) painottaa erityisesti varovaisuutta suhteessa tulkintojen tekemiseen, kun haastateltavan kulttuurinen tausta ei ole omakohtaisesti tuttu. Omassa tutkimuksessani otin tätä eroa huomioon haastatteluissa kertomalla omasta näkökulmastani työhön liittyviä käsityksiä ja pyysin haastateltavaa kuvaamaan vastaavia asioissa omassa kontekstissaan. Lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä haastateltavan tuomasta itselleni ennestään vieraasta tiedosta ja sen taustoista. Tällä tavoin pyrin refleктоimaan saamaani tietoa omaan ammatilliseen näkemykseeni ja kokemukseeni ja niissä näkyväksi tulleisiin eroihin. Osana reflektiota toimi

myös ennen haastatteluja kirjoittamani pohdintaosio opinnäytetyöhöni. Haastattelujen jälkeen palasin pohdintoihini ja sain sitä kautta selville omia ennako-oletuksiani aiheeseen liittyen. Myös näiden ajatusten reflektio kuuluu opinnäytetyöni johtopäätösosiossa.

Opinnäytetyössäni haastattelujen analyysi pohjautuu grounded theory -menetelmään. Menetelmä on kehitetty laadullisen aineiston analysointiin 1960-luvulla ja sen kehittäjiä ovat Barney Glaser ja Anselm Strauss. Grounded theory on aineistolähtöinen analyysimenetelmä, joka selittää aineistossa ilmeneviä ilmiöitä paikallisesti ja juuri siinä kontekstissa, jossa ne on kerätty. (Luomanen 2010, 351, 352.) Analyysini ei ole puhtaasti grounded theoryn mukainen, mutta se pohjautuu sekä ennalta määriteltyihin että aineistosta löytyviin teemoihin, joista olen etsinyt yhtäläisyyksiä, eroavuuksia ja syy-seuraussuhteita teemoittelemalla aineistoa ja sijoittamalla havainnot teemoiteltuihin kategorioihin.

Grounded theory pohjautuu jatkuvaan vuoropuheluun aineiston ja analyysin välillä. Sen vaikutus ulottuu myös aineiston keräämiseen, sillä aineiston keruuta ja analysointia tehdään osittain samanaikaisesti. (Bryant & Charmaz 2010a, 1.) Omassa työssäni analysointi sijoittui pääosin vasta aineiston keruun jälkeiseen aikaan, mutta teoria sekä havainnoinnista saadut tiedot vaikuttivat teemahaastattelun rungon muotoilemiseen. Viimeisissä haastatteluissa kysyin myös haastateltavilta tarkennuksia aiemmissa haastatteluissa ilmi tulleisiin seikkoihin, joten sitä kautta haastattelujen runko muuttui matkan varrella ja aineisto kohdentui tiettyihin teemoihin. Luomanen (2010, 354) toteaa, että grounded theory on induktiivinen teorianmuodostustapa, jossa tutkijan oletuksia testataan ja muokataan aineiston avulla.

Grounded theoryyn kuuluu teoreettinen saturaatiopiste, joka tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, että aineistosta ei enää nouse lisähavainnot tai aineiston myötä voidaan muokata teoreettinen malli (Luomanen 2010, 354). Omassa opinnäytetyössäni aineistoa oli kuitenkin saatavilla vain rajallinen määrä. Tein muutamia lisähaastattelupyyntöjä, mutta niihin ei pystytty yksiköissä vastaamaan. Tämä sulki tutkimuksen ulkopuolelle joitakin nuorten hyvinvoinnin tukemisen kanssa työtä tekeviä yksiköitä. Siten tässä opinnäytetyössä ei ole saavutettu täydellistä teoreettista saturaatiopistettä, mutta tiettyjä lainmukaisuuksia aineistossa on siitä huolimatta havaittavissa ja voidaankin sanoa, että tutkittujen yksiköiden osalta saturaatiopiste on riittävästi saavutettu.

Grounded theory -menetelmässä aineistoa analysoidaan ja koodataan kolmessa eri vaiheessa. Näitä vaiheita ovat avoin koodaus, pitkittäiskoodaus ja valikoiva koodaus. Avoin koodaus on aineiston käsitteellistämistä, luokittelua, vertailua ja kategorisointia tavoitteena löytää yhtäläisyyksiä ja eroja aineistosta ja antaa niille merkityksiä tutkitun ilmiön tarkastelussa. (Luomanen 2010, 356, 357.) Omassa opinnäytetyössäni avointa koodausta tapahtui sekä tietoisesti että tiedostamatta koko analyysivaiheen läpi ja se alkoi jo litterointivaiheessa. Aineistosta

nousseita käsitteitä yhdistelin ja muokkasin niin kauan, että löysin aineistosta selkeät yläkäsitteet.

Pitkittäiskoodauksessa aineistosta nousseet käsitteet ja ominaisuudet liitetään yhteen teoreettisesti järkevällä tavalla. Tarkoituksena on luoda yhteyksiä yläkäsitteiden alle muodostuneiden kategorioiden välille ja löytää kategorioiden sisäisiä suhteita. Valikoivan koodauksen vaiheessa aineistosta on havaintojen perusteella tarkoitus muodostaa teoria. Teoriaan valikoituvat ne löydökset aineistosta, jotka tutkija näkee oleellisimpina tarkastellessaan ilmiötä aineiston valossa. (Luomanen 2010, 360, 364.) Omassa opinnäytetyössäni ei kuitenkaan teorian muodostus ole tutkimuksen päätarkoitus, vaan tarkoituksena on nimenomaan arvioida nykytilannetta ja löytää mahdollisuuksia kehittää moniammatillisuuden hyödyntämistä eteenpäin. Siten avoimen ja pitkittäiskoodauksen vaiheet muodostuivat analyysin pääosioksi. Tämän vuoksi en myöskään luonnehdi opinnäytetyöni analyysiprosessia grounded theoryn mukaiseksi, vaan sen saaneen vaikutteita grounded theorystä.

Grounded theoryn suomenkielisenä nimenä on käytetty ankkuroitua teoriaa. Ankkurointi tapahtuu ensisijaisesti suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkittavaa ilmiötä siis tarkastellaan aineistosta lähtevien teemojen ja vihjeiden avulla ja näistä muotoutuu kokonaiskäsitteys tutkittavasta aiheesta. Kategorioidusta aineistolähtöisestä tiedosta nousevat ne pääteemat, jotka voidaan aineiston valossa nähdä tärkeimpinä ilmiöön vaikuttavina tai sitä selittävinä tekijöinä. Oman opinnäytetyöni osalta analyysivaihetta voisi kuvata siis termi ankkuroitu kuvaaminen. Ankkuroitu kuva rakentuu monimenetelmällisesti kerättyyn kokemukselliseen tietoon tutkimushetkellä ja aineistoista havaittuihin teemoihin perustuen. Tämä on myös grounded theoryn perustarkoitus, mutta menetelmän kehittäjä Glaser toteaa myös, että pelkkä kuvaaminen vie suurimman arvon menetelmän käyttämisestä (Glaser 2016, 4).

Havainnointitilanteita oli kaksi ja näistä toinen oli toiminnan kehittämiseen liittyvän kokouksen osallistuva havainnointi ja toinen Hyvinkään kaupungin järjestämän koulutustilaisuuden havainnointi osittain osallistumalla. Havainnointitilanteista ei tehty tallenteita. Havainnoinnin jälkeen kirjoitin tutkijana ylös havaintoni liittyen tutkimuskohteeseeni. Havainnointi koski toimintatapoja ja johtamista sekä tilanteissa esiin tuotuja ajatuksia moniammatillisuuden kehittämisestä. Huomioitani havainnointitilanteista käsittelen osana kvalitatiivista aineistoa enkä erottele niitä haastatteluaineistoista, sillä havainnointitilaisuuksien vähyyks ei anna mahdollisuutta luoda kokonaiskäsitteistä teemoista pelkän havainnoinnin perusteella.

Opinnäytetyöni analyysi alkoi lukemalla litteroituja ja tulostettuja haastatteluja sekä muistiinpanojani havainnointitilanteista. Tein litterointiin merkintöjä teemoista, joista aineistossa puhuttiin. Yksinkertaisimmillaan merkinnät liittyivät verkostokarttaan ja verkostotyössä tun-

nistettuihin käytäntöihin. Näistä merkinnöistä muodostui oma yläkategoriansa. Lisäksi aineistosta löytyi muun muassa turhautumiseen, kehittämiseen, onnistumiseen ja rooleihin liittyviä teemoja. Ensimmäisestä avoimesta koodauksesta muodostuneita merkintöjä siirsin sen jälkeen erilliseen dokumenttiin siten, että samoista teemoista puhuttuja asioita linkitettiin yhteen. Näin esimerkiksi luottamuksen teeman alle rakentui näkemyksiä siitä, kuinka työntekijöiden välinen tuttuus tai ymmärrys toisen perustehtävästä liittyy luottamukseen. Tässä vaiheessa rakentuivat opinnäytetyön tulosten yläluokat.

Suora lainaus	Teema	Yläkäsite
”---ehkä se on enemmän siihen omaan, tai jokaisen omaan työkuvan ymmärtämiseen ja sisäistämiseen ja siihen asiakkaan --- asian eteenpäin viemiseen ja hoitamiseen”	Oman roolin selkeys	Roolit ammatillisissa verkostoissa
”---jos ne ongelmat on vaikasiel mielialan puolella ja arvioidaan, et tää ei oo riittävä, nii tiiän mihin ohjataan--”	Toimijoiden roolien hahmottaminen	
”ainakii omal kohalla voin sanoo, et mun kokemusta käytetään hyväks---”	Rooliin liittyvän osaamisen tunnistaminen	

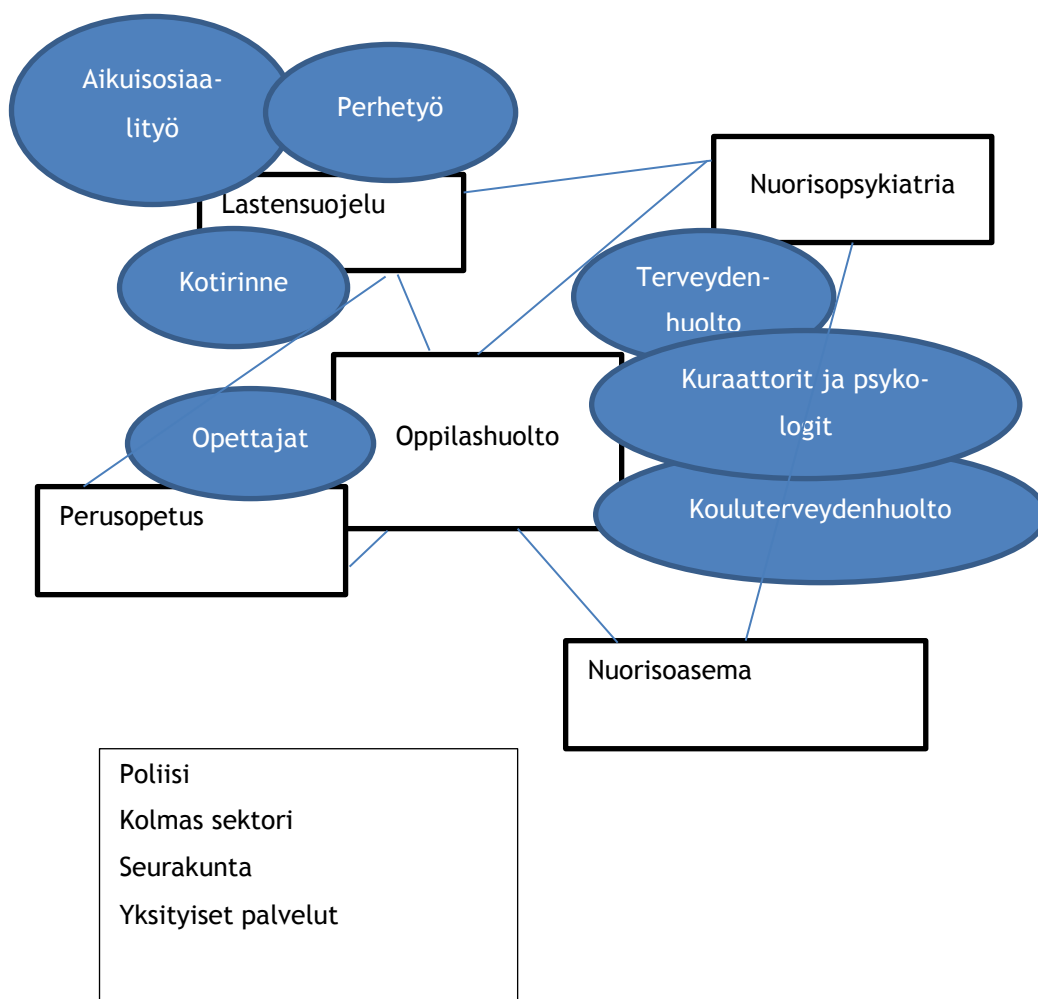
Taulukko 1: Esimerkki aineiston koodauksesta

Aineiston luokittelun ja teemoittelun jälkeen kävin aineiston sekä yläluokkien alle keräämäni teemat vielä kertaalleen läpi. Tämän viimeisen vaiheen analyysin perusteella muodostin yhteenvedon opinnäytetyön tuloksista sekä johtopäätökset.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen aineistosta nousseita teemoja. Olen nimennyt teemoja koodauksen tuloksena ja koontanut kategorioihin asioita, joita aineisto on tuottanut. Teemoja kuvaamaan olen valikoinut aineistosta suoria lainauksia haastatteluista.

### 8.2.1 Verkostojen muodostuminen

Haastattelun aluksi pyysin haastateltavia kuvaamaan niitä tahoja, joiden kanssa he useimmiten tekevät viranomaisyhteistyötä tai ammatillista yhteistyötä. Näistä vastauksista muodostui summittainen verkostokartta. Verkostokartta on summittainen sen vuoksi, että moninaisten toimijoiden tuottamista verkostoista oli mahdotonta liittää kuvioon kaikkia toimijoita, joita aineistossa mainittiin. Olen koonnut kuvioon 2 tärkeimmät toimijat.



Kuvio 2: Ammattilaisten verkostokartta



Kuvio muodostuu siten, että valkoisella pohjalla olevissa laatikoissa ovat aineistossa kuvatut nuorten hyvinvoinnin kannalta keskeiset toimijat. Sinisellä pohjalla olevat toiminnat tai toimijat liittyvät olennaisesti verkostoissa tapahtuvaan työhön. Viivat palveluiden välillä kuvaavat haastatteluissa esiin tullutta keskinäistä yhteistyötä. Oppilashuollon toiminta muodostui keskeiseksi yhteistyöksi haastateltujen kuvaamana. Kaikilla haastatelluilla oli yhteistyötä oppilashuollon kanssa. Se on tämän vuoksi kuvattu kuvion keskellä. Alhaalla omassa laatikossaan olevat toimijatahot ovat tarvittaessa mukana sopivaa palvelukokonaisuutta järjestettäessä.

### 8.2.2 Moniammatilliseen verkostotyöhön liittyvät käytännöt

Moniammatillista verkostotyötä tunnistettiin tehtävän enimmäkseen neuvotteluissa, palaverissa ja keskusteluissa. Keskustelut tapahtuvat niin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kuin puhelimestakin. Myös sähköistä viestintää käytetään jonkin verran. Asiakkaan osallisuus käytäntöihin ei tullut selkeästi ilmi. Verkostotyön tavoitteena tuli ensisijaisesti esiin löytää ratkaisu toimijoiden ja asiakkaan yhteiseen ongelmaan.

"täytyy yhdes mieltii, miten saadaan sen nuoren arki rakentumaan. Ja sit se voi olla ihan semmosta tiedottamista, että nyt tääl on tämmönen juttu menossa. Mut aika paljon semmosta avun pyyntöä, yhes suunnitteluu."

Ammatillista keskustelua asiakastapauksista tapahtuu tiimipalaverissa, työnohjauksessa ja konsultaatiotilanteissa. Näissä tilanteissa oleellista on työnjakoon, työskentelysuunnitelmaan, palveluohjaukseen ja tiedonsiirtoon liittyvä keskustelu. Myös toimivista käytännöistä tai tietystä ongelmanratkaisusta keskusteleminen nähtiin ammatillisen keskustelun positiivisena ulottuvuutena.

"Mä luulen, et se semmonen saman pöydän ääreen istuminen, viranomaispalaveri, ---, varsin kii jos on kauheen monimutkasta, nii mietitää ja toteutetaanki niitä. Et sillan voi sopii yhteistyöstä paremmin."

Yleistä keskustelua moniammatilliseen työhön liittyen tapahtuu perehdytyksessä ja erilaisissa työryhmissä. Näiden osalta oli selkeästi nähtävissä, että työmuotojen toteutuminen ei kuulu jokaisen toimintayksikön perustyöhön. Osassa haastatteluista tuotiin esiin perehdytys ja perehtyminen osana työtehtäviä, osassa puolestaan koettiin, että verkostoihin perehdyttäminen on puutteellista. Ilmiötasoihin liittyvä säännöllinen toiminta oli samoin toisissa yksiköissä luontainen osa verkostotyötä, toisissa siihen ei koettu tarvetta tai löydetty aikaa osallistua.

Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että tiedon siirtoon liittyvät käytännöt ovat kankeita ja vaativat paljon työtä sekä huomiointia. Lupien pyytäminen ja asiakasasioista tiedottaminen aiheuttivat haastatteluissa paljon turhautumista.

"et pitäs olla asiakkaan suostumus siihen yhteistyöhön, ja sitte se, et jos se on semmonen ylimalkanen--- ku pitäs olla käyty asiakkaan läpi kauheen tarkasti, että näissä tiedoissa ja tässä asiassa."

Laajoihin verkostoneuvotteluihin suhtauduttiin kahtalaisesti. Toisaalta ne nähtiin nimenomaan tiedon siirtämisen kannalta hyödyllisinä, mutta toisaalta käytännössä yhteisen ajan löytäminen on vaikeaa ja esiin tuli myös näkökulma siitä, kuinka monen työntekijän työaika voi mennä hukkaan neuvotteluissa, joissa ei ehkä sittenkään käsitellä juuri sen toimijan kannalta oleellisia asioita.

Moniammatillinen verkostotyö kuvattiin haastatteluissa luontevana osana arjen työtä. Toisaalta verkostoissa toimiminen tuotiin esiin myös arjen pieniä kokonaisuuksia sisältävänä perustyönä, jokapäiväisinä pieninä tehtävinä.

"Joskus neuvotteluja, mut ehkä enemmänkin sitte ihan muuta semmosta, ihan pikkujuttuu, --- ehkä tietoa jostaki asiasta haetaan, semmosta jotenki jokapäivästä pikkusälää---"

Toimivan yhteistyön muodostuminen lujittaa yhdessä tekemisen kulttuuria ja auttaa ylläpitämään ammatillista vuorovaikutusta eri yksiköiden välillä.

"et olis hyvä ku olis semmosta aikaa ehkä tavata kasvotusten erilaisia ihmisiä tai eri paikoista olevia ihmisiä. Sit jotenkii mä luulen, et se helpottaa sitä yhteistyötä tai yhteydenottoa, kun on nähty kasvokkain."

Muutamassa haastattelussa tuotiin esiin myös eri toimintoja säätelevien lakien vaikutus yhteistyön muodostumiseen. Lainsäädännön nähdään määrittävän perustehtävää ja sitä kautta tieto eri toimintoja määrittävistä laeista voisi myös auttaa yhteistyön muodostumista.

### 8.2.3 Moniammatillisuuden tuomat mahdollisuudet

Moniammatillisen verkostotyön tärkein mahdollistava ominaisuus on ammatillisen tuen saaminen. Tätä korostettiin jokaisessa haastattelussa. Moniammatillisuus nähdään erilaisia näkökulmia tuottavana voimavarana ja se mahdollistaa uudenlaisten ratkaisujen löytämisen sekä näkökulmien laajentamisen.

Verkoston, roolien ja tehtävien jäsentäminen tuli myös haastatteluissa esiin osana moniammatillisen työn tuomia mahdollisuuksia. Tämä näkökulma liittyy osaltaan keskusteluun ammattiroolien rajoista, jota tutkimusaineistossa edusti usein termi "tontti". Oman tontin eli ammatillisen roolin rajoja etsitään suhteessa verkoston kokonaisuuteen. Tonttien suhteen ra-

jat ovat jossain määrin häilyviä, sillä samalla, kun halutaan selkeitä rajoja ja tehtävän kuvauksia toivotaan myös joustavuutta ja rajoilla tehtävää yhteistyötä. Moniammatillisen näkökulman rakentaminen tapahtuu siis yksittäisistä ammatillisista näkökulmista, joita sulautetaan yhteen. Tonttien rajat piirtyvät selkeimmin siinä kohtaa, kun pohditaan, kenen asia on ensisijaisesti auttaa asiakasta. Toisaalta rajojen häilyvyys nähtiin mahdollisuutena löytää uusia luovia ratkaisuja moniammatillisessa ja asiakasta auttavassa vuorovaikutuksessa.

"Usein tulee mieleen et onks se omast tontista kinnipitämistä ja tänne ei tulla neuvomaan vai mitä se on."

"On vähä vaikeekii vetää sitä rajaa, et mikä kuuluu kenenki tontille. Ja joskus mun tontille kuuluu jotain, mikä toisessa tilanteessa kuuluu jolleki muulle."

"Ei oo välttämättä mitää valmista ratkasua, mut sit on jonku tahon kanssa pystyny tekee semmosen luovan ratkasun, missä tuetaan toinen toistemme työtä, et saa sen oman tontin hoidettua. Se on vienyt asiaa eteenpäin ja siit on jääny hyvä mieli---"

#### 8.2.4 Onnistumiseen johtavat kokemukset

Hyviä verkostotyön kokemuksia löytyi kaikilta haastatelluilta toimijoilta. Oleellisimpana tekijänä onnistumisen taustalla koettiin se, että verkoston jäsenet tunsivat toinen toisensa ja tapasivat yhteistyön aikana kasvokkain. Se helpotti tilanteiden sujuvuutta ja asioista suoraan puhumista. Tärkeää oli myös se, että toisen työn sisältö ja käytännöt olivat tuttuja tai niihin sai tutustua yhteistyön aikana.

"että tekee työtä muille näkyvämmäks sitä työtä ja sitä mukaa ku tulee jotai positiivisii kokemuksi ni sit se helpottaa sitä ja sit jos sä tapaavat niit ihmisiä henkilökohtasesti nii se helpottaa ja madaltaa sitä kynnystä sitte ottaa yhteyttä"

Muutamassa haastattelussa esiin nousi kokemus siitä, että sopivasti toisistaan eroavat ammatilliset näkökulmat täydensivät toisiaan ja auttoivat hahmottamaan kokonaistilannetta uudella tavalla. Näkökulmien esille tuomisessa arvostetaan ensisijaisesti jäsennettyä tietoa sekä perusteltuja ratkaisuja. Alustava tiedonvaihto asiakkaan tilanteesta sekä tarjolla olevista ratkaisuvaihtoehdoista on myös tärkeää, mutta toisaalta viranomaisten välisiä neuvonpitoja vieroitettiin osassa haastatteluista.

Kokemus siitä, että ammatillinen verkostoyhteistyö auttoi asiakasta saamaan oikeaa apua oikeaan aikaan, näkyi muutamissa haastatteluissa. Näissä haastatteluissa tuotiin esiin myös yhteistyön sujuvuus, joka auttoi oikeanlaisen palvelukokonaisuuden kokoamisessa ja toteuttamisessa. Verkostojen tulee näissä tilanteissa olla sekä asiakkaalle että siinä toimiville työntekijöille määrällisesti hallittavissa. Oikean avun oikea-aikaisuus liittyi aineistossa sopivaan toimijamäärään.

"Se prosessien samanaikaisuus on tärkeää ja auttaa. Ku on tarpeeks ihmisii jotka halua ottaa sen asian hoidettavaks ja löytyy yhteistyötahtoo. Ja oikee aika sille työlle, et asiakas hyötyy ja pystyy sen ottaa vastaa. Ja sitä johdetaan ja suunnitellaan yhdessä, sillei samaan aikaan---"

Laatunäkökulma nousi esiin niin ikään muutamissa haastatteluissa. Yhteenvetona haastatteluista laadukas palvelu vaikuttaa tarvitsevan yhdenmukaiset, selkeät ja tunnistettavat kriteerit.

"Se ei varmaa oo mitää laadukasta palvelua, jos ne kriteerit kauheesti keissikohtasesti vaihtelee---"

Etenkin kriteerien selkeyttä suhteessa muihin palveluntarjoajiin pohdittiin haastatteluissa paljon ja näyttääkin siltä, että muiden palveluiden tuottajien asiakkuuskriteereihin sekä ammatilliseen osaamiseen tutustuminen voisi vahvistaa ymmärrystä toisen työstä sekä yhteistyötä.

Yhdessä haastattelussa haastateltava puhui oman asenteen merkityksestä verkostoyhteistyössä. Haastattelussa painotettiin rehellisyyttä ja avoimuutta suhteessa verkostoissa toimimiseen. Asenne onkin varmasti yksi tekijä, joka tunnistettuna voi auttaa toimimaan monitoimijaisessa asiakastilanteessa. Asenne tuli näkyväksi myös haastattelussa, jossa työntekijä toi esiin luovuttamisen, kun oma rooli asiakkaan auttamisessa ei ensin tuntunut selkeältä. Perustelujen kuuleminen kuitenkin muutti ajatusta ja toi mahdollisuuden pohtia asiakkaan tilannetta uudelleen oman ammattiroolin kautta.

"Mä luulen et semmonen oma asenne ja semmone vaikuttaa aika paljo ---. Ja oma sinnikkyys. Mite sä sitä työtä teet."

#### 8.2.5 Roolit ammatillisissa verkostoissa

Roolien tunnistaminen tuli haastatteluaineistossa kuvatuksi monesta suunnasta. Yhtäältä esiin tuotiin oman roolin tunnistaminen ja toisaalta ymmärrys muiden toimijoiden rooleista. Lisäksi roolien kautta kuvattiin yhteistyön toimivuutta sekä suhdetta asiakkaaseen ja hänen auttamiseen. Roolien rajapinnat ja työnjako suhteessa rooleihin aiheutti aineistossa määrällisesti eniten turhautumisen tunteita.

Verkostotyön osalta esiin tuli, että oleellista on ymmärtää, miksi kukakin ammattilainen on mukana asiakkaan asioissa. Oleelliseksi muodostuu myös varmistaa se, että yhteistyötä tehdään täsmällisesti niiden ammattilaisten kanssa, joilla on käytännössä riittävästi tiedollista ja taidollista resurssia auttaa asiakasta selviämään tilanteessaan. Roolit selkenevät parhaiten sil-

loin, kun jaetaan ymmärrystä asiakkaan tilanteesta sekä ammatillisista näkökulmista ja käytännöistä sovitaan tarkasti. Oma aktiivisuus ja asenne yhteistyötä kohtaan auttaa roolien selkiyttämisessä.

Yleisellä tasolla nähdään, että päivittäisten tai lähimpien yhteistyökumppaneiden suhteen roolien selkiyttäminen on tärkeää. Oma rooli ja perustehtävä koetaan yleisesti selkeäksi, samoin oman tiimin sisällä roolit ovat helposti vakiintuneita. Useissa haastatteluissa esiin nousi kokemus, että muille toimijoille rooliaan joutuu toisinaan perustelemaan tai selkiyttämään. Yhdessä haastattelussa todettiin, että asiakkaan perusongelma vaikuttaa rooliin sekä työnjakoon, mutta tällaisia tilanteita voi olla vaikea tunnistaa.

Selkeä tietoisuus rooleista ja perustehtävistä auttaa hyödyntämään osaamista sekä omassa tiimissä että ammatillisessa verkostotyössä.

"meiän pitäs enemmän ja enemmän avata toisillemme sitä, et mitä kukaki tekee. Minkä tyyppistä työtä me tehdään, mitä meillä kelläki on tarjota asiakkaalle, ni sillo me pystyttäs yhdessä myös parempi arvioimaan sitä, etä mihin sitä asiakasta ehkä niinku ohjaisi."

Perustehtävään liittyen haastatteluissa pohdittiin myös kaksinaisroolia, joka muodostuu institutionaalisesta ja ammatillisesta näkökulmasta. Oma ammattirooli voi toisinaan olla ristiriidassa työyksikön institutionaaliseen tarkoitukseen nähden. Kyse on tällöin lähinnä eettisestä ristiriidasta ja se korostuu niissä kohdin, kun todetaan, että tarjottava palvelu ei ole asiakkaalle oikea auttamisen muoto tai hänen asiakkuutensa on jostain muusta syystä siirrettävä toiseen auttamisen paikkaan. Toisaalta haastatteluissa tunnistettiin laajalti, ettei työssä ole tarvetta olla kaikkien alojen asiantuntija ja muiden asiantuntemukseen oli kokemuksen kautta syntynyt luottamusta.

Rooleista puhuttaessa käytiin paljon keskustelua myös jo aiemmin mainituista "tonteista". Tontteihin liittyy vahvasti toive siitä, että ymmärretään myös muiden toimintaa ja ollaan tietoisia tonttien välisistä rajoista. Roolin ja tehtävän selkeyttä edesauttaa yhteisesti määritelty tavoite työskentelylle.

"Ehkä sellanen niiku selkiä ja yleinen on se, että on ne omat selkeet roolit ja tontit ja mennään sinne samaan suuntaan, samaan päämäärään."

#### 8.2.6 Moniammatillinen työskentely omassa tiimissä

Kaikissa haastatteluissa tunnistettiin, että omassa työtiimissä on olemassa moniammatillista sekä koulutuksen että kokemuksen muodostamaa moniammatillista osaamista. Oman tiimin moniammatillisuuden hyödyntäminen kiteytyy konsultaation sekä näkökulmien laajentamisen

mahdollisuuksiin. Asiakastyössä moniammatillisuutta tiimeissä voidaan hyödyntää eri tavoin suunnatuilla tapaamisilla, joissa työntekijän ammatillista otetta voidaan hyödyntää asiakkaan auttamiseksi.

Neuvottelu työnjaosta ja tehtävistä koetaan omassa tiimissä erilaiseksi kuin silloin, jos neuvottelukumppanina on toista palvelua edustava työntekijä. Yhteistyökumppanin tuttuus tuo neuvotteluun omat elementtinsä ja mahdollisuuden kyseenalaistaa tai tarkentaa sovittuja tai ehdotettuja asioita. Tiimin sisällä olevista työnjakoon liittyvistä kysymyksistä ei aina edes tarvitse neuvotella, toisin kuin yhteistyön suuntautuessa ulospäin omasta työtiimistä.

"Tavallaan sellasii neuvottelui käydään täs työryhmässäkii, mut kun se tehään tutus ympäristössä ja tuttujen työkavereiden kanssa, nii se on erilaista. Se ei oo samal tasolla olevaa neuvottelua niitten erilaisten ammatillisten näkökulmien välillä, vaan se on sitä keskinäistä työnjakoa ja sitä kuunnellaan."

Yksi näkökulma tiimin moniammatillisuuteen oli konsensuksen tekeminen. Tämä näkyy erilaisten ammatillisten näkemysten ja havaintojen yhdistämisenä. Oleellista on, että tällaiselle konsensuksen tekemiselle on järjestetty tilaa ja aikaa, jossa eri näkemyksiä voidaan tuoda yhteen ja keskustella niistä.

Oman tiimin moniammatillisuutta ei haastattelujen perusteella huomata juurikaan arjen työssä, mutta sitä käytetään kuitenkin aktiivisesti hyödyksi. Kyse on pitkälle muotoutuneesta tavasta tehdä arkityötä erilaisten ammatillisten näkemysten värittämänä. Moniammatillisuus tiimissä auttaa työntekijää myös löytämään oman roolinsa ja vahvuutensa työssä, sillä ammatillinen peilaaminen koetaan erityisen tehokkaana, kun peilinä on samaa työtä hiukan eri näkökulmasta tekevä työpari tai työkaveri.

### 8.2.7 Asiakaslähtöisyyden eetos ja todellisuus

Asiakaslähtöisyyden peruspilarina haastatteluissa tuli esiin ammattilaisen rooli suhteessa asiakkaaseen. Ensisijaisena ammattilaisen roolina nähdään tukija, joka auttaa asiakasta ottamaan vastuuta ongelmiansa selvittämiseksi. Ammatillisessa verkostotyössä ammattilaisella on selkiyttäjän rooli verkoston toimijoista siellä tehtävästä yhteistyöstä. Asiakkaan auttaminen myös löytämään neuvottelutilanteissa oma äänensä ja perustelut näkökulmiinsa viestii asiakaslähtöisestä toimintamallista.

Asiakaslähtöisyyden ajatus tulee esiin työmallisissa, jossa pyritään löytämään asiakkaalle paras toimintamalli. Tässä oleellista on ammattilaisen näkemyksen ja asiakkaan kokemuksen erottaminen toisistaan. Asiakaslähtöistä on siitä huolimatta, että kuulee asiakkaan kokemuksen ja

toiveen, perustella ammatillisesta näkökulmasta lähtien syntynyttä ymmärrystä asiakkaan tilanteesta. Toisinaan työmalliin sisältyy myös ammattilaisen kyseenalaistava rooli, mikäli ammatillisen näkemyksen perusteella voidaan todeta, että tarjottu ratkaisumalli tai toimijoiden kokoonpano ongelman ratkaisemiseksi on väärä.

Palveluohjauksellinen työote tuli näkyviin joissakin haastatteluissa. Palveluohjauksessa on myös asiakasta kunnioittava ja asiakkaan tarpeet kuuleva perusta. Toisaalta asiakaslähtöisyyttä nähtiin aineistossa olevan myös kyky motivoida asiakasta ottamaan vastaan tarjottua palvelua. Tällöin arviointi palvelun sopivuudesta asiakkaan tilanteeseen on työntekijälähtöistä, mutta ammatillisuuteen perustuvaa ja asiakasta kunnioittavaa.

Asiakkaan osalta Hyvinkään palvelukokonaisuus nähdään kattavana, mutta hahmottamisen mahdollistavana. Asiakkaan osallisuus tietoon liittyi osaltaan tähän palvelujärjestelmän hahmottamisen mahdollisuuteen. Toinen tietoon osallistava ulottuvuus on siinä, mitä ja millä tavalla asiakkaaseen liittyvää tietoa siirretään ammatillisissa verkostoissa. Ensisijaisesti haastatteluissa tuotiin esiin, että asiakkaan lupa ja mahdollisuuksien mukaan myös läsnäolo tiedon siirtoa tehtäessä olisi paras vaihtoehto. Toisaalta nimetön konsultaatio tai verkoston toimijoiden välinen neuvottelu voidaan nähdä myös asiakaslähtöisenä, sillä silloin ammattilaisten välisiä ristiriitoja tai erilaisia näkemyksiä ei tarvitsisi käsitellä asiakastilanteissa. Tähän toimintamalliin liittyy myös huoli siitä, että työ näyttäytyy asiakkaalle huolikeskeisenä ja kuormittavana, jos kaikkien toimijoiden näkemys siitä, mikä ei toimi ja mihin apua tarvitaan käydään läpi kaikissa verkostoneuvotteluissa.

#### 8.2.8 "Me" ja "muut"

Yksi aineistosta merkitykselliseksi noussut seikka oli oman ammatillisen yhteisön muodostamien käsitysten selittäminen. Yhteinen pohja rakentui nuorten hyvinvoinnin tukemiseen, mutta erot näkyivät rajauksissa ja oman toiminnan keskiössä olevissa ongelmissa. Sama ilmiö toistui aineistossa sektorirajoista riippumatta ja sitä ilmennettiin korostamalla oman yksikön toiminnan reunaehdoja sekä eroja verraten toimintaa yhteistyökumppaneiden toimintaan. "Et vaik me ollaan erityis--- ja tietysti se meiän rajanveto on sellasta, et joudutaan kauheesti miettii sitä, et mikä on sitä erikois--- ja mikä kuuluu viel perustasolle---"

Aineisto tuotti turhautumista suhteessa työnjakoon. Kokemukset "käsiä pesemisestä" sekä siitä, että oman työn sisällöstä joutui käymään keskusteluja muiden toimijoiden kanssa vähentävät luottamusta muihin toimijoihin. Näitä kokemuksia puretaan jonkin verran omassa työyhteisöissä, vaikka tunnustetaan, että yhteinen toimijoiden välinen keskustelu tilanteesta olisi hyödyllisempää.

"Ku kaikki kertoo vaa omasta tontistaa ja omasta näkemyksestä nii ei päästä niinku miettimää, et miten saadaan tilannetta eteenpäi. Et se on jotenkii tosi turhauttavaa, et on hirvee läjä ihmisiä ja ei niinku mitää saada sovittua --- Ja kaikilla on vaa hirvee huoli."

Jonkin verran haastatteluissa pohdintaa herätti ajatus asiakkaan tilanteen selvittämisestä ja erilaisten näkökulmien vaikuttavuudesta työn sujumiseen. Vuorovaikutusta voi haastaa erilainen näkemys asiakkaan vaikeuksien vaikutuksesta hänen kokonaistilanteeseensa.

"Joo, varmaan aatellaan eri tavalla. Et mikä siellä saattaa olla hirveen iso ongelma nii ei ehkä meiän mittapuulla ole mikään kauhean iso ongelma, ku mein isot ongelmat on ihan jotain muuta. Mut ehkä enemmän semmosta niinku yhteistyötä --- et ne tietäis mitä me tehään ja niiden tuska helpottuis jo siitä, ku ne tietäs et joku tekee jotain. Ja ehkä ymmärtäs millasten asioitten kans me painitaan siinä ---"

Lastensuojelun työntekijöitä haastateltaessa näkyviin tuli näkökulma, jossa lastensuojeluun kaatuvat viimesijassa kaikki ne asiakkaat, joita ei pystytä muissa auttamisympäristöissä tukemaan riittävästi. Näkemys paikantuu vahvasti sosiaalityön profession asemaan. Lastensuojelussa toimivat havainnoivat itsekkin tekevänsä monitahoista hyvinvointia tukevaa työtä ja muissa profesioissa keskittyttävän pienemmän kokonaisuuden osan tukemiseen. Haastatteluissa kuului vahvasti toive siitä, että moniammatillisuus ratkaisisi osaltaan tarvetta tietoon ja uudenlaisiin ratkaisumalleihin.

"No ehkä semmoset just ku joka puolel todetaan ei tää kuulu meille tai tilanne on semmonen et me ei voida tutkia tai ei voia selvittää tai me ei voida auttaa. Ja sit kuitenkin lastensuojelu --- ei voi todeta nii, et meiän on vaa niinku tehtävä vaikka siellä ois enemmän jotain psyykan puolen ongelmaa et se pitäis ensin selvittää."

Havainnollisesti aineisto myös osoitti, että oman yksikön työmäärä koettiin usein kohtuulliseksi, mutta muiden yksiköiden työ näkyi ulospäin kiireisenä. Yhteistyöhön olisi ehkä ollut halukkuutta, mutta yhteydenottoa vältettiin, sillä mikäli suunnitelma ei ole selkeä, muita ei haluta kuormittaa tilanteen yhteisellä pohtimisella. Oleellista olisi ratkaista se perustason ongelma, mikä saa meidät viestimään kiirettä omasta yksiköstämme ulospäin. Ainoastaan lastensuojelun sosiaalityö kuvattiin kaikissa toimintayksiköissä äärimmäisen kuormitettuna, tosin lastensuojelun sosiaalityön työntekijöitä ei tutkimuksen puitteissa haastateltu. Osittain tähän rajaukseen vaikutti tutkijan saama viesti siitä, että työ lastensuojelun sosiaalityössä on ruuhkautunut.

"Me" vastaan "muut" -ajatteluun liittyy myös tutkijassa pohdintaa herättänyt kuvaus arvioivasta työotteesta. Useimmissa haastatteluissa kerrottiin yksikön työskentelyn olevan pitkälti arviointia. Oman arvioinnin merkitys nähtiin oleellisena, vaikka asiakkaan tilannetta olisi



jo aiemmin arvioitu toisella taholla. Toisaalta asiassa toivottiin päällekkäisen työn välttämistä ja arviointien hyödyntämistä laajemmalla skaalalla yli rajapintojen.

### 8.2.9 Vaikeasti autettavat asiakkaat

Haastatteluissa kysyin työntekijöiden näkemyksiä siihen, ketkä näyttäytyvät heidän palvelunsa kannalta vaikeasti autettavina. Esiin nousivat nuoret, joilla on ongelmia useilla elämän-saroilla sekä päihde- ja käytöshäiriöongelmaiset nuoret. Erityisen vaikeasti autettavina nähdään nuoret, joilla on mielenterveysongelmia ja jokin muu elämänhallintaa haittaava ongelma. Vaikeasti autettavilla nuorilla tunnustetaan paljon riskitekijöitä, jotka uhkaavat turvallista aikuiseksi kasvamista.

Vaikeasti autettavuutta aineistossa kuvaa se, että nuoreen ei saada riittävää kontaktia eikä hän ole motivoitunut ottamaan apua vastaan. Näitä nuoria kuvattiin pudokasnuorina, jotka eivät sitoudu palveluun, ellei siihen pakoteta.

"Mut kyl ne on vähän semmosii pudokasnuoria, et jos ei sitoudu siihen hoitoon---"

Pakko puolestaan vähentää motivaatiota ottaa apua vastaan. Silloin auttamisjärjestelmä edustaa rajaa, ei auttamista. Toinen sitoutumattomuuden avun saantia heikentävä puoli on se, että pitkittynyt vaikea tilanne ei koskaan ratkea lyhyen intervention myötä. Avun saaminen siis tarkoittaisi pitkään jatkuvaa työskentelyä, mihin vaikeasti autettavaa nuorta on erityisen vaikea motivoida.

Monella elämän saralla tukea tarvitsevan, mutta siitä kieltäytyvän nuoren auttaminen on niin haastavaa työtä, että haastateltavat kokivat, ettei kukaan oikein haluaisi ottaa nuoren asioita hoidettavaksi.

"Siinä tulee ne isoimmat aukot, ei kuulu meille ja ei kuulu noille ja ku ei tietä mitä tän kans tehää. Työnnetää se jonku muun näppeihi."

Ratkaisuna nähdään verkostoissa tehtävä kokonaisratkaisu, jossa vastuut määritellään selkeästi. Vaikeasti autettavan nuoren kohdalla on olennaisen tärkeää, että johtajuus prosessissa on selkeästi määritelty ja tilanteen seuranta on jatkuvaa. Nuoren lähiauttajaksi tulisi saada sellainen henkilö, johon nuori on muodostanut luottamuksellisen suhteen. Tähän tehtävään pitäisi voida tarjota esimerkiksi nuorisopalveluiden työntekijää, joka omasta ammattiroolistaan pystyisi toimimaan tukijana, mutta ei edustaisi rajaa.

"Et niinku näit nuorisotyöntekijöitä, semmosii vapaaehtosia, ne on semmosia ei nii uhkaavia, vähän niinku nuorten kavereita, jotka sitte ehkä jotenkii helpommi pääsee sen nuoren lähelle tai niil on mahdollisuus kulkee tuolla mukana, on se nyt sitte vaikka Willassa tai muuta."

Erityisesti käytöshäiriöproblematiikkaan liittyen tuotiin useissa haastatteluissa esiin, että avun saaminen kestää liian kauan ja ongelmat ehtivät muodostua liian suuriksi ennen kuin viranomaiset ryhtyvät pakkotoimiin. Käytöshäiriöllä oireilevien nuorten perhetilanne on myös usein kuormittunut nuoren käytöksen vuoksi ja vanhempien voimavarat on käytetty loppuun siinä vaiheessa, kun järjestelmä reagoi avun tarpeeseen. Ratkaisuna haastatellut näkivät varhaisen puuttumisen ja erityisesti puuttumisen jo alle kouluikäisenä käytöshäiriötyyppisesti oireilevien lasten tilanteisiin.

"No sanontakii sanoo, et neljävuotiaast näkee. Et me ollaan täällä melkein voi sanoo saattohoitamas. Et kyl ne vaan, vaik se on se klisee, ni ne paukut pitäs laittaa sinne hyvin pienten lasten auttamiseen. --- Ett sit ku ollaa seittemännellä luokalla ja se seinä tulee vastaan. Ni se on myöhästä siinä vaiheessa."

#### 8.2.10 Tiedon kulku

Tiedon kulkuun liittyvät kysymykset aiheuttivat paljon turhautumista haastatelluissa. Lain tulkinat ja salassapitoon liittyvät asiat vaikeuttavat yhteistyötä. Työntekijöillä on jossain määrin epätietoisuutta siitä, mistä asioista ja missä yhteyksissä heillä on lupa puhua. On oleellista huomata, että etenkin silloin, kun kyse on asiakkaista, joilla on kasautuvia ongelmia, tiedon kulku on äärimmäisen tärkeää. Toisaalta vaikeutuvat tilanteet luovat helpommin tarpeen tehdä pakkotoimenpiteitä, jolloin asioiden hoitaminen voi jäädä viranomaisten taholle. Vastentahtoiselta nuorelta tai perheeltä luvan pyytäminen tiedon siirtoon tai asian hoitamiseen voi olla mahdotonta, vaikka työtehtävän hoitaminen sitä edellyttäisi.

Koulun henkilökunnalta tuli viestiä, että heitä ei kuunnella tai tiedoteta riittävästi, jos koululta päädytään tekemään lastensuojeluilmoitus. Muilla toimijoilla on heikko käsitys siitä, millaisia asioita koulussa nähdään oppilaan tilanteeseen liittyen. Kyse on harvoin pelkästään koulunkäyntiin liittyvistä havainnoista, mutta muita tietoja koululta ei yleensä pyydetä. Huolenilmauksen jälkeen koulun henkilökunta jää vaille tietoa siitä, tehdäänkö nuoren tai perheen tilanteelle mitään. Tieto työskentelyn suunnasta jää usein myös piiloon koulussa, jolloin mahdollisuudet tukea nuorta oikeaan suuntaan ovat myös vähäiset.

"Jos me päästäs ihannemaailmas siihen, et perhetyö, koulu ja jos siin on joku kolmas taho, esimerkiks mielenterveysyksikkö tai joku, nii voitais ilman niitä tiedonsiirron ongelmia istua ja puhua ne asiat halki. Me tiedettäs mitä meiltä odotetaan, tiedettäs mitä perheessä on menossa ja voitas yhdessä asettaa niit tavoitteita. Yhteinen tieto lisäis yhteistä toimintaa nuoren tukemiseksi."

Ilmiötasoinen osallistuminen työryhmiin nähtiin hyvänä useissa haastatteluissa. Hyvinkäällä toimivissa työryhmissä on vakiintunut edustajakunta ja se on lisännyt toimijoiden tietoa ja tietoisuutta toisistaan. Kaikista toimipisteistä ei kuitenkaan tällaiseen työskentelyyn osallistuta.

Saadun tiedon hyödyntämistä pohdittiin myös useammassa haastattelussa. Kukaan ei tuottanut, että toisen ammattilaisen tuottamaan tietoon ei luotettaisi, mutta tunnustettavissa oli silti, että siirtyminen palvelusta toiseen on potentiaalisesti heikko kohta. Näissä kohden korostuu vuorovaikutuksen tarve, jotta saatu tieto saadaan käyttöön ja pystytään mahdollisimman joustavasti toimimaan tilanteessa asiakkaan edun hyväksi.

#### 8.2.11 Kehittämistarpeet moniammatillisessa yhteistyössä

Kysyin haastatteluissa suoraan kehittämistarpeista. Lähes kaikki haastatellut toivat esiin, että kokevat yhteistyön olevan toimivaa tälläkin hetkellä. Tärkeää on kuitenkin, että verkostoissa toimivat ammattilaiset pääsevät keskinäiseen vuorovaikutukseen tuttuuden lisäämiseksi sekä heillä on joko olemassa tai ainakin saatavissa tieto siitä, mitä palveluita missäkin on tarjolla ja millaista osaamista yksiköistä löytyy.

Kolmannen sektorin ja yksityisten palveluntarjoajien tuomaa lisää palveluihin korostettiin etenkin kouluissa. Siellä on kehitetty yhteistyötä niin nuorisopalveluiden kuin kolmannenkin sektorin kanssa ja kokemukset yhteistyöstä olivat hyviä. Kolmannen sektorin mahdollisuudet tarjota spesifiä osaamista asiakastilanteiden ratkaisemisessa olisikin hyvä pitää muistissa myös muiden toimijoiden toiminnassa.

Moniammatillisen tai verkostotyön kehittämisessä hallinnan lisääminen vaikuttaa olevan tarpeen. Osassa haastatteluista pohdittiin erityisen moniammatillisen arviointitiimin hyötyä yhteistyön käynnistämässä ja koordinoimisessa. Konkreettisenä toiveena mainittiin matalan kynnyksen palvelu, josta yhden käynnin tai soiton perusteella saataisiin sekä konsultaatiotukea ammattilaisille, että ohjausta ja tukea asiakkaille. Arviointitiimistä tulisi löytyä moniammatillista osaamista, joka on kohdennettu juuri nuoruusikäisten ongelmien ratkaisemiseen.

Hyvinkäällä on jo kehitetty toimivia työskentelymalleja. Oppilashuollon koordinointi sekä kuntouttavan luokan toiminta saivat haastatteluissa kehuja useammalta taholta. Nuorisopsykiatrian räätälöity toimintamalli, jossa somaattisesti sairastuneille lapsille tarjotaan myös psykistä tukea, on hieno holistiseen suuntaan työtä vievä oivallus. Myös perhepalveluiden Nopsa

sai kiitosta etenkin siitä, että työntekijöiden tavoitettavuus on hyvällä tasolla ja heiltä saa nopeasti myös konsultatiivista tukea.

Enemmän kaivattiin elämänhallintaan liittyvää ohjausta ja asiakkaiden auttamista näiden omassa elinympäristössä. Perheeseen menevä työ ja perheen säilyttäminen työskentelyn keskiössä nähtiin voimaannuttavana työmuotona ja sitä toivottiin edelleen kehitettävän. Lastensuojelun perhetyön työotteessa nähtiin parantamisen varaa, sillä kokemus oli, että perhetyön alkaessa perhe ei saa heti apua, vaan heidän tilannettaan arvioidaan tarpeettomastikin uudelleen. Motivointiin liittyviä keinovalikoita toivotaan myös lisättävän, sillä nuoruusikäisten motiivointi työskentelyyn on aikaa vievää ja toisinaan tuloksetonta, etenkin, jos yhteistyö toimijoiden kesken katkeaa nopeasti, mikäli nuori kieltäytyy tarjotusta tuesta.

Johtamisen osalta kehittämiseen liittyviä näkökohtia olivat yhteisen määritellyn tavoitteen puuttuminen nykytilanteessa. Johtamiseen liittyen myös perehdytystä verkostotyöhön kaivattiin enemmän. Lisäksi useampi haastateltu toivoi yhteisiä teemapäiviä toimijoiden kesken.

Oleellisena kehitettävänä rajapintana esiin nousi perusterveydenhuollon ja lastensuojelun yhteistyö. Tulevaan sosiaali- ja terveystyöpalveluiden integraatioonkin liittyen yhteinen työskentely pitäisi nostaa keskusteluun. Hyviä kokemuksia palveluiden kehittämisestä rajapinnoilla oli esimerkiksi huumeeseulakäytäntöihin liittynyt muuttunut ohjeistus, josta saatiin ongelmakohtia esiin tuomalla ja yhteisessä keskustelussa rakennettua kaikkia hyvin palveleva toimintamalli. Samanlaista yhteistä keskustelua tarvitaan, jotta lastensuojelun piirissä olevien sijoitettujen lasten terveydenhuoltoon kuuluvat asiat saadaan hoidettua joustavasti perusterveydenhuollossa.

#### 8.2.12 Luottamuksen rakentuminen ja ylläpitäminen

Yhteistyön merkittävimpana onnistumiseen johtavana tekijänä lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin tuttuus. Luottamus toisen työhön rakentuu henkilökohtaisessa kontaktissa ja yhteistyötä tehdessä. Toisen hyvään tahtoon ja ammattitaitoon on vaikeaa luottaa, mikäli kasvokkain ei ole koskaan kohdattu.

Luottamusta rakentaa kokemus siitä, että tehdään se, mitä on yhdessä sovittu. Myös toisen toiminnan realiteettien ymmärtäminen ja yhteiseen ratkaisuun pyrkiminen luo luottamusta. Yksi tekijä luottamuksen rakentumisen taustalla on myös helppo saavutettavuus. Haastatteluissa tuli esiin erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka helposti verkostotoimijat ovat saatavissa

kiinni. Eniten turhautumista aiheuttaa lastensuojelun ja aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöiden vaikea saavutettavuus. Myös lääkärin konsultaation puute aiheuttaa jonkin verran ongelmia työskentelyn suuntaamisessa.

Luottamusta ylläpitävät tekijät ovat tuttuuden lisäksi tieto siitä, että toisella toimijalla on aito halu ratkaista asioita sekä vahva ammatillisuus. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa vahvasti vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa parhaiten toimii kasvokkainen tapaaminen. Kokemus siitä, että vastapuoli kuuntelee ja perustelee omia näkökulmiaan luo luottamusta työntekijöiden välille.

Aineistossa oli havaittavissa toisaalta hyvän luottamuksen tasoa ja toisaalta epäluottamusta. Luottamus tuli esiin helposti lähestyttävyyden sekä vastavuoroisen kuuntelemisen kokemuksissa. Epäluottamus näkyi ilmauksissa, joissa todettiin esimerkiksi, että toisen työ ei ole tullut yhteistyössä näkyväksi tai tukenut ajatusta tai toisaalta ilmauksissa, joissa todettiin, ettei tietty taho kuitenkaan halua ongelman ratkaisemisessa olla mukana.

### 8.2.13 Moniammatillisen työskentelyn johtaminen

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä vastauksista enemmän kertoi se, mitä ei sanottu kuin mitä sanottiin. Verkostojen johtamisen näkökulmaa ei tunnistettu yhdessäkään haastattelussa. Asiakasprosessin johtaminen kuului vastauksissa jonkin verran, mutta varsinaista verkostotyön johtamista haastatteluista ei ollut paikannettavissa. Verkostojen johtamiseen liittyvät kysymykset aiheuttivat useimmissa haastateltavissa hämmennystä.

Johtaminen linkittyi vastauksissa jonkin verran kehittämiseen. Johtamisen nähdään ensisijaisesti liittyvän kehittämismahdollisuuksien luomiseen. Johtamisen tehtävänä tuotiin esiin tiedon jakaminen kehittämistyön tueksi. Muutamissa haastatteluissa esiin tuli myös leanaus, joka nähdään siinä mielessä osana johtamista, että johtamisen kautta toimimattomat kohdat tulisi huomata ja löytää keinoja tehostaa työtä. Leanauksen kohteena nähtiin myös roolien selkiyttäminen verkostoissa.

Johtamiselta kaivattiin konkreettista vastuualueiden määrittelyä sekä mikrotason johtamista, "sparrausta". Esiin tuli myös näkemys, että selkeät tavoitteet puuttuvat moniammatillisuuden kehittämisessä. Johtamisen tehtävänä on ensisijaisesti kutsua koolle tarvittavia verkostoja, jotta yhteistyötä voidaan rakentaa. Johtaminen nähtiin muutamissa haastatteluissa lähinnä taloudellisena ohjaamisena, ei työskentelyn mahdollistamisena tai suunnittelemisena.

Sektorijohtajuuden nähtiin jossain määrin estävän joustavan yhteistyön syntymistä. Vaihtoehtoisia johtamismalleja ei kuitenkaan uskottu löytyvän tai vaihtoehtoisilla malleilla ei uskottu olevan toivottua vaikutusta yhteistyön tiivistämiseen. Arvojohtajuus sai kahtalaista palautetta. Toisaalta arvojohtajuutta ja arvojen määrittelyä toivottiin enemmän, toisaalta todettiin, että arvovalinnat eivät ole johtamisen hyvä lähtökohta, koska arvojen monitulkintaisuus jättää liikaa tilaa valinnoille.

Asiakkaan prosessin johtajuus herätti jonkin verran turhautumista. Päävastuu johtamisesta on aineiston perusteella lastensuojelun sosiaalityöntekijällä, mikäli lastensuojelu on osallisena asiakkaan asioissa. Terveystieteiden puolen johtajuus näyttäytyi joustamattomana ja hyvin omiin rajoihin sidottuna, mikä vaikeuttaa yhteistyön syntymistä ja asioista sopimista. Terveystieteiden johtajuuden nähtiin myös vaikuttavan muiden toimijoiden työhön. Tämä koetaan negatiivisena, koska terveystieteillä ei nähty olevan ymmärrystä muiden toimijoiden työstä.

Asiakasprosesseissa johtajalta kaivataan prosessien samanaikaisuuden huomioimista sekä prosessin koordinoitua, jotta tietoa tilanteesta voitaisiin rakentaa eri toimijoiden työskentelyä huomioiden. Kokemus on, että päätöksentekijöillä ei ole riittävästi tietoa asiakkaan tilanteesta tai annettua tietoa ei ymmärretä riittävästi. Samoin asiakkaan äänen kuuleminen jää aineiston perusteella riittämättömäksi. Tämä tarve tuli erityisesti esiin vaikeasti autettavien asiakkaiden kohdalla. Kyse on samankaltaisesta tilannekuvan ylläpitämisestä, mitä moniviranomaistoiminnassa on kehitetty akuuteissa hälytystilanteissa. Tilannekuvan ylläpitäminen pitkäaikaisissa prosesseissa vaatii jonkin verran kehittämistä ja yhteisten prosessien palvelumuotoilua.

Haastatteluissa todettiin, että johtamista auttaa verkostojen roolien ja mahdollisuuksien selkeys. Prosessin johtajan tehtävänä nähdään myös asiakkaan pitäminen ajan tasalla palveluista tuotetun tiedon suhteen. Johtaminen on tehokasta ainoastaan silloin, kun siitä on sovittu ja toimivalta asiakkaan asioissa on tunnistettu.

Moniammatilliseen tiimityöskentelyyn liittyvissä vastuksissa tuotiin esiin erilaisten ammatillisten näkökulmien yhteen saattamisen tuoma hyöty työskentelyyn. Yhdessä haastattelussa pohdittiinkin näkökulmien johtamista sektorijohtajuuden sijaan. Ajatukseen sisältyi holistisen käytännön luominen asiakkaan tilanteesta, mikä koetaan oleellisena asiakasprosessin johtamisessa. Kyse on rajapinnoilla tapahtuvasta tietoa yhdistävästä työskentelystä, jonka tavoitteena on muodostaa kokonaisnäkökulma asiakkaan tilanteesta ja tarvitsemista tukimuodoista sekä seurata myös työskentelylle asetettujen tavoitteiden seuraamista.

Johtamiseen liittyvänä havaintona tutkimusaineistosta nousi esiin, että johtamisen tasolla määritettyjä tavoitteita on vaikea toteuttaa arkityössä. Tämä aiheuttaa turhautumista, vaikka ymmärrys tavoitteesta olisikin selkeä. Mikäli johtamisen tuloksena perustasolle välittyy kuitenkin ainoastaan tavoitetila, mutta ei keinovalikkona tavoitteeseen pääsemiseksi, tavoitteen asettelua voidaan pitää turhana.

### 8.3 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset

Yleiseksi käsitykseksi haastatteluista ja havainnointiaineistosta tutkijalle jäi, että verkostoissa tapahtuvaa moniammatillista työtä tehdään Hyvinkäällä mielellään ja se toimii useimmiten hyvin. Heikkoja kohtia ovat palvelusta toiseen siirtyminen sekä vaikeasti autettavien ja huonosti motivoituvien asiakkaiden kanssa työskentely. Tiedon siirtämisen suhteen ammattilaisilla on jonkin verran epätietoisuutta sekä turhautumisen tunnetta, sillä toimintaa säätelevät lait eivät anna suoraan oikeutusta tehdä yhteistyötä eri palveluiden kesken, ellei asiakas ole siihen nimenomaisesti antanut lupaa.

Luottamuksen ja työmallien rakentamiseksi kaivataan yhteistä kehittämistä sekä säännöllistä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Lisäksi tarpeen olisi tiedostaa palveluiden kriteerejä ja mahdollisuuksia auttaa, sillä tiedon puute siitä voi johtaa asiakkaan ohjaamiseen väärään palveluun.

Prosessien hitaus tuotti turhautumista useiden haastateltujen kokemuksissa. Sekä tilanteeseen puuttumisen, että avun saamisen nähdään kestävän liian kauan. Osittain esiin tuli myös se, että ammattilaisten tekemiin arvioihin ei aina luoteta ja arviointi halutaan tehdä uudelleen, mikä hidastaa edelleen avun saamista. Nuoren ja perheen jäädessä liian kauan ilman apua seurauksena on se, että tarjottava apu voi olla ainoastaan korjaavaa. Työotteena halutaisiin korostaa mieluummin inhimillistä kohtaamista kuin virkamiesmäistä ja byrokraattista suhtautumista. Inhimillisyyttä olisi näkyvää, jos ensimmäiseen avunpyyntöön reagoitaisiin, kuulutaisiin aidosti nuorta ja hänen perhettään sekä nuoren asioissa mukana olevaa verkostoa.

Kvantitatiivisesta aineistosta tutkijalle jäänyt käsitys, että käytöshäiriötyyppisesti oireilevat nuoret ovat vailla toimivia apukeinoja, vahvistui kvalitatiivista aineistoa käsiteltäessä. Käsitykseen vaikutti kvantitatiivisen aineiston käsitteleminen, joka osoitti, että kaikista käytöshäiriötyyppisesti oireilevista nuorista vain yksi palasi Kotirinteen arviointijakson jälkeen kotiin, ja tällöinkin oli kyse huostaanoton purkamiseen liittyvästä työskentelystä. Muita aineistosta esiin tulleita vaikeasti autettavia asiakkaita ovat nuoret, joilla on päihdeongelma, motivoitumisongelmia tai ongelmia useilla erilaisilla elämänsaroilla. Vaikeasti autettavuuteen

liittyy vahvasti myös vanhemman tai vanhempien keinottomuus ja uupumus nuoren oireilun kanssa.

Vaikeasti autettavien nuorten tilanne vaikuttaa opinnäytetyöni osalta melko lohduttomalta. Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointistrategiassa mainitaan painopistealueena käytöshäiriöisten ja päihdeongelmaisten nuorten auttaminen, mutta käytännössä nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden verkostoissa ei ole työmalleja tai ratkaisuja auttaa näitä nuoria. Osaamisen vahvistamista ja verkostojen tiivistämistä tarvitaan. Matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen vastaamaan myös 12-17 -vuotiaiden ja heidän perheidensä tarpeita vastaavaksi olisi äärimmäisen tärkeä kehittämisen kohde jatkossa.

Haastatteluaineistosta tuli selkeästi ilmi, että lähes kaikki toimijat näkevät arvioinnin työskentelynsä keskiössä. Niissäkin paikoissa, joissa tunnistettiin tehtävän muutostyötä, arviointi kuuluu jatkuvana prosessiin ja arvioinnin tarkoituksena on selvittää, onko asiakas edelleen palvelun tarpeessa. Monitoimijaisuus tarkoittaa siis nuorelle ja hänen perheelleen sitä, että heidän tilanteensa on jatkuvan arvioinnin kohteena ja palveluiden rajapinnoilla, harvoin täysin avun piirissä. Ajatuksena on myös arvioida sitä, olisiko joku muu palvelu sittenkin se, mistä asiakas saisi paremmin tarvitsemansa avun. Tämä on toki oleellista ammatillista pohdintaa, mutta se voi silti tarkoittaa myös asiakkaan kannalta useita arviointijaksoja ja uusia alkujä uudessa palvelussa ilman, että missään vaiheessa konkreettinen avun saaminen käynnistyy tehokkaasti.

Yhdessä haastattelussa nousi vahvasti esiin toive siitä, että työntekijöille osoitettaisiin konkreettisesti, että heillä on vastuu asiakkaana olevan nuoren tai perheen hyvinvoinnista. Kokemus vastuusta voisi auttaa hahmottamaan vahvemmin omaa ammatillista tonttiaan, josta puhuttiin useissa haastatteluissa. Muiden tontilla työskenteleminen nähtiin negatiivisena piirteenä auttamistyössä. Kuitenkin kaikki työntekijät kokivat haastatteluissa tunnistavansa vahvasti oman roolinsa sekä edustamansa organisaation perustehtävän. Muiden tontille hyppimistä tapahtui siis oman palvelun ulkopuolella. Kokemus on ristiriidassa tunnistetun oman vahvan ammatillisen roolin kanssa, sillä jos kaikki kokevat pysyvänsä omilla tonteillaan, rajojen ylittämistä ei pitäisi tapahtua.

Loxleyn (1997) yhteistyön tasoa kuvaavat teoriat paikantavat kehittämisen kannalta oleellisia kohtia. General systems theoryn osalta kehittämistehtävä kohdentuu erityisesti verkostotyön johtamiseen. Verkostojen määrätietoisen johtamisen kautta rakennettu työn perusta on perustyössä vielä näkymättömissä eivätkä kaupungin tasolla annetut yleisellä tasolla vaikuttavat ohjeistukset ole tuoneet verkostotyötä selkeästi eteenpäin vieviä toimintakulttuureita tai rakenteita. Social exchange theoryn mukainen tiedon ja resurssin vastavuoroinen vaihdanta on kehittymässä, mutta vaihtelee vielä paljon sen mukaan, kuinka paljon yksiköt ja työntekijät



ovat keskenään tehneet yhteistyötä. Co-operation theoryn mukaisia yhteistyön tasoja on paikannettavissa kaikissa toiminnoissa. Integroituneinta moniammatillisuus on moniammatillisen tiimin keskenään tekemässä työssä, erillään toimivia tahoja puolestaan löytyy organisaation rajapinnoilta.

Uusien toimintamallien käyttöön ottoon tuli aineistosta niukasti ideoita. Muutamia parviällyn tyyppiseen työskentelyyn tuli kuitenkin avauksia. Vastaavaa toimintaa on järjestetty joissakin kunnissa. Kehittämisajatuksena matalan kynnyksen arviointiin ja palveluohjaukseen keskittyvä yhden oven moniammatillinen hyvinvointia tukeva palvelu voisi vastata moneen tarpeeseen. Arvioinnin sekä muutostyön tarpeen selkiyttäminen yleisellä tasolla voisi jäsentää asiakkaan auttamista. Diversiteetin huomioiminen koko kaupungin palveluiden kehittämisen tasolla voisi tuoda lisää joustavaa yhteistyötä sekä vähentää päällekkäisyyttä palveluissa.

Opinnäytetyön ollessa vielä keskeneräinen aineiston perusteella lähdettiin jo kehittämään työtä omassa työyksikössäni Kotirinteen vastaanottokodissa. Ohjauksessani oleva sosionomi (AMK) -opiskelija teki harjoitteluun liittyvänä kehittämistehtävänä koululle suunnatun infolehtisen Kotirinteen työstä. Infolehtisessä pyrittiin selventämään, miksi koulun ja Kotirinteen välinen yhteistyö on tärkeää nuoren arviointijakson aikana sekä kertomaan siitä, mikä on oleellista tiedottaa Kotirinteeseen koululta päin nuoren asioiden hoitamiseksi sujuvasti.

Toisena kehittämisajatuksena nousi mahdollisuus tehdä sähköistä tietopankkia eri yksiköiden tarjoamista palveluista sekä erityisosaamisista. Tämä ei korvaa kasvokkaista vuorovaikutusta, mutta tietopankin avulla yksiköiden perustehtävää olisi mahdollista tarkastella niin verkostotyöhön perehtyessä kuin myös mahdollisia yhteistyötahoja pohdittaessa. Tietopankin yhteyteen sijoitettava keskustelupalsta voisi myös auttaa jakamaan tietoa koulutuksista, erityisosaamisesta sekä hyvistä kokemuksista yhteistyöstä organisaation ulkopuolelle.

Jatkotutkimuskohteina opinnäytetyöni kohdalla voisi olla selvittää laajemmin vaikeasti autettavien nuorten auttamismenetelmiä. Kiinnostavaa olisi myös vastaavanlainen laajempi kvantitatiivinen tutkimus käytöshäiriöön liittyvistä syistä nuoruusiässä tehtävien huostaanotto päätösten taustalla.

Tutkimuksessani haastattelujen keskiössä ovat ammatilliset identiteetit, vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa sekä kokemukset yhteistyön toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Samalla aineisto tuotti kokemuksia eroista, ja näkyi puheena "meistä" ja "muista". Tämän voidaan nähdä olevan seurausta siitä, että roolituksessa on edelleen heikkoutta ja omista sekä organisaation rajoista on pidettävä kiinni oman sisäisen ehjyyden ylläpitämiseksi. Osaltaan

kyse voi olla myös muutonhaasteesta organisaatiossa, jolloin toimijat pyrkivät löytämään perustehtävänsä ytimen niin sanotun "sensemaking" -teorian (Dervin 1975, Dervinin 1999 mukaan) mukaisesti. Dervin toteaa (1999, 35), että tieto todellisuudesta ohjaa ja määrittelee toimintaamme sekä tarjoaa välineet selviytyä. Sensemakingiin tämä käsitys tiedosta liittyy siinä, että tarvitsemme tietoa tehdäksemme toimintaympäristöstämme "tolkullisen". Jäsenämme siis kokemuksiamme ja ammatillista rajaamme jatkuvasti kaikissa ammatillisissa kohtaamisissamme ja sitä kautta turvaudumme sensemakingiin muutostilanteissa. Sensemaking-teoria itsessään esittää, että sensemakingia käytetään nimenomaisesti niissä tilanteissa, joissa olemassa oleva tieto tilanteesta ei kata tarvetta ratkaista muutokseen liittyvää ongelmaa. Kuilun ylitys vaatii sillan rakentamista. (Dervin 1999, 44-47.)

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön ollessa jo lähes valmis Hyvinkään kaupunki julkaisi uuden kaupunkistrategiansa vuosille 2017-2027, Hyvinkään Pelikirjan. Pelikirjan jalkauttamiseen liittyen keväällä 2017 järjestettiin eri paikoissa työskentelevien yhteisiä kehittämispäiviä. Oma työyhteisöni osallistui lastensuojelun kehittämispäivään huhtikuun lopussa ja lisäksi oman kehittämispäivänsä viettivät terveyden edistämisen ja perhepalveluiden työryhmät. Tämä oli selkeä askel kohti yhteistä työn kehittämistä yli omien toimintayksiköiden rajojen. Kehittämispäivässä pääsimme vapaamuotoisemmin keskustelemaan näkemyksistämme ja ajatuksistamme työhön liittyen, ilman, että ratkaistavana oli tietyn asiakkaan asia. Kehittämispäivä sai jälkikäteen paljon kehuja ja myönteistä palautetta. Työntekijöille päivä tarjosi mahdollisuuden tavata yhteistyökumppaneita sekä selkiyttää oman toimintayksikkönsä toimintaa ja kartoittaa muista palveluista löytyvää osaamista.

Hyvinkään Pelikirjan tavoitteena määrittää kaikille kaupungin toiminnoille yhteinen tavoite ja toimintamalli. Hyvinkään pelitavaksi on määritelty "kokeilemme ja uudistumme", "toimimme sata lasissa asiakkaan parhaaksi" ja "pelaamme yhdessä reilua peliä". Pelikirjan kärkinä mainitaan kaupungin houkuttelevuus, yhteistoiminta alueen yritysten kanssa sekä yhteistyö koko Hyvinkään eduksi. Kehittämispäivänämme paneuduimme asiakkaan osallisuuteen palveluissa ja palveluiden kehittämiseen pelikirjan määrittämien tavoitteiden kautta. Pohdimme esimerkiksi verkostotyön kehittämistä ja asiakkaan osallisuutta verkostotyössä. Pelikirjan pohjalta siis myös opinnäytetyössäni kehittämisen paikoiksi ilmenneitä asioita on jo lähdetty työstämään.

Loppukevästä tuli myös julkiseksi Hyvinkään, Järvenpään, Mäntsälän, Pornaisen, Tuusulan ja Nurmijärven yhteisen sosiaali- ja terveystalouden järjestämiskuntayhtymän perustaminen vuoden 2018 alusta. Järjestämiskuntayhtymän tavoitteena on muodostaa yhteistyötä alueelle jo ennen maakuntatasoista sote-ratkaisua. Laajempi toiminta-alue haastaa yhä enemmän

työntekijöitä pohtimaan yhteistyön muotoja, tiedon siirtoa sekä toimivia käytäntöjä. Koska poliittinen ohjaus vie toimialaa yhä vahvemmin kohti laajoja yhteistyöalueita, on syytäkin lähteä työstämään yhteistyön malleja, vaikka toive ehkä olisi keskittyä paikalliseen ongelmanratkaisuun.

Opinnäytetyöni työstämisen loppuvaiheessa löysin Hyvinkään kaupungin intranetista monialaisen yhteistyön vihreän linjan työskentelymallin. Malli on tehty vuonna 2015. Työyhteisössäni malli ei ollut tuttu. Vihreä linja on tarkoitettu avuksi tiedonkulun ohjeistamiseen ja se sisältää mallit niin tietojen pyytämiseen asiakkaan luvalla kuin myös tilanteeseen, jossa asiakkaalta ei pystytä pyytämään lupaa tiedon siirtämiseen. Kyseessä on työkalu, joka pitäisi opinnäytetyön aineiston perusteella olla tiedossa ja aktiivisessa käytössä palveluissa, mutta jostain syystä näin ei ole.

Olen koonnut opinnäytetyöni loppuun yhteen prosessin aikana nousseet kehittämisideat kolmeen teemoitettuun kuvioon. Näitä kehittämisajatuksia voidaan ainakin osittain käyttää myös yhteistoiminta-alueen työn kehittämisessä. Yhdessä kehittämällä ja ongelma-kohtiin tarttumalla uskon, että voimme ratkaista monia potentiaalisesti heikkoja kohtia ja lujittaa asiakkaan saamaa palvelua. Tämä viesti oli vahva opinnäytetyöni aineistossakin.

### Mahdollisuus konsultaatioon

- terveydenhuollon konsultaatio nuoren terveyteen liittyvissä asioissa
- sosiaalityön palveluohjaus
- päihdetyön osaamisen lisääminen
- erilaisten ammatillisten näkemysten yhdistäminen kokonaiskuvan rakentamiseksi
- asiakkaan ohjaaminen oikealle luukulle
- jatkuva seuranta ja tilannekuvan ylläpitäminen asiakastasolla sekä ilmiötasolla

### Matala kynnyks ja yksi ovi

- yhden luukun palvelu on asiakaslähtöistä, apu löytyy yhden oven takaa
- ammattilaisten mahdollisuus pohtia oikeaa toimintamallia moniammatillisesti
- asiantuntemus joustavasti käytettävissä, parviällyn hyödyntäminen
- konsultaation mahdollisuus ja helppo tavoitettavuus

### Me-henki

- muiden toiminnan ja työnkuvan ymmärtäminen
- työntekijöiden tuttuus lisää yhteistyötä sekä onnistumisia
- erikoisosaamisen tunnistaminen
- asiakaslähtöisyys tuo myös asiakkaan mukaan toimintaan
- selkeä vastuunjako tärkeää
- verkostojen johtamisen terävöittäminen

Kuvio 3: Yhteistyöhön liittyvät kehittämissuhteet

### Helposti lähestyttävät palvelut

- asiakkaan kannalta on oleellista, kuka auttaa ja mitä hän edustaa
- vapaaehtoisvoimat mukaan työskentelyyn
- luottamuksen rakentaminen edellyttää toisinaan, että työntekijä ei edusta rajaa

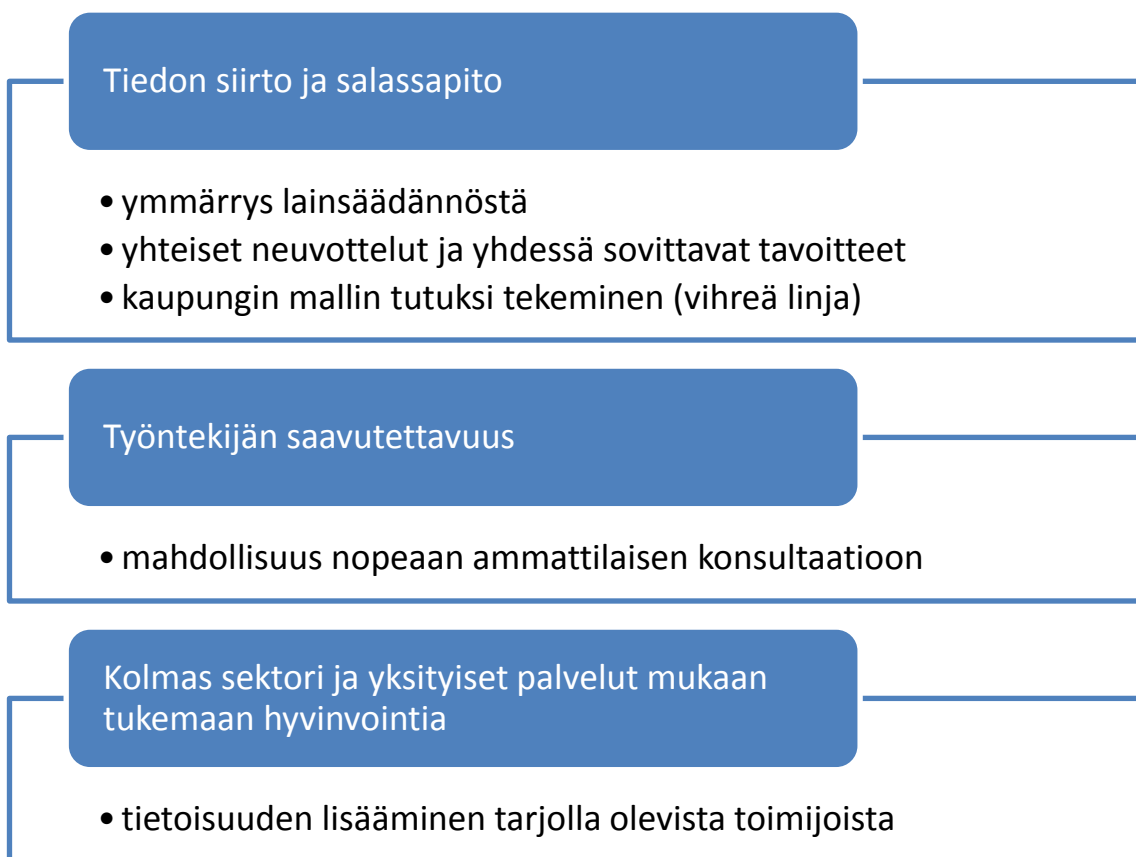
### Varhainen puuttuminen

- yhteistyön lisääminen perustason työssä
- ongelmien tunnistaminen varhaisessa vaiheessa

### Spesifejä auttamisen muotoja

- osaamisen lisääminen päihdetyöhön
- perheeseen menevä työ keskiössä
- motivoinnin työkalupakki tarpeen

Kuvio 4: Vaikeasti autettavien nuorten palveluiden kehittämiseen liittyvät ehdotukset



Kuvio 5: Käytäntöihin liittyvät kehittämissuositukset

## Lähteet

### Teokset, artikkelit:

Aaltonen K. 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Tietosanoma Oy. AS Paketti: Tallinna.

Aaltonen S., Heikkinen A. 2013. Nuoret lastensuojelussa. Teoksessa Bardy M. (toim.) 2013. Lastensuojelun ytimissä. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino: Tampere.

Aalto-Setälä T., Marttunen M. 2007. Nuoren psyykinen oireilu - häiriö vai normaalia kehitystä? *Duodecim*, 2/123. vuosikerta, s. 207-213.

Ahonen G., Husman P., Ikonen R., Juuti P., Koho A., Käpykangas S., Laine M., Larjomaa E., Saarelma-Thiel T., Saari E., Wallin M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Aira A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä University Printing House: Jyväskylä.

Aira T., Hämylä R., Kannas M., Aula M. K., Harju-Kivinen R. Lasten hyvinvoinnin tila kansallisten indikaattoreiden kuvaamana. *Lapsiasianvaltuutetun toimiston julkaisuja 2014:4*. Viitattu 2.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2015/03/lasten\\_hyvinvoinnin\\_tila.pdf](http://lapsiasia.fi/wp-content/uploads/2015/03/lasten_hyvinvoinnin_tila.pdf)

Apilo T., Karvonen I., Nuutinen M., Valkokari K., Kaunisto K., Rainio K., Sääksjärvi I., Hurmerinta A., Kiskonen A., Saarnilehto A., Salminen J., Urho M., Viljanen M., Harakka T., Koskela M., Rajala A., Vesalainen J.(toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. VTT Technology 152. Kopijyvä Oy: Kuopio

Apilo T., Valkokari K., Vesalainen J.. 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa Apilo T., Karvonen I., Nuutinen M., Valkokari K., Kaunisto K., Rainio K., Sääksjärvi I., Hurmerinta A., Kiskonen A., Saarnilehto A., Salminen J., Urho M., Viljanen M., Harakka T., Koskela M., Rajala A., Vesalainen J.(toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. VTT Technology 152. Kopijyvä Oy: Kuopio

Arnkil T. E., Seikkula J. 2009. Dialoginen verkostotyö. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki.

Axelsson R., Axelsson S. B. 2006. Integration and collaboration in public health - a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management* 21/2006, s. 75-88.

Bardy M. (toim.) 2013. Lastensuojelun ytimissä. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino: Tampere.

Bryant A., Charmaz K. 2010a. Grounded Theory Research: Methods and Practices. Teoksessa Bryant A., Charmaz K. (toim.) 2010. *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Sage Publications. The Cromwell Press Ltd: Wiltshire.

Bryant A., Charmaz K. (toim.) 2010b. *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Sage Publications. The Cromwell Press Ltd: Wiltshire.

Dervin B. 1999. Chaos, Order and Sense-Making: A Proposed Theory of Information Design. Teoksessa Jackson R. (toim.). 1999. *Information Design*. Massachusetts Institute of Technology. The MIT Press: Lontoo.

Eriksson K. (toim). 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus: Tallinna.

- Eriksson K. 2015. Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa Eriksson K. (toim). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus: Tallinna.
- Fraser H. 2009. Tackling wicked healthcare problems. *Rotman Magazine* Winter 2009, 76-79.
- Glaser B. G. 2016. Grounded Description: No No. *The Grounded Theory Review* (2016), Volume 15, Issue 2.
- Gustafsson S., Marniemi J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Tietosanoma Oy: Tallinna.
- Haarakangas K. 2014. Systemisyys - dialogisuus - integraatio: kohti kokonaisvaltaista psykoterapiaa. *Perheterapia* 4/2014, 19-31. 30. vuosikerta.
- Harakka T. 2014. Ekosysteemi eri näkökulmista. Teoksessa Apilo T., Karvonen I., Nuutinen M., Valkokari K., Kaunisto K., Rainio K., Sääksjärvi I., Hurmerinta A., Kiskonen A., Saarnilehto A., Salminen J., Urho M., Viljanen M., Harakka T., Koskela M., Rajala A., Vesalainen J.(toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. VTT Technology 152. Kopijyvä Oy: Kuopio
- Haveri A., Majoinen K., Jäntti A. 2009a. Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Haveri A., Majoinen K., Jäntti A. (toim.) 2009. Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.
- Haveri A., Majoinen K., Jäntti A. (toim.) 2009b. Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.
- Heino T. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämissuhteet: Selvitys Lastensuojelun kehittämissuhteille. Stakes.
- Heinonen H., Pitkänen M. 2016. Samat huolet säilyvät. *Perheterapia* 1/16, 6-13. 32. vuosikerta. Suomen Mielenterveysseura.
- Hiitola J. 2008. Selvitys vuonna 2006 huostaanotetuista ja sijaishuoltoon sijoitetuista lapsista. Lastensuojelun sijaishuollon kehittäminen Tampereella, Tampereen seutukunnassa ja Etelä-Pirkanmaalla -hanke. Stakes: Helsinki.
- Hirsjärvi S., Remes P., Saijavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Hyttinen K. 2015. Avoin dialoginen kohtaaminen prosessia asiakaslähtöisen lastenpsykiatrisen palvelujärjestelmän kehittämisessä. *Perheterapia* 4/15, 20-32. 31. vuosikerta. Suomen Mielenterveysseura.
- Ikonen R. 2015. Julkinen johtaminen - ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen G., Husman P., Ikonen R., Juuti P., Koho A., Käpykangas S., Laine M., Larjomaa E., Saarelma-Thiel T., Saari E., Wallin M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.
- Isoherranen K. 2012. Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista työtä kehittämässä. *Sosiaali- tieteiden laitoksen julkaisuja* 2012:18. Unigrafia: Helsinki.
- Jackson R. (toim.) 1999. *Information Design*. Massachusetts Institute of Technology. The MIT Press: Lontoo.
- Jantunen S., Kurki A-L., Tuomivaara S. 2015. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen. Teoksessa Saarisilta J., Heikkiä J. (toim.). Yhdessä innovoimaan - osallistava innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen lopputuote. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus, raportti 4/2015. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.



Jantunen S., Mäkelä T., Piippo J. 2015. Viranomaisyhteistyön ja tausta-ajatteluiden problematisuus. Teoksessa Saarisilta Jaana, Heikkilä Johanna (toim.). Yhdessä innovoimaan - osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. THL raportti 4/2015. 179-187.

Juhila K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Osuuskunta Vastapaino.

Järvensivu T., Nykänen K., Rajala R. 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppa- ja korkeakoulu.

Kaltiala-Heino R., Ranta K., Fröjd S. 2010. Nuorten mielenterveys koulumaailmassa. Duodecim, 17/126. vuosikerta, s. 2033-2039.

Kestilä L., Paananen R., Väisänen A., Muuri A., Merikukka M., Heino T., Gissler M. 2012. Kodin ulkopuolelle sijoittamisen riskitekijät. Rekisteripohjainen seurantatutkimus Suomessa vuonna 1987 syntyneistä. Yhteiskuntapolitiikka 1/2012, 77. Vuosikerta, s. 34-52.

Kontio M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Tukeva-hanke. Paino: Oulu.

Kosonen M. 2011. Lastensuojelu. Teoksessa Aaltonen K. 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Tietosanoma Oy. AS Pakett: Tallinna.

Kuntalaki 410/2015.

Kuure T., Lidman J. 2013. Yhteisellä työllä parempaa. Opaskirja monialaisen yhteistyön kehittämiseksi nuorten hyvinvointipalveluissa.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Lastensuojelulaki 417/2007.

Lahtinen M. 2011. Oppilas- ja opiskelijahuolto. Teoksessa Aaltonen K. 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Tietosanoma Oy. AS Pakett: Tallinna.

Luomanen J. 2010. Straussilainen Grounded Theory -menetelmä. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere.

Lämsä A-L. (toim.). 2009a. Mun on paha olla. Näkökulmia lasten ja nuorten psyykkiseen hyvinvointiin. PS-kustannus: Juva.

Lämsä A-L. 2009b. Yhteiskunnan muutos ja elämän riskit. Teoksessa Lämsä A-L. (toim.). 2009. Mun on paha olla. Näkökulmia lasten ja nuorten psyykkiseen hyvinvointiin. PS-kustannus: Juva.

Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky: Viro.

Mustikkamäki N., Sotarauta M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print: Tampere.

Myrskylä P. 2011. Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu Työ ja yrittäjyys. 12/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki.

Myrskylä P. 2012. Keitä ovat syrjäytyneet nuoret? EVA analyysi 19/2012.

Mönkkönen K. 2007. Vuorovaikutus: Dialoginen asiakastyö. Edita: Helsinki.

Niiranen V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen V., Joensuu M., Lammintakanen J., Kerkkänen M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Acta nro 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto: Helsinki.

Niiranen V., Joensuu M., Lammintakanen J. ja Kerkkänen M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Acta 253. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Nuorisolaki 72/2006.

Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013.

Osborne S. P. 2006. The New Public Governance? Public Management Review. 8. vuosikerta, 3/2006, s. 377-387.

Perusopetuslaki 628/1998.

Perälä M-L., Kanste O., Halme N., Pitkänen T., Kuussaari K., Partanen A., Nykänen S. toim.) 2014. Vanhempi päihdepalveluissa - tuki, osallisuus ja yhteistoiminta. Raportti 21/2014. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Perälä M-L., Hietanen-Peltola M., Halme N., Kanste O., Pelkonen M., Peltonen H., Huurre T., Pihkala J., Heiliö P-L. 2015. Monialainen opiskelijahuolto ja sen johtaminen. Opas 36/2015. THL. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Poikela R. 2010. Asiakassuunnitelma asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa. Kohteen rakentumisen moniääninen menetelmä. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino: Helsinki.

Pärnä K. 2012. Kehittävä ammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopisto.

Pönkkö M-L., Tervonen-Rossi R. 2009. Moniammatillinen yhteistyö lapsen ja nuoren kasvun tukemisessa. Teoksessa Lämsä A-L. (toim.). 2009. Mun on paha olla. Näkökulmia lasten ja nuorten psyykkiseen hyvinvointiin.

Pösö T. 2010. Yhteiskuntatieteellinen näkökulma. Teoksessa Suomalainen lääkärisseura Duodecim, Suomen Akatemia. 2010. Nuorten hyvin- ja pahoinvointi. Konsensuskokous 2010. Vammalan kirjapaino: Vammala.

Rastas A. 2009. Kulttuurit ja erot haastattelutilanteissa. Teoksessa Ruusuvuori J, Tiittula L. 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino: Jyväskylä.

Raukko P. 2014. Monialainen ja moniammatillinen toimintatapa - case Hämeenlinna. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna ja Kerkkänen Mervi (toim.). 2014. Johtajana muutoksissa. Acta 253. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Robson Colin. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tammer-paino Oy. Tampere.

Ruuskanen Petri. 2015. Sosiaalinen pääoma. Teoksessa Eriksson Kai (toim). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus. Tallinna.

Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere.

Ruusuvuori J, Tiittula L. 2009 (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Jyväskylä.

Saarisilta J., Heikkilä J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan - osallistava innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, raportti 4/2015. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Sankelo M., Heikkilä J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Saarisilta J., Heikkilä J. (toim.) Yhdessä innovoimaan - osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. THL raportti 4/2015.

Sinko P., Muuronen K. 2013. Olisiko jo tekojen aika? Lastensuojelun asiakastyössä toimivien näkemyksiä lastensuojelun nykytilasta. Lastensuojelun Keskusliitto ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia.

Sipilä A. 2011. Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet - Tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Itä-Suomen yliopisto: Jyväskylä.

Solantaus T., Niemelä M. 2016. Arki kantaa - kun se pannaan kantamaan. Perheterapia 1/16, 21-33. 32. vuosikerta. Suomen Mielenterveysseura.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Yliopistopaino: Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Väliraportti. Toimiva lastensuojelu. Selvitys kuntien perhetyön, lastensuojelun toimintatapojen sekä lastensuojelulain toimivuuden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:28.

Sotarauta M. 2008. Instituutioiden muutos ja institutionaalinen yrittäjäyys aluekehityksessä. Teoksessa Mustikkamäki N., Sotarauta M. (toim.) 2008. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print: Tampere.

Stenvall J., Virtanen P. 2012. Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma.

Suomalainen lääkäriseura Duodecim, Suomen Akatemia. 2010. Nuorten hyvin- ja pahoinvointi. Konsensuskokous 2010. Vammalan kirjapaino: Vammala.

Sydänmaanlakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Pro: Helsinki.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010.

Torkkola S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro: Helsinki.

Tulensalo H. 2016. Moniammatilliset asiantuntijaryhmät lastensuojelussa. Selvitys toiminnasta ja kehittämis ehdotukset. Työpaperi 16/2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Valkokari K., Karvonen I. 2014a. Horisontaaliset verkostot. Teoksessa Apilo T., Karvonen I., Nuutinen M., Valkokari K., Kaunisto K., Rainio K., Säöksjärvi I., Hurmerinta A., Kiskonen A., Saarnilehto A., Salminen J., Urho M., Viljanen M., Harakka T., Koskela M., Rajala A., Vesalainen J. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. VTT Technology 152. Kopijyvä Oy: Kuopio.

Valkokari K., Karvonen I. 2014b. Itseorganisoituminen verkostossa. Teoksessa Apilo T., Karvonen I., Nuutinen M., Valkokari K., Kaunisto K., Rainio K., Säöksjärvi I., Hurmerinta A., Kiskonen A., Saarnilehto A., Salminen J., Urho M., Viljanen M., Harakka T., Koskela M., Rajala A., Vesalainen J. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. VTT Technology 152. Kopijyvä Oy: Kuopio.

Valtiovarainministeriö. 2016. Peruspalvelujen tila -raportti 2016, osa I. Kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunta. Valtiovarainministeriön julkaisu 9/2016.

Veijola A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön - lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulun yliopisto: Oulu.

Vilka H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerrus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Virtanen P., Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy: Tallinna.

#### Sähköiset lähteet:

Härkönen H., Airaksinen J. 2012. Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 8.11.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: [https://kuntoutusportti.fi/files/attachments/kuntoutus-lehden\\_artikkelit/2012/harkonen-airaksinen-tieteellinen-artikkeli.pdf](https://kuntoutusportti.fi/files/attachments/kuntoutus-lehden_artikkelit/2012/harkonen-airaksinen-tieteellinen-artikkeli.pdf)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin internetsivusto. 2017. Viitattu 9.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: [www.hus.fi](http://www.hus.fi)

Hyvinkään hyvinvointikertomus. 2015. Viitattu 5.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organisaa-tio/ohjeet-julkaisut/muut-julkaisut/hyvinvointikertomus\\_2015\\_19.11.2015.pdf](http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organisaa-tio/ohjeet-julkaisut/muut-julkaisut/hyvinvointikertomus_2015_19.11.2015.pdf)

Hyvinkään kaupungin internetsivusto. 2017. Viitattu 13.4.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: [www.hyvinkaa.fi](http://www.hyvinkaa.fi)

Hyvinkään kaupungin intranet.

Hyvinkään kaupunki, oppilashuolto. 2015. Viitattu 10.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kasvatus-ja-koulutus/opetuksen-tietopankki/opetussuunnitelmat/peruskoulu/luku-8-oppilashuolto-nettiversio.pdf>

Hyvinkään perusopetuksen opetussuunnitelma. 2016. Viitattu 10.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.hyvinkaa.fi/kasvatus-ja-koulutus/opetuksen-tietopankki/opetussuunnitelmat/perusopetuksen-ops/perusopetuksenops/yhteinen-osa/>

Hyvinkään perusturvan strategia 2010-2017. 2010. Viitattu 9.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organisaa-tio/strategia.pdf>

Järvensivu T., Nykänen K., Rajala R. 2010. Verkostojohtamisen opas.: verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Viitattu 2.10.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>

Kaihoavaara A., Haila K., Noro K., Salminen V., Härmälä V., Halme K., Mikkilä K., Saarnivaara V-P., Pekkala H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 3.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28\\_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina\\_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0)

KvantiMOTV. 2008. Regressioanalyysi. Viitattu 19.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma Hyvinkää 2014-2017. 2014. Viitattu 5.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kasvatus-ja-koulu-tus/ope-tuksen-tietopankki/liitteet/lasten-ja-nuorten-hyvinvointisuunnitelma-vv-2014-2017.pdf>

Lastensuojelun käsikirja. Suositus moniammatillisesta asiantuntijaryhmästä. Viitattu 12.3.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/hallinto/lastensuojelun-asiantuntija-apu-ja-asi-antuntija-ryhma/suositus-moniammatillisesta-asiantuntijaryhmasta#otsikko1>

Möller K., Svahn S., Rajala A., Tuominen M. 2002. Network Management as a Set of Dynamic Capabilities. Competitive paper submitted to 18th annual IMP conference. Viitattu 13.4.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/487.pdf>

Nykänen S., Karjalainen M., Vuorinen R., Pöyliö L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen - poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 23.11.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://www.oph.fi/download/30186\\_ohjauksen\\_alueellisen\\_verkoston\\_kehittaminen.pdf](http://www.oph.fi/download/30186_ohjauksen_alueellisen_verkoston_kehittaminen.pdf)

Pawson R., Tilley N. 2004. Realist Evaluation. Viitattu 12.11.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://www.communitymatters.com.au/RE\\_chapter.pdf](http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf)

Pohjola A. 2007. Merkintöjä sosiaalityön asiantuntijuudesta. Viitattu 2.10.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.sosiaalicollega.fi/toiminta/Konsultaatio/verkkokonsulttien-ryhma/verkkokons-seminaari-26-11.2007/MERKINTOJA%20SOSIAALITYON%20ASiantuntijuudesta.ppt>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Väliraportti. Toimiva lastensuojelu. Selvitys kuntien perhetyön, lastensuojelun toimintatapojen sekä lastensuojelulain toimivuuden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Viitattu 21.10.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72725/URN%3aNBN%3afi-fe201504226452.pdf?sequence=1>

Stähle P., Sotarauta M., Pöyhönen A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Viitattu 10.11.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj\\_6+2004.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf)

Terveystieteiden tutkimuskeskus. Hyvinkään laaja hyvinvointikertomus 2013-2016. Viitattu 22.11.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: [http://temp.hyvinkaa.fi/Tiedostot/Hankkeet%20ja%20raportit/Hyvinvointikertomus%202013\\_28.10.2013.pdf](http://temp.hyvinkaa.fi/Tiedostot/Hankkeet%20ja%20raportit/Hyvinvointikertomus%202013_28.10.2013.pdf)

Ursin J. 2013. Monialainen yhteistyö ja sen arviointi nuorisopalveluissa. Kirjallisuuskatsaus, Opit käyttöön -hanke. Viitattu 4.5.2017. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/monialainen-yhteistyö-ja-sen-arviointi.pdf>

Valtioneuvoston verkkosivusto. Hallitusohjelman toteutus. Viitattu 29.9.2016. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi>

Kuvio 1: Hyvinkään nuorten (12-17 -vuotiaiden) hyvinvointia tukevat palvelut julkisella sektorilla, kuvio tehty mukailen Hyvinkään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa...	31
Kuvio 2: Ammattilaisten verkostokartta .....	56
Kuvio 3: Yhteistyöhön liittyvät kehittämissuositukset .....	76
Kuvio 4: Vaikeasti autettavien nuorten palveluiden kehittämiseen liittyvät ehdotukset...	77
Kuvio 5: Käytäntöihin liittyvät kehittämissuositukset .....	78

#### Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston koodauksesta .....	55
--	----

## Liitteet

Liite 1: Suostumuslomake ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

### Suostumuslomake

Verkostoissa suhisee - Moniammatillisen auttamisen ja verkostotyön nykytila, johtaminen ja haasteet Hyvinkään nuorten hyvinvointia tukevilla palveluilla

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Halutessasi voit keskeyttää osallistumisen milloin tahansa. Sinun ei ole pakko perustella sitä mitenkään eikä keskeytyksestä seuraa rangaistusta. Toivon sinun kuitenkin osallistuvan ja osallistumisen olevan mielekästä sekä omaa työtäsi hyödyttävää.

Ainoa sitoumus sinun puoleltasi on suostumus haastatteluun, joka koskee mielipiteitäsi liittyen moniammatilliseen työhön ja sen vaikutuksista työhösi sekä työyhteisösi. Haastattelu kestää puolesta tunnista tuntiin ja se nauhoitetaan, jotta saamme mielipiteesi tallennettua tarkasti. Kaikki käsiteltävät asiat ovat täysin luottamuksellisia. Haastattelu kirjoitetaan ja voit halutessasi saada sen nähtäväksesi, jotta voit korjata mahdolliset väärinymmärrykset tai esittää lisäkommentteja.

Kirjoitettua haastattelua ei näe kukaan muu kuin minä ja mahdollisesti opinnäytetyötäni ohjaava opettaja. Vakuutan, että kaikissa raporteissa tai muussa palautteessa organisaatiosta esitettävät mielipiteet ja kommentit esitetään nimettöminä siten, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.

Kiitos suostumuksestasi osallistua tutkimukseen.

Nimi ja ammatti: \_\_\_\_\_

Osoite ja puhelinnumero: \_\_\_\_\_

Olen lukenut tekstin ja suostun haastatteluun.

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus Päiväys

\_\_\_\_\_

Nimen selvennys

Haluan tarkistaa litteroidun tekstin: Kyllä / Ei