

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

**Monitoimijuus kehittämissyhteisöissä ja  
ihmisten johtamisen hyvät käytännöt**

*Mari Holmroos*

Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
8/2020



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisönkehittäjä

---

Tekijä: Mari Holmroos

Opinnäytetyön nimi: Monitoimijuus kehittämissyhteisöissä ja ihmisten johtamisen hyvät käytännöt

Sivumäärä: 54 sivua ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja: Laura Castrén

Työn tilaaja(t): Humanistinen ammattikorkeakoulu, SotePeda 24/7 -hanke

---

Tämä opinnäytetyö on tehty osana ammattikorkeakoulujen yhteistä SotePeda 24/7 –hanketta. Sen tarkoituksena on tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä opiskelijoille että jo työssä oleville ammattilaisille. Työn tilaajana on Humanistinen ammattikorkeakoulu, joka on mukana monitoimijuus-työpaketissa. Siinä työskentelyn lähtökohtana ovat uudet monitoimijaiset toimintaympäristöt, joita syntyy tulevaisuudessa entistä enemmän. Monitoimijuudella tarkoitetaan julkisen, yksityisen, kolmannen sektorin sekä kansalaisten yhteistä toimintaa, jossa kaikkien osapuolien tieto, valta ja osallisuus toteutuvat tasavertaisina.

Työskentely monitoimijaisissa yhteisöissä edellyttää ymmärrystä monitoimijuudesta. Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään monitoimijuuden käsitettä ja sen perustella herätetään ajatuksia siitä mitä monitoimijuus on. Kirjallisuuden perustella tarkastellaan myös sitä miksi monitoimijuutta ja erityisesti kansalaisten osallisuutta tarvitaan kehittämistoiminnassa. Monitoimijuuteen työelämässä paneudutaan tässä opinnäytetyössä johtamisen näkökulmasta. Tietoperustassa esitellyn kirjallisen lähdeaineiston lisäksi tietoa on hankittu haastatteluilla. Niistä paneuduttiin erityisesti monitoimijuuden hyötyihin sekä monitoimijuuden johtamisen ja koordinoinnin hyviin käytäntöihin. Haastateltavana oli yhteensä kymmenen verkostotoiminnan ja laaja-alaisen yhteistyön osajaa.

Monitoimijuuden hyödyistä päädytään tässä opinnäytetyössä sekä kirjallisuuden, että tehtyjen haastattelujen perusteella samaan päätelmään; kaikenlaisten ongelmien ratkaisussa tarvitaan tietoa monista eri näkökulmista, jotta voidaan saavuttaa laadukas lopputulos. Monitoimijaisella tekemisellä voidaan myös saada enemmän aikaan pienemmällä resursseilla.

Monitoimijuuden johtaminen ei ole esimiestyötä, vaan ennemminkin verkostojen johtamiseen verrattavaa toimintaa. Monitoimijuuden johtamisesta voidaan yhtä hyvin puhua myös monitoimijuuden koordinoitina. Monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtaminen ei ole sen haastavampaan kuin mikä tahansa ihmisten johtaminen. Siinä voidaan hyödyntää samoja ryhmänohjaamisen ja fasilitoinnin keinoja kuin muissakin yhteisöissä. Monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtamisessa yhteisöpedagogille tutut elementit luottamus, vuorovaikutus, avoimuus ja osallisuus ovat avainasemassa.

Kehittämissyhteisön koordinaattorin tärkein tehtävä on pitää huolta kehittämissyhteisöstä. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että koordinaattori vastaa tiedonkulusta, ottaa tarvittaessa selvää asioista ja ruokkii verkostoa uusilla ajatuksilla. Tutkimuksen aikana on noussut esiin myös ajatus, että monitoimijuuden johtamisen tulee perustua heikoimman osapuolen oikeuksien ja toimintaedellytysten turvaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtajan tulee turvata ilman ammatin tai statuksen tuomaa asemaa mukana olevien osallistujien oikeudet ja toimintamahdollisuudet.

Opinnäytetyö antaa tukea monitoimijaiseen kehittämistoimintaan sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi myös muilla toimialoilla.

---

Asiasanat: monitoimijuus, johtaminen, kehittäminen, osallisuus, vuorovaikutus, verkostot, yhteistyö

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Bachelor's degree, Workplace community developer

---

Author: Mari Holmroos

Title: Multiagency in development communities and good practices in the leadership of people

Number of Pages: 54 pages and 4 appendix pages

Supervisor: Laura Castrén

Subscriber: Humak University of Applied Sciences, SotePeda 24/7 project

---

This study was conducted as part of SotePeda 24/7, a joint project carried out by the universities of applied sciences. The purpose was to produce competence required in social and health care in the future for both students and professionals already involved in the working life. The client organization was the Humak University of Applied Sciences, which participates in the multiagency working package. This involves work founded on the new, multiagency operating environments, which will become increasingly common in the future. In this context, multiagency refers to joint activities by public, private and third sector agents and citizens. Everyone involved is perceived to have equal knowledge, authority and involvement.

Working in a multiagency community requires understanding of multiagency. The knowledge base of this study included determining the concept of multiagency collaboration. This was used as the basis of stirring up the ideas of what multiagency collaboration is. Based on the literature, this study also explored why the multiagency approach and particularly the involvement of citizens is necessary in development activities. The study investigated multiagency collaboration in the working life from a leadership perspective. In addition to the literature presented in the knowledge basis section, interviews were used to obtain data. These particularly focused on the benefits of multiagency collaboration, and the good practices of leading and coordinating multiagency collaboration. In total, ten experts in networking and extensive collaboration were interviewed.

The conclusion drawn in this study based on both the research literature and the interviews is that solving any sorts of issues requires knowledge from a variety of perspectives to ensure high-quality results. Multiagency can also enable accomplishing more with fewer resources. Leading multiagency collaboration is not standard managerial work; instead, it involves activities comparable to the leadership of networks. The leadership of multiagency collaboration may just as well be referred to as the coordination of multiagency collaboration. Leading a multiagency development community is no more challenging than the leading of any group of people. It can utilize the same approaches of group management and facilitation as those used in any community. Trust, interactions, openness and involvement, elements any community educator is familiar with, play a key role in leading a multiagency development community.

The most important task of the coordinator of a development community involves taking care of the development community. This refers to issues such as taking responsibility for information flow, finding out about issues when necessary, and feeding the network with new ideas. During the research process, an idea emerged that the leadership of multiagency must be based on safeguarding the rights and operating conditions for the party whose position is the weakest. This means that the leader of a multiagency development community must protect the rights and preconditions of those without the position ensured by a certain profession or status.

This study supports multiagency development activities in social and health care as well as other professional fields.

---

Keywords: multi-agency, leadership, development, involvement, interaction, networks, cooperation

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ .....	7
2.1	Moniammatillisuus ja monialaisuus .....	7
2.2	Monitoimijuus .....	10
2.3	Käytännön esimerkkejä monitoimijuudesta .....	12
3	NÄKÖKULMIA KANSALAISTEN OSALLISUUDEN VAHVISTAMISEN JA MONITOIMIJAISEN KEHITTÄMISEN HYÖDYISTÄ .....	15
4	KANSALAISTEN OSALLISUUDEN VAHVISTAMISEEN LIITTYVIÄ HAASTEITA .....	18
4.1	Osallisuuden esteitä ja hidasteita .....	19
4.2	Valta osana vuorovaikutusta .....	20
5	MONITOIMIJUUDEN JOHTAMINEN .....	22
5.1	Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen .....	24
5.2	Vuorovaikutuksen merkitys .....	27
5.3	Yhteisen päämäärän luominen.....	29
6	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	30
6.1	Haastateltavat .....	32
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	34
7.1	Miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä? .....	34
7.2	Millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää? .....	38
7.3	Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen .....	40
7.4	Vuorovaikutuksen merkitys .....	43
7.5	Yhteisen päämäärän luominen.....	45
8	POHDINTAA .....	47
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	55

## 1 JOHDANTO

Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen on väistämättä edessä. Monet yhteiskunnalliset muutokset ovat johtaneet siihen, että palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa on keksittävä uusia keinoja ja näkökulmia, jotta pienemmillä resursseilla voidaan tuottaa tasavertaiset ja toimivat palvelut koko väestölle. Laaja-alainen yhteistyö ja erilaiset verkostot ovat jo nyt välttämättömiä sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelujen tuottamisessa kansalaisille. Tulevaisuuden toimintaympäristön suunnittelu ja toimeenpano tulee tapahtumaan eri toimijoiden verkostomaisessa yhteistyössä, jossa kehittämisen keskiössä ovat kansalaiset, asiakkaat ja palvelujenkäyttäjät.

Tämä opinnäytetyö on tehty osana ammattikorkeakoulujen yhteistä SotePeda 24/7 -hanketta, jonka tarkoituksena on tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä opiskelijoille että jo työssä oleville ammattilaisille. Työn tilaajana on Humanistinen ammattikorkeakoulu, joka on mukana monitoimijuus-työpaketissa, jossa työskentelyn lähtökohtana ovat uudet monitoimijaiset toimintaympäristöt, joita syntyy tulevaisuudessa entistä enemmän.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille monitoimijuus tarkoittaa työskentelyä uudenlaisissa arvoverkostoissa, jotka koostuvat yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoista ja moniammatillisista työryhmistä. Keskeinen toimintatapa tulee olemaan myös se, että monitoimijaisissa verkostoissa ovat mukana aiempaa useammin myös asiakkaat eli itse palvelunkäyttäjät ja heidän läheisensä. Monitoimijuus ei rajoitu siis vain työtään tekevien ammattilaisten monialaisiin tai moniammatillisiin verkostoihin, sillä tulevaisuudessa asiakas ei ole enää vain palvelun vastaanottaja, vaan hän on entistä tiiviimmin mukana sekä tuottamassa että kehittämässä palveluja.

Työskentely monitoimijaisissa yhteisöissä edellyttää ymmärrystä monitoimijuudesta. Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään monitoimijuuden käsitettä kirjallisuuden perusteella, ja muodostetaan käsitys mm. siitä mihin monitoimijuus liittyy ja mistä se koostuu. Tärkeää on arvioida esimerkiksi sitä, miten monitoimijuus eroaa muista käsitteistä kuten monialaisuudesta ja moniammatillisuudesta, joiden voidaan ajatella olevan osa monitoimijuutta. Keskeinen osa tätä opinnäytetyötä on myös miet-

tiä, mitä hyötyä voidaan saavuttaa, kun kehittämistoiminnassa on mukana monipuolisesti erilaisia toimijoita. Erityisesti tarkastelun kohteena on kansalaisen osallisuuden vahvistamisen hyödyt ja siihen liittyvät haasteet. Tähän on päädytty siksi, että se kansalaisen osallisuus on se elementti, joka erottaa monitoimijuuden muista laaja-alaisen yhteistoiminnan muodoista. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on herättää ajatuksia siitä mitä monitoimijuus on ja miksi sitä tarvitaan.

Monitoimijuuteen työelämässä paneudutaan tässä opinnäytetyössä johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää sellaisia johtamisen hyviä käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää tuloksellisesti monitoimijaisissa yhteisöissä. Yhteisöpedagogiikan ja työyhteisön kehittämisen hengessä painopisteenä on ihmisten johtaminen. Monitoimijaisissa kehittämissyhteisöissä osallistujat ovat mukana erilaisin taustoin ja tavoittein, mutta siitä huolimatta pitäisi saada ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tätä erityisosaamista pyritään löytämään tämän opinnäytetyön myötä. Monitoimijuuden johtaminen on harvoin esimiestyötä, vaan monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtaminen on enemminkin verkostomaisen toiminnan koordinoitua, kehittämistyön mahdollistamista ja ohjaamista oikeaan suuntaan.

Tietoperustassa esitellyn kirjallisen lähdeaineiston lisäksi tässä opinnäytetyössä on hankittu haastatteluilla tietoa hyvistä monitoimijuuden johtamisen ja koordinoitujen käytännöistä. Haastateltavana oli yhteensä kymmenen verkostotoiminnan ja laaja-alaisen yhteistyön osajaa. Näitä käytännön kokemuksia peilataan tietoperustassa esitelyihin ajatuksiin monitoimijuuden johtamisen erityispiirteistä. Tässäkin tarkastelussa keskiössä ovat kansalaiset ja asiakkaat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on siis löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on monitoimijuus?
- Miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä?
- Millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää?

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuminen ei tapahdu vain organisaatiota tai rahoitustamalla muuttamalla, vaan todellinen muutos tapahtuu vain muuttamalla käytännön

toimintatapoja. Monitoimijuus edellyttää uudenlaista joustavuutta, osaamista, asennetta ja rohkeutta yhdessä tekemiseen sekä ammattilaisilta että mukaan tulevilta kansalaisilta. Toivon, että tämä opinnäytetyö antaa tukea monitoimijaiseen kehittämistyöhön.

## 2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELYÄ

### 2.1 Moniammatillisuus ja monialaisuus

Erilaiset verkostot ja yhteistyön muodot ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa arkipäivää ja usein puhutaan esimerkiksi moniammatillisesta tiimityöstä tai monialaisista verkostostoista. Näitä muodostuu mm. sairaaloissa, jossa eri ammanteilla on omat roolinsa ja tehtävänsä, mutta niin lääkärit, sairaanhoitajat, fysioterapeutit kuin lähihoitajat tekevät kaikki oman osansa potilaan parantamiseksi. Lastensuojelussa taas yhteistyötä tehdään perheen ja lasten hyvinvoinnin edistämiseksi mm. sosiaalityön, koulun ja terveydenhuollon kesken. Esimerkkejä moniammatillisuudesta ja monialaisuudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa on helppo keksiä, mutta silti on syytä hieman pohtia mitä nämä käsitteet oikeastaan tarkoittavat.

**Moniammatillisuudella** tarkoitetaan yleisesti eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Pärnä (2012, 50.) toteaa, että moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna sitä, että erilaisen koulutuksen saaneiden, eri ammattinimikkeillä ja monenlaisista taustayhteisöistä tulevien työntekijöiden olisi kyettävä tekemään yhteistyötä mahdollisimman hyvin asiakkaan parhaaksi, tuomaan oman ammattinsa erityisosaaminen ja tieto yhteiseen käyttöön sekä kohtaamaan joustavasti asiakkaat ja toisten ammattiryhmien edustajat. Payne (2006) tuo kuitenkin esiin, että moniammatillisessa tiimissä ammattilaisten roolit eivät välttämättä ole perinteisiä tai ennalta määriteltäviä, vaan eri ammattiryhmien edustajat sopeuttavat omia roolejaan, jolloin saadaan käyttöön kulloinkin tarvittavaa osaamista ja tietoa koko ryhmän käyttöön.

Drinka ja Clark (2000, 6) määrittelevät, että **moniammatillinen tiimi** muodostuu erilaisen koulutuksen ja taustan omaavista yksilöistä, jotka pystyvät yhteistyössä ratkaisemaan ongelmia, joiden ratkaiseminen ei olisi mahdollista vain yhden tieteenalan tai ammattikunnan osaamisella. Tämä edellyttää yhteisen tavoitteen määrittelyä,

mutta ongelmien ratkaisu onnistuu vain, jos ryhmä onnistuu hyödyntämään erilaisuuksia ja vastakkainasetteluja työssään sekä hyväksyy sen, että ryhmässä vallitsee keskinäinen riippuvuus ja roolit voivat olla päällekkäisiä.

Parhaaseen tulokseen moniammatillisessa yhteistyössä päästään, jos sekä ammatillisten rajojen, että organisaatorajojen ylitykset ovat mahdollisia. Tähän ajatukseen tukeutuen Isoherranen (2012, 22.) on muodostanut kiteytyksen moniammatillisuuden ydinasioista. Hän näkee, että moniammatillisen työn lähtökohtana on kokonaisvaltainen tiedon kokoaminen, joka esimerkiksi terveydenhuollossa tapahtuu potilaslähtöisesti. Tietoa tulee koota yhteisesti sovituin välinein ja käytännöin, jonka jälkeen vuorovaikutuksessa rakennetaan tapauskohtainen tavoite ja yhteinen näkemys (potilaan) tilanteesta, tarvittavista toimenpiteistä ja ongelmien ratkaisuksista.

Moniammatillisuuden sijaan puhutaankin **monialaisuudesta** erityisesti silloin, kun yhteistyössä ja erilaisissa verkostoissa ylitetään organisaatioiden rajoja, joihin Isoherranen viittaa moniammatillisuuden määritelmässään. Monialaisuus voidaan nähdä laajempänä käsitteenä kuin moniammatillisuus, vaikka termejä käytetään myös synonyymeina. Ilmiöt ovatkin toisiinsa vahvasti kietoutuneita. Monialaisuudella voidaan tarkoittaa eri hallinnon- ja tieteenalat yhteen kokoavana ja niiden rajat ylittävänä toimintana, kun taas moniammatillisuus nähdään usein enemmän yhden organisaation sisäisenä toimintana. (Pukkila & Helander, 2016.) Käytännön esimerkissä monialaisuus ilmenee mm. julkishallinnon eri palvelujen keskittämisessä ns. ”yhden luukun” palvelukeskuksiin, jossa aiemmin eri hallinnonaloilla työskennelleet ammattilaiset kootaan toimimaan yhteistyössä. Tällaisia ovat esimerkiksi nuorille suunnatut Ohjaamot, joissa voi saada apua työhön, koulutukseen ja arkeen liittyvissä asioissa. Myös ammattikorkeakouluja ja yliopistoja voidaan pitää organisaatioina, joissa monialaisuus tulee esiin eri tieteenalojen ja ammattien yhteistyönä.

Moniammatillisuus ja monialaisuus voidaan käsittää sekä yhteisöllisenä, että yksilöllisenä asiana. Yhteisöllinen moniammatillisuus tarkoittaa sitä, että yhteisö tuottaa vaadittavan osaamisen sen jäsenten osaamisen avulla. Yksilön näkökulmasta moniammatillisuus ilmenee sellaisina taitoina ja työelämävalmiuksina, joita moniammatillinen pätevyys edellyttää. Näitä ovat ongelmanratkaisu-, tiimityö-, johtamis-, projekti-työskentely-, kehittämis- ja ohjaustaidot sekä näihin liittyvät tunteet, asenteet ja yksilötason vuorovaikutustaidot. (Katajamäki 2010, 26.) Myös monialaisessa yhteistyössä



asiantuntijuus muuttuu yksilön asiantuntijuudesta kohti yhteisöllistä, jaettua ja verkottunutta asiantuntijuutta. (Pukkila & Helander, 2016.) Jotta jaettu asiantuntijuus voisi aidosti toteutua, on ammattilaisten löydettävä yhteistyöhön luottamusta ja avoimuutta, sen sijaan, että suojataan omaa ammattiosaamista ja nähdään muut uhkana. Tähän päästään, jos moniammatillista yhteistyötä kehitetään tietoisesti ja toiminnan lähtökohdana nähdään yhteisen asiakkaan saama hyöty. (Pärnä 2012, 40.)

Yhteistyöhön perustuvat työskentelymallit voidaankin nähdä välineenä, jolla sosiaali- ja terveydenhuollon monimuotoisiin haasteisiin voidaan vastata. Nikander (2003, 279 ja 287- 288.) toteaaakin, että terveydenhuollossa työyhteisön organisointia moniammatillisen yhteistyön ja tiimien ympärille voidaan pitää ideaalimuotona, sillä eri ammattikuntiin kuuluvien työntekijöiden yhteistyön on nähty tuottavan sekä asiakkaan, että ammattilaisten näkökulmasta parempaa hoito- ja päätöksentekotyötä. Moniammatillisessa tiimityössä eri ammattikuntien työntekijöiden yhteistyötä on pidetty läpinäkyvänä ja tasapuolisena tapana työskennellä ja tehdä päätöksiä. Lisäksi sen on katsottu tuovan lisäarvoa mm. tiedonkulkuun.

Sosiaali- ja terveydenhuollon erityislainsäädäntö kuten vammaispalvelu-, lastensuojelu- ja potilaslaki sekä perustuslaki kannustavat ja jopa edellyttävät laajaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Myös potilaan/asiakkaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat lainsäädännössä asetettuja tavoitteita tai jopa velvoitteita. Esimerkiksi sosiaalihuoltolain säädös monialaisesta yhteistyöstä edellyttää, että asiakkaan yksilöllisen palvelutarpeen arvioimeksi, päätösten tekemiseksi ja sosiaalihuollon toteuttamiseksi viranomaisen on huolehdittava siitä, että käytettävissä on riittävästi asiantuntemusta ja osaamista. Laki velvoittaa sosiaalihuollon viranomaisia ja muita viranomaisia toteuttamaan yhteistyötä, siten että eri hallinnonalojen palvelut muodostavat asiakkaan edun mukaisen kokonaisuuden.

Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014, 4 § ja 41 §) kiinnitetään huomiota myös asiakkaan osallisuuteen ja siinä on säädetty, että henkilön omaiset ja muut hänelle läheiset henkilöt on tarvittaessa otettava mukaan yhteistyöhön. Sosiaalihuoltolain mukaan on kiinnitettävä huomiota muun muassa siihen, että työssä sovellettavat toimintatavat ja ratkaisut parhaiten turvaavat asiakkaan ja hänen läheistensä hyvinvoinnin, vahvistavat hänen itsenäistä suoriutumistaan ja omatoimisuuttaan, sekä mahdollistavat osal-

listumisen ja vaikuttamisen omissa asioissa. Moniammatillisen ja monialaisen yhteistyön nähdään siis tuottavan enemmän hyötyjä kuin mitä sen osien summat ovat. Pelkkä ammattilaisten välinen yhteistyö ei aina kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan vielä laajempaa yhteistyötä ja yhteistyön käsitettä. Monitoimijuus on yksi tapa kuvata monitahoista yhteistyötä ja seuraavaksi siirryn määrittelemään monitoimijuuden käsitettä.

## 2.2 Monitoimijuus

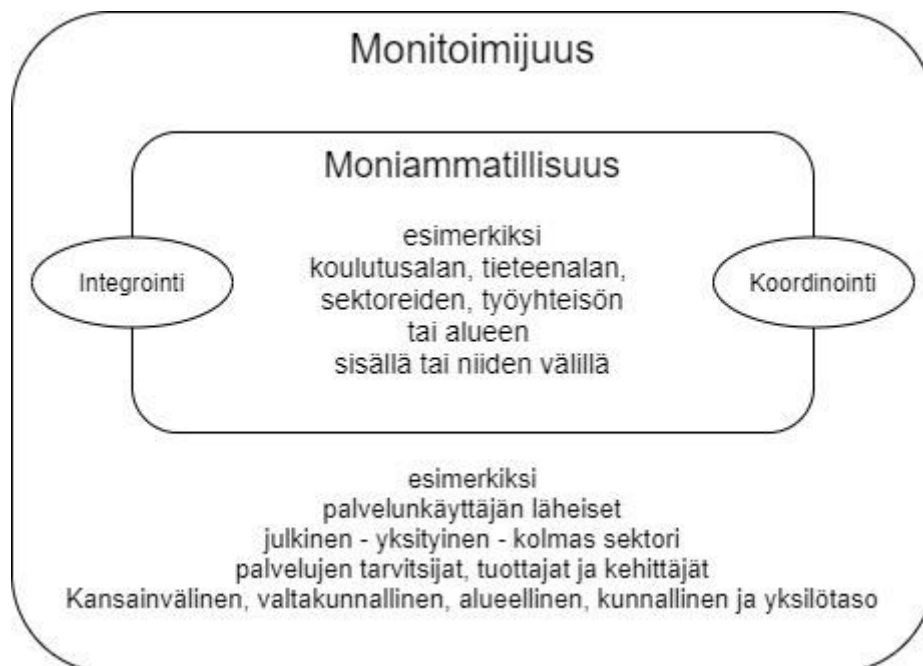
Asiakkaiden, potilaiden ja kansalaisten osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia korostetaan tällä hetkellä monin tavoin osana moniammatillista tai monialaista yhteistyötä. Tälle yhteistoiminnan muodolle ei kuitenkaan ole yleispätevää ja laajasti tunnettua käsitettä, mutta monitoimijuus on siihen hyvä ehdokas. Monitoimijuus käsitteenä ei ole yhtä laajasti käytössä kuin esimerkiksi moniammatillisuus tai monialaisuus. **Monitoimijuus** käsitetään yleensä moniammatillista työskentelyä laajemmaksi useiden toimijoiden välisen yhteistyön muodoksi, jossa myös asiakkaan osallisuutta pidetään keskeisenä lähtökohtana. Monitoimijuuden käsitettä käytetäänkin yleisesti kuvaamaan kaikenlaista yhteistoimintaa, jossa viranomaisten ja ammattilaisten rinnalla on myös muita toimijoita, kuten kolmannen sektorin, yrityselämän ja paikallisten yhteisöjen edustajia (erimerkiksi tietyn alueen asukkaita). (Määttä, 2007, 13 ja 16.)

Monitoimijuuteen kuuluvat osapuolet valikoituvat sen mukaisesti, millaisesta näkökulmasta ilmiötä halutaan tarkastella. Monitoimijuus voidaan käsittää esimerkiksi yhteiskunnan toiminnan ja palvelutuotannon näkökulmasta. Saikku (2018, 38.) on määritellyt monitoimijuuden tarkoittavan sitä, että valittujen toimintapolitiikkojen toimeenpano ja palveluntuotanto ovat julkisen sektorin lisäksi riippuvainen sekä yksityisen sektorin, että kolmannen sektorin toimijoista. Eri sektorien välisen yhteistyön lisäksi myös Saikku näkee, että monitoimijuuteen tulee eri organisaatioiden edustajien lisäksi liittää mukaan myös asiakkaat ja kansalaiset. Asiakkaiden ja kansalaisten osallistuminen päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen on yleistymässä, jolloin on tarpeellista löytää käsite, jossa myös tämä ulottuvuus otetaan huomioon. Tähän tarpeeseen monitoimijuuden käsiteellä onkin usein pyritty vastaamaan.

Palvelujen ja erityisesti niiden kehittämisen näkökulmasta monitoimijaisen yhteisön osapuolina ovat palvelujen tarvitsijat, tuottajat ja kehittäjät. (Rissanen 2008, 14.) Tämä kolmijako on nykytilassa hyvinkin ajankohtainen, sillä digitaalisten sote-palvelujen kehittämisessä asiakkaiden ja palveluntuottajien (esim. kuntien) rinnalle tarvitaan usein tekniseen toteutukseen ohjelmistotoimittajia, jotka huolehtivat tietojärjestelmien tuottamisesta ja toimivuudesta.

Monitoimijuuden määrittelyyn vaikuttaa myös se miltä tasolta tai millä käsitteillä ilmiötä kuvataan. Monitoimijainen yhteisö voi muodostua myös esimerkiksi erilaisten alueellisten tasojen kautta, kun yhteistoiminta tapahtuu monitoimijaisesti eri näkökulmia edustavien tahojen kanssa kansainvälisellä tasolla, valtakunnallisella tasolla ja siitä edeten alueellisen ja kunnallisen tason kautta yksilötasolle. (Rissanen 2008, 14.) Rissanen (2008, 14–18.) on muodostanut monitoimijuuden ja moniammatillisuuden määrittelystä ja sisällöistä havainnollistavan kuvion, jossa monitoimijuus näyttäytyy laajempänä käsitteenä kuin moniammatillisuus. Kuvio sisältää myös ajatuksia siitä, miten moniammatillisuudesta siirrytään kohti monimuotoisempaa yhteistyötä.

**Kuvio 1.** Esimerkkejä monitoimijuuden ja moniammatillisuuden määrittelyistä ja perusteista (mukailtu Rissanen 2008 mukaan)



Rissanen esittää, että siirtymän moniammatillisuutta laajempaan yhteistoimintaan eli monitoimijuuteen on oltava integroitua ja koordinoitua. **Integroinnilla ja koordinoinnilla** hän tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sote-palvelujen tuotannossa siirtyminen entistä monitoimijaisempaan palvelurakenteeseen on toteutettava siten, että jokaisella toimijalla on oma paikkansa ja kokonaiskuvan on oltava selkeä. Tämä edellyttää vanhojen rakenteiden purkua, jotta uusille toimintatavoille syntyy tilaa. Rissanen näkee että, muutoksessa kohti monitoimijaista toimintaympäristöä päästään parhaaseen lopputulokseen, kun uudenlaisten toimintamallien kehittämistyökin tehdään monitoimijaisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä, eikä vain yksittäisen toimijan tai ammatin näkökulmasta. Samaa ajattelua on syytä hyödyntää myös monitoimijaisessa kehittämisessä; jokaisella osallistujalla on oltava oma paikkansa ja yhteisen tekemisen pitää olla koordinoitua. Lisäksi kaikkien osapuolien tulee jakaa yhteinen näkemys kokonaiskuvasta.

### 2.3 Käytännön esimerkkejä monitoimijuudesta

Monitoimijuudessa ei ole kyse aivan uudesta asiasta tai käsitteessä. Ilmiönä monitoimijuus on usein tuttu, vaikka itse termiä ei aina tunnistetakaan. Monitoimijuudesta löytyy suomalaisessa kirjallisuudessa mainintoja tätä termiä käyttäen jo ainakin 1990-luvun alkupuolelta. Esimerkiksi vuonna 1993 laadittiin ehkäisevän sosiaalipolitiikan valtakunnallinen toimenpideohjelma ja sen yhtenä osana koottiin monitoimijaisen tekemisen hankerekisteri. Rekisterissä esiteltiin poikkiammatillisia, yli sektorirajojen ulottuvien monitoimijaisen tekemisen malleja. Hankerekisterin tavoitteena oli tuoda esiin, miten poikkihallinnollista yhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa, ja miten luodaan erilaisia verkostoja kuntalaisten ja kunnan välille sekä tuetaan kuntalaisten omaehtoista elämänhallintaa. Rekisteriin löydettiin yhteensä 187 hanketta, joiden katsottiin täyttävän tavanomaista poikkeavan, erilaisen tekemisen kriteerin. Tällaisia olivat esimerkiksi Tampereen kaupungin, seurakunnan ja järjestöjen yhteistyönä perustama, ja edelleenkin toimiva, vapaaehtoistyönkeskus Mummon kammari sekä Turun alueen Lokki-toiminta, jossa poliisi, sosiaalitoimi, koulut ja nuorisotyö yhdessä järjestöjen ja huoltajien kanssa tekivät yhteistyötä nuorten rikoksentekijöiden parissa. Ehkäisevässä sosiaalipolitiikassa monitoimijaista yhteistyötä tehtiin tuolloin enemmän kuin raportin kokoajat etukäteen olettivat, eikä kaikkia hankkeita saatu edes mukaan

rekisteriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 1994.) Monitoimijuus ymmärrettiin tässä tapauksessa siis poikkihallinnolliseksi sektorirajat ylittäväksi verkostotoiminnaksi, jossa myös kuntalaiset ovat osallisina.

Viime vuosina käytännön sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa monitoimijuuden käsitettä on käytetty mm. Pääkaupunkiseudun lastensuojelun kehittämis- ja tutkimushankkeessa Kehrä II:ssa vuosina 2011–2013. Hankkeen tavoitteena oli kehittää erityisesti asiakasosallisuutta monitoimijaisessa yhteistyössä. Yhteistyön osapuolina olivat perhe (lapsi ja vanhemmat) ja kunnan eri palvelut; lastensuojelu, varhaiskasvatus, koulu ja päihdepalvelut. Monitoimijaisen työtavan perustaksi Kehrä-hankkeessa nähtiin se, että tietoa ja palveluita tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa siten, että asiakkaan kokemustieto on yhtä merkityksellistä kuin työntekijöiden ammatillinen tieto. Perusajatuksena oli se, että lastensuojelun palvelut voivat olla vaikuttavia vain silloin kuin asiakas voi kokea olevansa tärkeä toimija yhtenäisessä prosessissa ja palvelut ovat sellaisia, joista asiakas kokee olevan hyötyä hänen perheelleen. Hankkeessa luotiin monitoimijaisen kohtaamisen abc -malli, jolla yhteisiin kohtaamisiin voidaan luoda turvallinen ja arvostava ilmapiiri. Onnistuneiden kohtaamisten tuloksena on mahdollista saada kaikkien osapuolten tieto, ideat ja resurssit monipuoliseen käyttöön yhteisen tavoitteen eli lapsen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Pyykönen 2013, 4-5.)

Lapin yliopiston koordinoimassa Ennaltaehkäisevä monitoimijuus: osallisuus ja syrjäytymisen ehkäisy osaksi koulujen toimintakulttuuria (EMOK) –hankkeessa monitoimijaista toimintatapaa sovellettiin Rovaniemen ja Enontekiön kouluissa vuosina 2015–2018. Toiminta kohdistui yläkouluun siirtymiseen ja peruskoulun päättymiseen liittyviin elämänvaiheisiin. Hankkeen mukaan monitoimijuudessa korostuu ajatus siitä, että kaikkien osapuolien tieto ja osallisuus ovat tärkeitä. Tässä tapauksessa monitoimijuudessa yhdistyvät nuorten ja heidän perheidensä kokemusasiantuntijuus sekä koulun ja oppilashuollon asiantuntijatieto. Monitoimijaisella toimintamallilla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia mm. nuorten elämönhallintataitojen kehittymiseen, että asiantuntijoiden kykyyn tuottaa oikeanlaista, riittävää ja oikea-aikaista tukea nuoren elämänmuutostilanteissa.

EMOK-hankkeessa toimintamallin onnistumisen edellytyksinä nähtiin mm. seuraavat seikat:

- Tilan antaminen nuoren tiedolle ja tavoitteille
- Erilaisten arvojen tunnistaminen ja kunnioittaminen
- Oman osaamisen rajojen tunnistaminen ja ammatillisten kumppanuuksien solmiminen ennakkoluulottomasti
- Rohkeus avoimeen ihmettelyyn ja yhdessä tekemiseen
- Reviirien vartioinnista yhteisen työskentelyareenan luomiseen

Hankkeessa saatujen kokemusten mukaan uudenlaisten monitoimijaisten työtapojen käyttöönotto edellyttää eri osapuolten roolien tunnistamista monitoimijaisessa työskentelyssä, dialogisuuden ja vuorovaikutuksen merkityksen tiedostamista osana moniammatillista ongelmanratkaisuprosessia sekä ymmärrystä kokemusasiantuntijuuden roolista ja merkitystä. (Norvapalo & Thessler 2017, 4-9.)

Myös Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STEA:n avustusohjelmassa vuosille 2017–2019 tulee esiin monitoimijuutta ja asiakkaiden osallisuutta korostava suuntaus. Nämä rahoitukseen liittyvät periaatteet ohjaavat kolmannen sektorin toiminnan suuntaviivoja. Avustusohjelmassa edellytetään, että tukea saavien järjestöjen toiminnan peruslähtökohtana tulee olla ihmiset, joiden hyvinvoinnin edistämistä tavoitellaan. Avustuksen hakijoita kehoitetaan panostamaan yhteistyöhakuisuuteen sekä muiden kolmannen sektorin toimijoiden, julkisen sektorin että yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. STEA painottaa avustuksien myöntämiskriteereissä hankkeita, joissa edistetään yhteistyötä eri tahojen välillä. Erityisesti se korostaa rahoittamassaan toiminnassa erityisesti järjestöjen ja kuntien välisen yhteistyön merkitystä. Sillä tavalla voidaan varmistaa, että kolmannen sektorin tekemä työ nivoutuu luontevalla tavalla julkisrahoitteisen palvelujärjestelmään ja suunnitelmallisella yhteistyöllä saadaan varmemmin hyödynnettyä kehittämistyön tulokset ja luotua toimivia käytäntöjä. (STEA, 2017.)

Vuonna 2018 käynnistyneessä SotePeda 24/7 -hankkeessa, johon tämä opinnäytetyö liittyy, monitoimijuus on yksi työpaketeista. Siinä pyritään ymmärtämään monitoimijuuden luonnetta. Tavoitteena kehittää ja levittää monitoimijuuden hyödyntämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä. Monitoimijuuden käsite nähdään SotePeda 24/7 -hankkeessa kahdella tavalla; useiden toimijoiden välisenä tekemisenä ja yksilön erilaisten

roolien kautta. Ensimmäisessä näkökulmassa monitoimijuus tarkoittaa samaa kuin monialaisuus eli toiminnassa on mukana erilaisia toimijoita. Toimijoista yksi voi olla kansalainen, jonka rooliin yhteisössä ei liity ammatin tai statuksen tuomaa asemaa. Toisessa näkökulmassa monitoimijuus näyttäytyy yksilön erilaisten roolien kautta. Tällöin sama henkilö voi olla aktiivisesti mukana kehittämissyhteisössä hyvin moninaisissa rooleissa. Hankkeessa monitoimijuudella tarkoitetaan siis julkisen, yksityisen, kolmannen sektorin sekä kansalaisten yhteistä toimintaa, jossa kaikkien osapuolien tieto, valta ja osallisuus toteutuvat tasavertaisina. (Nieminen et al., 2019). Tätä määritelmää käytetään monitoimijuudelle myös tässä opinnäytetyössä.

### 3 NÄKÖKULMIA KANSALAISTEN OSALLISUUDEN VAHVISTAMISEN JA MONITOIMIJAISEN KEHITTÄMISEN HYÖDYISTÄ

Suomessa on jo pitkään ollut monenlaisia pyrkimyksiä edistää kansalaisten osallisuutta ja hyödyntää monitoimijuutta yhteiskunnan kehittämisessä. Esimerkiksi vuosikymmeniä valmistellun sote-uudistuksen keskeisenä tavoitteena on ollut parantaa sosiaali- ja terveystalouden integraatiota eli asiakaslähtöistä palvelujen yhteensovittamista. Keinot ovat perustuneet esimerkiksi palvelukentän monimuotoisuuden hyödyntämiseen, jossa yksityinen ja kolmas sektori toimivat palvelutuotannossa julkisen sektorin rinnalla. Toisaalta on haluttu lisätä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Sipilän hallituksen (2015–2019) tavoittelema valinnanvapausmalli oli tästä yksi sovellus. Valinnanvapauten perustuvat sote-keskukset ovat vaihtuneet Rinteen ja Marinin hallitusohjelmassa (2019-) julkisiin palveluihin nojaaviin moniammatillisiin sote-keskuksiin, joissa ammattien välinen yhteistyö on saumatonta ja palveluketjut ovat yhtenäisiä. Nykyisessä hallitusohjelmassa myös asukkaiden osallisuutta ja käyttäjädemokratiaa halutaan vahvistaa. Tämä tapahtuu esimerkiksi asiakkaiden itsemääräisyyttä vahvistamalla mm. entistä laajemman palvelusetelijärjestelmän ja henkilökohtaisen budjetin käyttöönotolla. Kansalaisen, asiakkaan ja palvelujen käyttäjän ääni halutaan kuuluvaksi kaikkialla niin julkishallinnossa (kuten kunnissa, sairaanhoitopiireissä ja Kelassa), kuin myös yksityisellä sektorilla. Mitä monitoimijaisella kehittämisellä ja asiakkaisen osallistamisella oikein tavoitellaan?

Yhteiskuntapoliittisesti palvelujen käyttäjien osallisuuden vahvistamisen voidaan nähdä perustuvan sekä sosiaalipoliittisiin että sosiaalipsykologisiin lähtökohtiin, joissa tavoitteena on parantaa yksilön mahdollisuuksia päästä osalliseksi hyvinvoinnista ja merkityksellistä vuorovaikutussuhteista. Sosiaalipsykologisesti osallisuus tarkoittaa vaikuttamista oman elämänsä kulkuun, mahdollisuuksiin, toimintoihin, palveluihin ja yhteisiin asioihin. (Isola et al., 2017. 5 ja 21.) Osallisuuden tavoitteena voi siis olla tuottaa yksilöille mielekkäämpi elämä osana yhteisöä.

Toisaalta kansalaisten osallisuuden vahvistaminen voidaan nähdä myös välttämättömänä toimenä nykyaikaisten globaalien sosiaalipoliittisten ongelmien, kuten köyhyyden, syrjäytymisen, väestön ikääntymisen tai maahanmuuton ratkaisemiseen. 1980-luvulta alkaen Suomessakin on pyritty ratkaisemaan monia julkisen sektorin ongelmia lähinnä markkinajohtoisia malleja soveltaen. Tätä tehokuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta korostavaa kehittämissuuntausta kutsutaan uudeksi julkiseksi johtamiseksi (New public management, NPM). Sen keskeisiä ajatuksia on ollut mm. supistaa julkista hallintoa ja antaa tilaa markkinaperusteiselle toiminnalle mm. kilpailutuksien ja tulosjohtamisen kautta.

Nykyisissä monimutkaisissa toimintaympäristöissä perinteinen suljettu ja organisaatioihin perustuva julkinen hallintomalli ei enää toimi. Yhtenä ratkaisuna julkishallinnon toimintaan ja ongelmiin on nostettu se, että uusi julkinen johtaminen (NPM) saa rinnalleen toisenlaisen toimintamallin, uuden julkisen hallinnan (new public governance, NPG). Se perustuu avoimiin verkostoihin ja kansalaisten aktiiviseen rooliin. Hakarin (2013) mukaan uusi julkinen hallinta ei pyri korvaamaan aiempia toimintatapoja kokonaan, vaan hyödyntää hyvin toimivia osia ja täydentää niitä uusilla ratkaisulla. Uudessa julkisessa hallinnassa voidaan tunnistaa useita piirteitä monitoimijuudesta. Mm. Sydänmaalakka (2015, 62.) on liittyy governance-käsitteeseen yksityisen ja kolmannen sektorin osallisuuden palvelujen tuotantoon, monitoimijaiset systeemit ja vuorovaikutusta korostavat verkostomaiset rakenteet. Tämä toimintatapa vahvistaa ihmisten osallisuuden lisäksi myös sekä välillistä, että suoraa demokratiaa. (Isola et al., 2017. 5 ja 21.) Uuden julkisen hallinnan periaatteilla onkin saatu hyviä tuloksia mm. Tampereella, jossa hallinnon uudistaminen on perustunut pormestarijärjestelmään, tilaaja-tuottaja-malliin ja asiakaslähtöiseen prosessiajatteluun. (Hakari 2013.)



### Tekijät, joista uuden hallinnan kokonaisuus (NPG) muodostuu

(Hakari 2013,66)

- Avoin kumppanuus asukkaiden, palveluntuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa
- Paikallisuuden ja yhteisöllisyyden suuri merkitys
- Monimuotoinen suora ja edustuksellinen demokratia
- Asiakaslähtöinen palvelulogiikka palvelujen kehittämisessä ja järjestämisessä
- Tulosperusteinen palvelujen hankinta
- Kumppanuusperusteinen, monimuotoinen palvelujen tuotanto

Monitoimijuudella voidaan pyrkiä ratkaisemaan myös tulevaisuuden hahmottamiseen liittyviä ongelmia, jotka aiheuttavat muutospainetta julkiseen hallintoon ja palvelujen tuottamiseen. Julkisten organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa Virtanen ja Stenvallin (2015) mukaan kompleksisemmaksi. He viittaavat tällä siihen, että erilaiset epävarmuustekijät aiheuttavat sen, että aiemmat toimintatavat eivät enää toimi tai ymmärrys vallitsevasta tilanteesta on puutteellinen. Epävarmuutta voidaan nähdä ainakin neljällä ulottuvuudella, joista ensimmäinen on **tietoon liittyvä epävarmuus**. Tietoa voi olla liikaa tai liian vähän, se voi vanhentunutta tai kuvata vain nykyhetkeä, kun tarvittaisiin tietoa tulevaisuudesta. Toiseksi epävarmuutta aiheuttavaksi tekijäksi on nostettu **ilmiöiden monimutkaisuus**, jolloin asioiden keskinäiset suhteet tai organisaatioiden rajat ovat epäselviä. Tästä johtuen on vaikeaa esimerkiksi arvioida, millaisia syy-seuraus-suhteita toteutetuilla toimilla on ollut. **Ilmiöiden epäselvyys** eli yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten vaikea tunnistaminen ja nimeäminen voi johtaa siihen, että nopeisiin muutoksiin ei ehditä reagoida. Voi olla jopa epäselvää, että onko kyseessä kansanvälinen, kansallinen vai paikallinen ongelma, jolloin ongelmaan reagointi on vaikeaa. Viimeisenä Virtanen ja Stenvall nostavat esiin **ilmiöiden monitulkintaisuuden**, joka aiheutuu siitä, että samoista asioista voi olla hyvin erilaisia tulkintoja esimerkiksi poliittisia näkemyseroja, jolloin ongelmien ratkaisuun ei löydy yhteistä näkemystä. (Virtanen ja Stenvall, 2015, 304–306 ja Sydänmaalakka 2015,33–34.)

Tärkeimpiä perusteluja kansalaisten osallisuudelle on kuitenkin se, että ammattihenkilöiden osaaminen ei voi koskaan korvata sitä, että ihminen on aina itse oman elämäntilanteensa ja tarpeidensa paras asiantuntija. Ihminen ei aina toimi rationaalisesti vain tietoon perustuen, vaan mm. tunteet ja motivaatio vaikuttavat valintoihin. Toisaalta ammattilainen voi osaamisellaan ja tietoperustallaan esimerkiksi tukea potilasta valitsemaan itselleen sopivaa hoitoa. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 26–27.) Henkilökohtaiset kokemukset, jotka kytkeytyvät tilanteisiin, tapahtumiin ja henkilökohtaisiin suhteisiin ovat yhtä arvokkaita kuin ammattilaisen asiantuntijuus virallista toiminnosta ja palveluista. Näitä kahta ulottuvuutta ei tulisi nähdä vastakkaisina. Kyseessä on ennemminkin tiedon erilaisuudesta, jota voidaan hyödyntää vuorovaikutteisessa suhteessa. (Laitinen & Nikupeteri 2013, 430–432.) Täten erityisesti uusia toimintamalleja luoviin kehittämissyhteisöihin on tarpeen osallistaa eri sektoreilta tulevien ammattilaisten lisäksi palvelujen asiakkaita ja käyttäjiä. Näin saavutetaan todennäköisemmin lopputulos, joka tuottaa käytännössä toimivan toimintatavan tai ratkaisun.

#### 4 KANSALAISTEN OSALLISUUDEN VAHVISTAMISEEN LIITTYVIÄ HAASTEITA

Kansalaisten ja kansalaisyhteiskunnan osallisuutta lakisäätteisten palvelujen kehittämiseen on Suomessa pyritty edistämään lainsäädännöllisesti pitkään. Vuonna 1995 uudistettiin kuntalakia, jolloin siihen otettiin mukaan oma luku asukkaan osallistumis- ja vaikuttamiskeinoista. Lain lähtökohtana oli aiempaa laajemmat mahdollisuudet käyttää erilaisia yhteisöjä kunnan tehtävien hoitamisessa. Myös Suomen perustuslaki ja Euroopan unionin lainsäädäntö ja kansainväliset sopimukset sisältävät runsaasti kirjauksia siitä, että julkisen vallan tulee edistää kansalaisten osallistumismahdollisuuksia yhteiskunnalliseen toimintaan sekä vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöä on 1990- ja 2000-luvuilla kehitetty asiakkaan asemaa vahvistavaan suuntaan. Ns. potilaslaki (785/1992) ja sosiaalihuollon asiakaslaki (812/2000) ovat tästä esimerkkejä. Niissä on säädetty mm. potilaan/asiakkaan oikeudesta saada riittävästi tietoa hoitoonsa liittyvistä asi-

oista sekä oikeudesta tehdä omaa hoitoaan koskevia päätöksiä. Jo parinkymmenvuoden ajan hallinnon kehittämishankkeissa ja sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevassa lainsäädännössä on siis liputettu kansalaisten osallisuuden puolesta, mutta konkreettiset toimet ovat usein jääneet toteutumatta.

#### 4.1 Osallisuuden esteitä ja hidasteita

Kansalaisten osallisuuden mahdollistaminen lainsäädännössä ei välttämättä johda vielä käytännön toimiin. Yhtenä osallisuuden perusteena on usein pidetty ns. subsidiaritetti- eli läheisyysperiaatetta, jonka perusteiden mukaan ihmiset ovat halukkaita ottamaan vastuuta omaan lähipiiriinsä kuuluvista asioista. Monet suomalaisessa yhteiskunnassa tehdyt uudistukset, kuten kuntaliitokset, ovat kuitenkin saattaneet enemminkin vaikeuttaa kansalaisten osallisuutta kuin parantaa sitä. (Ryynänen 2012, 195–211.) Suurissa kunnissa asiat eivät tunnu enää omilta, eikä niihin vaikuttaminen ole niin helppoa tai kiinnostavaa. Sosiaali- ja terveystalvet ovat kuntaliitoksien myötä saattaneet siirtyä omalta kylältä kauas kunta- ja kaupunkikeskuksiin asukkaiden vastuksesta huolimatta. Tässä tilanteessa voi olla haastavaa motivoida palvelujen käyttäjiä yhteiseen kehittämistoimintaan. Yhteiskunnan kehittämistä koskevat päätökset saattavatkin johtaa tilanteisiin, jossa toinen kehittämissuunta kumoaa muita pyrkimyksiä.

“Yhdessä tekeminen on usein vaikeampaa kuin yksin tekeminen”, toteaa Mäkisalo-Ropponen (2016, 218.) pohtiessaan syitä miksi asiakkaiden/potilaiden osallisuus on lisääntynyt sosiaali- ja terveydenhuollossa niin hitaasti. Ammattilaisten ja asiakkaiden yhdessä tekeminen vaatii uusia taitoja ja erityisesti uutta asennetta. Tasevertainen kumppanuus ei synny itsestään, vaan vaatii uudenlaista suhtautumista sekä ammattilaisilta että asiakkailta (joita aiemmin kutsuttiin potilaiksi tai palvelujenkäyttäjiksi). Vuorovaikutuksen ja tiedonjakamisen tulee olla avointa, jotta asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen mahdollistuu. Organisaation pitää myös sietää itseensä kohdistuvaa arvostelua ja kritiikkiä, mikä sekään ei ole aina helppoa. (Virtanen ja Stenvall 2012, 163.) Vanhat tutut toimintatavat tuntuvat yleensä helpommilta tavoilta toimia, kuin uuden luomiseen liittyvä epävarmuus. Muutosvastarintaa asiakkaiden osallistumisen lisääntymiseen esiintyy varmasti kaikilla osapuolilla.

Palvelujen kehittäminen asiakasnäkökulmasta katsoen vaatii myös toimintaa yli organisaatorajojen. Kokonaisvaltaista ajattelua tarvitaan läpi koko toimintaympäristön, jossa asiakas on yksi ja sama palvelukokonaisuuden eri vaiheissa. Innovaatioita ja uusia ajatuksia tulisi siis vaihtaa ja levittää avoimesti. Tässä törmätään kuitenkin moniin haasteisiin, joiden vuoksi sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden ja palvelujenkäyttäjien näkemysten huomioiminen estyy. Virtanen ja Stenvall (2012, 24, 30–36.) nostavat esiin, että riittävää yhteistyötä ja avoimuutta ei synny julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä esimerkiksi toiminnan järjestämiseen ja rahoitukseen liittyvien sopimuksien vuoksi. Niiden perusteella on usein tarpeen huolehtia enemmän omista palveluista ja oman toiminnan turvaamisesta, kuin luoda yhteistoimintaa ja kehittää palvelua asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yksityisellä sektorilla myös kilpailu ja kaupallisen menestyksen tavoittelu voi estää yhteiskehittämisessä tarvittavan avoimuuden syntymisen. Tämän kaltaisten haasteiden ratkaiseminen ei onnistu vain paikallisella yhteistyöllä, vaan se vaatii koko palvelurakenteen ja toimintamallien tarkastelua ja muutosta.

Yhteiskehittämisessä asiakkaiden kanssa yhdessä on lopputuloksen ennustaminen usein mahdotonta. Asiakaslähtöisen kehittämisen pelätään myös olevan tehotonta ja kasvattavan kustannuksia. Nämä voidaan nähdä tekijöinä, jotka estävät asiakkaiden osallistamista. Tarvittavaa tukea ja rohkeutta uudenlaisiin organisaatioiden rajat ylittäviin toimintamalleihin ja asiakkaiden osallistamiseen voi olla vaikea löytää, kun ilmassa leijuu myös epäonnistumisen mahdollisuus. Uusiin toimintatapoihin ja innovaatioihin voidaan siis nähdä liittyvän niin merkittäviä esteitä tai uhkia toiminnalle, että organisaatio ei ole valmis ottamaan tätä riskiä ja kehittämään toimintaa uudella tavalla. (Virtanen ja Stenvall, 2012, 171–173.) Esteiden voittamiseen tarvitaan uudenlaista ajattelua erityisesti organisaatioiden johtajilta sekä niiltä ihmisiltä, jotka käytännössä organisoivat ja johtavat monitoimijaisia verkostoja ja kehittämissyhteisöjä.

#### 4.2 Valta osana vuorovaikutusta

Kansalaisen osallisuutta voi estää myös se, että sosiaali- ja terveydenhuollossa valta on keskeisesti läsnä asiakkaan/ potilaan ja ammattilaisen välisessä suhteessa. Valta voi olla näkyvää tai näkymätöntä, mutta sitä esiintyy aina, vaikka vallan käyttäjä itsekään

ei aina tunnista sitä. Valta ja tieto eivät jakaannu tasapuolisesti tilanteissa, joissa asiakas ja ammattilainen kohtaavat. Tasavertaisessa kumppanuudessa tulisi valtaa kuitenkin käyttää vuorovaikutuksessa - minä vaikutan sinuun ja sinä vaikutat minuun.

Valta esiintyy mm. viranomaiselle annettuna lainsäädäntöön perustuvaan valtana. Sosiaalityöntekijällä esimerkiksi voi olla valta tehdä päätös lapsen huostaanotosta. Toisaalta valta voi ilmetä tietoon perustuvana valtana, kun esimerkiksi lääkäri osaa tulkita tutkimusten tuloksia ja hyödyntää niitä hoitopäätöksissä. Sipilä (2011, 17–18) nostaa esiin sen eri ammattiryhmillä on taipumus suojella oman professionsa saavuttamaa valtaa. Ammattilaisuus on aina tiettyjen taitojen ja tietojen muodostama kokonaisuus, johon sisältyy pyrkimys saavuttaa ja säilyttää ammatillinen status. Tietyn ammatin edustajat ovat saaneet valtiota oikeuden käyttää itsenäistä valtaa jossakin asiakokonaisuudessa, ja tätä valtaa ja ammattikunnan ydintä on suojeltava. Täten ei ole helppoa päästää muita osapuolia omalle ”reviirille”.

Mäkisalo- Ropponen (2016, 29.) nostaa esiin sen, että perinteisessä hoito- ja auttamisuhteessa ns. hyvän potilaan oletetaan suostuvan vapaaehtoisesti ammattilaisen vaikutusvallan alaisuuteen ja toisaalta ihmiset saattavat helposti luovuttaa itseään koskevan päätös vallan ammattihenkilöille. Näistä lähtökohdista monitoimijainen yhteistyö ei aina onnistu tai se on hyvin vaikeaa. Niemi (2013, 35–37 ja 54.) kehottaakin tunnistamaan erilaisia vallan muotoja. Esiintyykö valta hyvänä tai pahana? Onko kyseessä valta yli ihmisen (power over) vai valtaa jonkin (hyvän) asian saavuttamiseksi (power to)? Kun vallan olemassaolo on tunnistettu, tulee sekä ammattilaisen, että asiakkaan pohtia miten tätä valtaa käytetään. Valta ja vallankäyttö voi tapahtua myös perustaltaan arvoneutraalisti, jolloin valta ei ole hyvä tai huono asia, vaan se on osa yhdessä elämistä ja yhdessä toimimista. (Alhainen, Soini & Kangas, 2019.) Tämäkin este on siis ylitettävissä.

## 5 MONITOIMIJUUDEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa pohditaan sitä, millaista erityisosaamista tarvitaan monitoimijaisen kehittämisyhteisön johtamisessa. Monitoimijaisella kehittämisyhteisöllä tarkoitetaan tässä kaikenlaista yhteistoimintaa ja verkostoja, joissa on mukana julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin edustajia, osallistujia kunnan eri toimialoilta (esim. terveydenhuollosta, sosiaalitoimesta ja vapaa-aikatoimialalta), ammattilaisia ja vapaaehtoisia sekä kansalaisia, joita yhteydestä riippuen kutsutaan esimerkiksi asiakkaisiksi, potilaiksi, palvelunkäyttäjiksi tai asukkaiksi. Kehittämisyhteisö saattaa olla perustettu pysyväksi tai ainakin pitkäaikaiseksi yhteistoiminnan muodoksi tai sen tehtävä voi olla rajattu jonkin yksittäiseen tehtävään, jolla on alku ja loppu. Yhtä tiettyä johtamisen mallia ei tietystikään ole, mutta yhteneviä toimintatapoja ja samoja huomioitavia asioita on erilaisissa monitoimijaisuuden ilmenemismuodoissa.

Aluksi on hyvä pohtia mitä tarvitaan organisaatioiden johtajilta ja esimiehiltä, jotta monitoimijainen kehittäminen ja asiakkaiden osallisuus on yleensä mahdollista. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, monitoimijuus vaatii uudenlaista asennetta ja uusia taitoja, myös johdolta ja esimiehiltä. Organisaation ylimmällä johdolla on oma myös roolinsa myös käytännöntyön ja konkreettisten toimintojen kehittämisessä. Erityisesti isojen järjestelmien ja organisaatioiden kehittäminen vaatii kokonaisuuden hallinnan lisäksi erilaisten kehittämishankkeiden keskinäisten yhteyksien hallintaa. Tässä johtajien roolina on mm. kytkeä kehittämishankkeiden aloittaminen osaksi organisaation strategiaa ja arvoja. Johdon on tehtäviä linjauksia millaisia päämääriä ja tavoitteita asetetaan sekä ratkaistava, mitkä kehittämishankkeet vievät kokonaisuutta eteenpäin. Ylimmän johdon ja esimiesten on omalla toiminnallaan osoitettava kiinnostusta ja myönteistä ajattelua kehittämistä kohtaan, mikä vahvistaa kehittämistoiminnan onnistumisen mahdollisuuksia. (Stenvall ja Virtanen, 2012, 126-128.)

Esimiestyö näyttäytyy monitoimijuuden johtamisessa lähinnä asenteiden ja mahdollistamisen kautta. Esimiehen / organisaation johtajan tulee pystyä astumaan sivuun toiminnan keskipisteestä ja annettava työntekijöille, kumppaneille ja asiakkaille mahdollisuus aktiiviseen rooliin. Perinteiseen esimiestyöhön, jossa johtajan tehtäviin kuuluu suunnitella, antaa ohjeita ja kontrolloida, ei sovi monitoimijainen kehittäminen.

Sen sijaan johtajan/esimiehen tulee selkeästi antaa lupa monitoimijaiseen tekemiseen, jotta työntekijät sen varmasti ymmärtävät ja samalla saavat myös rohkeutta lähteä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. (Mäkisalo- Ropponen 2016, 218–219.)

Varsinainen monitoimijaisen yhteisön johtaminen on harvoin esimiestyötä, vaan erilaiset verkostajohtamisen periaatteet ovat hyvä lähtökohta monitoimijuuden johtamiseen. Monitoimijuuden johtamisessa tulee huomioida erilaisia näkökulmia kuin hierarkkisissa organisaatioissa tai asiantuntijoiden välisessä moniammatillisessa yhteistyössä. Sydänmaalakka (2017) nostaakin esiin sen, että verkoston johtaminen ei tapahdu ylhäältä alas, eikä se voi perustua kontrolliin, vaan enemminkin itseohjautuvuuteen. Kontrollin puuttuminen pätee erityisesti monitoimijaiseen kehittämiseen, jossa toimintaan osallistuu työssäkäyvien ammattilaisten lisäksi vapaaehtoisuuden perusteella asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä.

Harva yhteistoiminta tai verkosto kuitenkaan pyörii täysin itseohjautuvasti, vaan jonkinlainen johtaja tai koordinaattori tarvitaan vähintään toiminnan käynnistämiseen. Toiminnassaan alkuun päässyt verkosto voi itse ratkaista sopivat tavat siihen, miten verkostoa johdetaan ja miten vastuut jaetaan. Verkostojen johtaminen voi olla monimuotoista ja luonteeltaan avointa. (Puustinen 2017, 116.) Verkostajohtamiseen sopii usein jaetun johtajuuden malli, jossa useat verkoston jäsenistä osallistuvat jollakin tapaa verkoston toiminnan johtamiseen. Verkostoissa onkin tavanomaista puhua johtajan sijaa verkostokoordinaattorista, jonka tehtävä ylläpitää, ohjata ja fasilitoida ryhmän toimintaa. Mikäli verkostolla on koordinaattori, voidaan sen tärkeimmäksi tehtäväksi nähdä verkoston toimintaedellytysten mahdollistaminen, kun taas päätöksenteko- ja resursointivalta luovutetaan verkostolle itselleen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010, 15–17, Ojakoski & Pakarinen, 2014, 71–76.) Monitoimijaisessa kehittämissyhteisössä, jossa on mukana esim. ammattilaisia, vapaaehtoisia järjestötoimijoita ja kansalaisia, johtamisessa tärkeää on huomioida yhteisön jäsenten erilaiset taustat, toimintatavat ja henkilökohtaiset tavoitteet. Tällöin on usein tarvetta organisoidummalle johtamiselle, kuin esimerkiksi asiantuntijoiden välisessä moniammatillisessa verkostossa.

Myös Puustinen (2017, 53–54 ja 152–155) nostaa esiin, että verkostojen johtamisella viitataan yleensä sellaisiin toimintoihin, joilla helpotetaan ja organisoidaan toimijoi-

den välistä vuorovaikutusta ja etsitään uutta sisältöä. Nämä kaikki ovat erittäin tärkeitä osa-alueita monitoimijaisen yhteisön johtamisessa. Toisaalta Puustinen näkee, että verkoston toiminta voi olla niin kompleksista, että kaikilta osin verkostoa ei edes voida johtaa. Kompleksisuudella tarkoitetaan tässä mm. verkoston sisäistä monimuotoisuutta ja verkoston yhteyksiä ulkopuolisiin toimijoihin sekä verkoston toiminnan yllätyksellisyyttä ja ennakoimattomuutta.

Kompleksisuuden taustalla on ns. yhteenkietoutuminen eli verkoston toimijoiden keskinäinen kytkeytyminen ja riippuvuus sekä verkostojen välinen uppoutuminen ja liittämisyys. Monimuotoisissa vuorovaikutussuhteissa pienet tapahtumat saattavat aiheuttaa ennakoimattomia vaikutuksia laajempaan kokonaisuuteen. Monitoimijaisessa yhteistyössä on hyvin todennäköistä, että asiat eivät etene tietyn kaavan mukaisesti ja matkan varrelle mahtuu yllätyksiä. Monitoimijuutta hyödyntävissä toimintatavoissa onkin syytä asennoitua siten, että toiminta muuttaa muotoaan työn edetessä, eikä siihen välttämättä voida vaikuttaa. Vaikka tällaisia arvaamattomia tapahtumia ja niiden vaikutuksia ei voi johtaa, Puustisen (2017, 117 ja 140–141.) mukaan johtamisella kuitenkin vaikuttaa verkoston rakenteisiin esim. toimijoiden tehtäviä tai tiedonkulkua muuttamalla.

Keskeistä monitoimijaisen verkoston johtamisessa on ymmärtää ja hyväksyä, että kaikki toiminta ei ole kontrolloitavissa. Taitava johtaja voi kuitenkin ns. manöveroimalla eli suoralla ohjaamisella, vaikutusvallan käytöllä tai tekemällä näppäriä liikkeitä oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, saavuttaa hyviä tuloksia. (Puustinen 2017, 148.) Suora vaikuttaminen yhteisön toimintaan voi olla erittäin tärkeää tilanteissa, joissa tehdään monitoimijaista yhteistyötä palvelun käyttäjien ja ammattilaisten välillä. Näin on syytä toimia esimerkiksi sen varmistamiseksi, että kaikki osallistujat saavat mielipiteensä kuuluville.

### 5.1 Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

Monitoimijuuden hyödyntäminen vaatii aikaa ja panostusta. Ammattilaisten ja asiakkaiden/kansalaisten välinen yhteiskehittäminen on harvoin nopeaa ja helppoa. Aikaa on käytettävä riittävästi tutustumiseen ja yhteisten päämäärien luomiseen, jotta yhteisö voi saavuttaa tuloksia. Tehokuuden korostamisen sijaan Järvensivu, Nykänen ja Rajala (14, 2010) ovat nostaneet hyvän verkostojohdamisen avaintekijöiksi toimet,



joilla voidaan vaikuttaa verkoston jäsenten väliseen **tuntemiseen, luottamukseen** rakentamiseen ja **sitoutumisen** mahdollistamiseen. Ne vaikuttavat toisiinsa ja parhaimmillaan muodostavat yhteisöön hyvää tuottavan kehän. Tämä malli on hyödyllinen myös monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtajalle, jonka tehtävänä on pyrkiä luomaan parhaat mahdolliset edellytykset, jossa tunteminen, luottamus ja sitoutuminen voivat vahvistua.

Ensimmäistä avaintekijää eli **tuntemista** voidaan pitää verkoston tai kehittämissyhteisön olemassaolon perustana. Ilman jonkinlaista toisten tuntemista verkostoa ei ole olemassa. Syvän luottamuksen ja sitoutumisen edellytyksenä on, että osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin. Toiminnan avoimuus ja yhteinen oppiminen tehostuvat, kun osallistujat tuntevat toistensa tarpeet, osaamisen ja resurssit. Kun osapuolet tuntevat toistensa tarpeet, he pystyvät tarjoamaan apuaan ja osaamistaan tai toisaalta voivat pyytää apua omien haasteidensa ratkaisemiseen, kun tunnetaan toisten osaaminen ja käytettävissä olevat resurssit. (Järvensivu 2017). Tutustumiseen voidaan käyttää erilaisia fasilitoinnin menetelmiä esim. tutustumisleikkejä tai kuvakortteja. Erilaiset ”jäänmurtaajat” toimivat myös avoimen ja välittömän tunnelman luomiseen, mutta todelliseen tuntemiseen tarvitaan yleensä aikaa, yhteistä tekemistä, keskustelua ja tiedonvaihtoa.

Toinen verkostojen ja monitoimijuuden johtamisen avaintekijä on **luottamus**, josta Järvensivu (2017) kirjoittaa seuraavasti:

”Luottamus on uskomus, tunnetila tai kokemusperäinen tieto siitä, että toinen osapuoli on luotettava. Luotettavuus voi perustua esimerkiksi siihen, että toinen on luonteenpiirteiltään hyväntahtoinen ja eettinen, ei käytä muita hyväkseen sopimattomilla tavoilla, pitää lupauksensa sekä omaa sellaiset resurssit ja osaamisen, että pystyy luotettavasti pitämään antamansa lupaukset.”

Luottamus verkostossa voidaan määritellä myös positiiviseksi odotukseksi siitä, että verkoston jäsenet ottavat toistensa edut huomioon ja eivät ole toiminnassaan opportunistisia eli aikeissa käyttää hyväksi muita jäseniä, eivätkä esimerkiksi käytä saamia tietoja toisia osapuolia vastaan. (Puustinen 2017, 104.) Monitoimijaisessa kehittämissyhteisössä luottamus sisältää myös jäsenten itseluottamuksen vahvistamisen. On tärkeää, että kaikki osapuolet uskaltavat tuoda esiin omia ajatuksiaan ja pitävät niitä

arvokkaina. Luottamus syntyy helpoimmin tuttujen yhteistyökumppanien välillä, jolloin uskalletaan jakaa tietoa myös arkaluontoisista asioista. Täten tunteminen ja luottamus kytkeytyvät toisiinsa erityisesti monitoimijaisessa yhteisössä tai verkostossa.

Luottamuksen rakentaminen monitoimijaisessa kehittämissyhteisössä perustuu samoihin lähtökohtiin kuin missä tahansa muussakin yhteisössä. Työturvallisuuskeskus on julkaissut Laineen ja Rauramon (2017) kirjoittaman oppaan luottamuksesta työyhteisöissä ja sen ajatukset toimivat erinomaisesti myös monitoimijaisen kehittämissyhteisön luottamuksen rakentamiseen. Ensimmäiseksi luottamuksen rakentamisen perustana on avoimuus ja jakaminen; tietoa, ideoita, ajatuksia ja tunteita jaetaan avoimesti. Toinen luottamuksen elementti on hyväksyntä, jonka muodostuu arvostuksesta, vahvuuksien tunnustamisesta ja kannustavasta palautteesta. Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan myös organisaation jäsenten välistä tukea. Se tarkoittaa sosiaalista tukea ja konkreettista apua. Tärkeintä on kuitenkin yhteistyöhalun osoittaminen, jotta luottamus voi syntyä ja kasvaa yhteisössä.

Kolmas verkostojohdamisen avaintekijä, **sitoutuminen**, tarkoittaa käytännössä lupauksen antamista ja niiden pitämistä. Sitoutunut yhteisön jäsen haluaa antaa panostaan yhteiseksi hyväksi ja myös toteuttaa tämän käytännössä. Sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti sisäinen motivaatio ja toiminnallinen toteutuskyky; onko osallistujalla halua, resursseja ja kyvykkyyttä toimia verkoston hyväksi. Sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin on jossain määrin mahdollista vaikuttaa johtajuudella. Esimerkiksi sisäiseen motivaatioon liittyviä asioita kuten kyvykkyyden tunnetta ja kytkeytyneisyyttä toisiin toimijoihin voidaan vahvistaa. Tämä tapahtuu mm. jakamalla osallistujille sopivan vaativia tehtäviä, kannustamalla ja antamalla palautetta sekä varmistamalla, että yhteisössä tarjolla keskinäistä tukea. Aina sitoutuminen ei kuitenkaan ole mahdollista, vaikka henkilö olisi motivoitunut ja hänellä olisi kykyjä, joilla voisi osallistua kehittämissyhteisön toimintaan, jos rakenteelliset tekijät kuten hierarkiat, rahoitus tai byrokratia estävät toimijaa sitoutumasta toimintaan. (Järvensivu, 2017.) Potilaiden ja asiakkaiden osallistumisessa esim. terveydenhuollon toiminnan kehittämiseen saattavat toiminnalliset kyvyt esim. sairauden vuoksi muodostua haasteeksi. Verkostoa tai kehittämissyhteisöä muodostettaessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaiset mahdollisuudet toimijalla on sitoutua verkoston toimintaan.

**Kuvio 2.** Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen muodostavat kehän; luottamusta ja sitoutumista voi syntyä vain, jos osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin. Kuvio lainattu Järvesivulta (2017).



## 5.2 Vuorovaikutuksen merkitys

Monitoimijaisen kehittämissyhteisössä on erityisesti toiminnan alkaessa varattava runsaasti aikaa keskustelulle, joka vahvistaa tuntemista ja luottamusta. Yhteiset tapaamiset ovat erityisten tärkeitä monitoimijaisissa kehittämissyhteisöissä, kun osallistujat ovat lähtökohdiltaan erilaisia ja usein osallistujia on paljon. Tutustumisen lisäksi on tärkeää käydä keskustelua mm. yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisön toiminnan tavoitteista. (Ojakoski & Pakarinen, 2014, 18–20.)

Vuorovaikutusta tarvitaan monitoimijaisen työskentelyn eri vaiheissa runsaasti ja sen tulisi olla erityisesti dialogista vuorovaikutusta, jossa kuunnellaan ja puhutaan keskenään sekä syvennetään opittuja asioita. (Järvensivu, 2017.) Dialogisen keskustelun perustana on kiinnostus ihmisten välisiin eroihin. Olennaista on hyväksyä se, että jokaisen omakohtainen näkökulma käsiteltäviin asioihin on yhtä arvokas kuin muidenkin. Dialogi onkin eri asia kuin debatti, jossa oma kanta pyritään osoittamaan oikeaksi,

vaikka debatissakin on hyvin tärkeää kuunnella toista osapuolta ja liittyä omilla näkemysillä keskusteluun. Dialogissa ei tavoitteena ei ole löytää täydellistä samanmielisyttä, vaan lisätä keskinäistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, kun esiin tuodaan erilaisia näkökantoja. Erilaiset näkökulmat synnyttävät usein uusia ajatuksia, joka voivat tuottaa luovia tapoja ratkaista ongelmia. (Alhainen, Soini & Kangas, 2019)

Dialogisuus ei ole ainoa tavoiteltava vuorovaikutuksen tapa monitoimijaisissa kehittämissyhteisöissä. Lisäksi johtajuuden tulee tukea kaikin tavoin vuorovaikutuksen tasa-vertaisuutta, mielipiteen ilmaisua ja yhteistä päätöksen tekoa, kun osallistujat tulevat yhteistyöhön hyvin erilaisista lähtökohdista. Erityisen tärkeää tukea ammattilaisia astumaan sivuun omasta asiantuntijuudestaan ja arvostamaan kaikkien osapuolien osaamista ja näkemyksiä. Tässä on kiinnitettävä huomiota mm. siihen, että puheessa ei käytetä ammattisanastoa, jonka merkitys ei ole kaikille osapuolille selvää. Vuorovaikutuksen tulee myös olla aidosti avointa ja perustua vastavuoroiseen vaikuttamiseen eikä esim. ammattilaisen ohjailemiin yksipuolisiin kysymyksiin, joihin kansalaiset vastaavat. Tällöin ammattilainen sekä valitsee käytettävän kielen ja määrittää keskustelun rajat. Tällaisessa asetelmassa syntyy helposti myös tilanne, jossa ammattilaisen kysymyksiin odotetaan tietynlaisia ”oikeita vastauksia”, jotka myötäilevät ammattilaisen mielipiteitä. ”Väärät vastaukset” sen sijaan kyseenalaistavat, tuovat vaihtoehtoja ja erilaisia näkemyksiä päätöksen teon perustaksi. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 28.) Erityisesti ”väärät vastaukset” voivat olla toiminnan kehittämisessä avainasemassa, jotta tuttuja ja tavanomaisten toimintatapojen sijaan löydetään jotain uutta.

Monitoimijaisessa yhteistyössä ammattilaisten lisäksi myös asiakkaat saattavat tarvita tukea oman kokemuksensa ja mielipiteensä ilmaisuun. Asiakkaalla/potilaalla voi haasteita kommunikoinnissa vamman tai sairauden vuoksi tai muutoin oman näkemyksen sanoittaminen on vaikeaa. Tällöin voi olla hyödyllistä käyttää tulkeja tai sillanrakentajia yhteistyön mahdollistamiseksi. Sillanrakentajat voivat olla esimerkiksi omaisia, ystäviä tai kokemusasiantuntijoita, jotka voivat auttaa asioiden kuvailemisessa. Näin voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä ja yhteistä kieltä. (Isola et al., 2017, 32.)

### 5.3 Yhteisen päämäärän luominen

Monitoimijaisessa kehittämissyhteisössä on tärkeää käydä yhteistä keskustelua toiminnan yleisistä päämääristä ja konkreettisista tavoitteista. Verkoston jäsenten sitoutuminen tavoitteeseen on yleensä vahvempaa, jos tavoitetta ei määritellä ulkopuolelta, vaan toimijat voivat itse olla vaikuttamassa siihen mitä pyritään samaan aikaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tavoitteiden asettelu lähtisi täysin puhtaalta pöydältä liikkeelle, vaan asiassa tulee tietysti huomioida, millaista tarkoitusta varten kehittämissyhteisö on syntynyt. Verkoston ulkopuolelta voi tulla myös reunaehtoja koskien esimerkiksi taloudellisia resursseja, ajankäyttöä tai maantieteellisiä rajoja, joita tavoitteiden asettelussa ei voida sivuttaa. Monitoimijaisissa yhteisöissä on tärkeää huomioida se, että osallistujilla voi olla hyvin erilaisia motiiveja, odotuksia ja tarpeita osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Hedelmällisin tilanne olisi tietysti se, että erilaiset osallistujat kokevat, että verkostossa voi saavuttaa jotain henkilökohtaisia tavoitteita, vaikka ne jossain määrin poikkeaisivat muiden osallistujien tavoitteista. Tavoitteiden osalta on siis tarpeen sekä tunnistaa, että hyväksyä erilaiset lähtökohdat, joita kehittämissyhteisössä esiintyy. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 30–33.)

Monitoimijaisen kehittämissyhteisön tavoitteita ei aina tarvitse määritellä heti, eikä se aina ole edes mahdollista. Kun annetaan aikaa tutustumiselle ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä, saattaa käydä niin, että tavoitteeksi muodostuu jokin aivan muu asia, joka alun perin oli mielessä. Avoimuus yllättävillekin lopputuloksille antaa mahdollisuuden saavuttaa jotain uutta ja ratkaista ongelmia poikkeavilla tavoilla. (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 30–33.) Verkoston johtajan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että löytyy jonkin määritelty yhteinen nimittäjä, jonka eteen tehdään työtä. Usein sote-verkostoissa löytyy yhteinen asiakas, jonka hyväksi kaikki työskentelevät.

Kun verkosto toimii hyvin, se todennäköisesti löytää yhteisen päämäärän ja innostuu sen tavoittelusta. Verkoston johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että tavoitteet voidaan saavuttaa ja verkoston toiminta pysyy aktiivisena. Kehittämissyhteisön innostusta ylläpitää yhdessä löydetty ratkaisut ja uuden oppiminen. Tavoiteasettelussa tämä voi tarkoittaa mm. sitä, että asetetaan sekä pitkän tähtäimen tavoitteita, että pienempiä tavoitteita, jotka voidaan saavuttaa nopeammin. Verkoston johtajan kannattaa huolehtia, että ryhmä asettaa itselleen myös lyhyen tähtäimen tavoitteita, joiden

saavuttaminen tuottaa positiivista henkeä työskentelyyn ja tunteen, että työ edistyy. Pienillä askeleilla edeten monitoimijaisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa myös isoja tavoitteita, jossa erilaisten osallistujien osaaminen on saatu hyödynnettyä. (Järven-sivu, 2017.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä opinnäytetyössä monitoimijuutta ja kehittämissyhteisöjen johtamista koskeva tiedonkeruu tehtiin haastattelujen avulla. Tavoitteena oli kerätä aiheeseen liittyviä kokemuksia ja tietoa käytännön toimintatavoista. Tutkimuksen lähtökohta oli laadullinen eli tarkoituksena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen, eikä määrälliseen tutkimukseen ja tilastolliseen analyysiin perustuva yleistäminen. (Kananen 2008, 24). Haastatteluissa keskityttiin erityisesti teemoihin, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin

- Miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä?
- Millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää?

Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen ja ne toteutettiin ajalla 25.3.2020 - 7.5.2020. Haastattelumenetelmää voidaan tämän opinnäytetyön tapauksessa kutsua lähinnä tiedonkeruuhaastatteluksi, jossa yhdistyy sekä käytännön ongelman ratkaiseminen, että tutkimuksellinen ote. Tavoitteena oli löytää haastateltavaksi henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon käytännön tietoa tutkittavasta aiheesta eli monitoimijaisen yhteisöjen ja verkoston toiminnasta ja koordinoinnista. Haasteltavien valinta toteutettiin osittain ns. lumipallo-otannalla. Siinä haastateltavat ehdottavat uusia henkilöitä, joilta voidaan saada aihetta koskevaa täydentävää tietoa. Lumipallo-otannassa on piirteitä harkinnanvaraista näytteestä eli täten kerättyä tietoa ei voida pitää satunnaisotantaan perustuvana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42 ja 59–60 ja Kananen, 2008, 37–38.)

Tässä opinnäytetyössä lumipallo-otantaan perustuvat haastattelut aloitettiin opinnäytetyön tekijän omien verkostojen kautta tavoitetusta laajan verkosto-osaamisen omaavasta henkilöstä. Hänen kauttaan saatiin ehdotuksena kaksi seuraavaa haastateltavaa.

Näiden kahden haastateltavan kautta otantaa jatkettiin lumipallomenetelmällä eteenpäin vielä kolmannelle kierrokselle. Monitoimijuutta tutkittaessa lumipallo-otantaa voidaan pitää onnistuneena valintana, koska jo aiheenkin puolesta haastateltavilla henkilöillä oli laajat verkostot ja paljon kokemusta monitoimijaisesta yhteistyöstä. Täten haastateltavilla oli hyvä näkemys sopivista tietolähteistä. Toisaalta yhtä lumipalloa seuraamalla haasteltavat keskittyivät melko samalla toimialalle ja he olivat osittain kytköksissä samoihin verkostoihin. Täten tiedonkeruussa päädyttiin siihen, että lumipallo-otannan lisäksi uusia haasteltavia hankittiin myös opinnäytetyön tekijän ja työn tilaajan verkostojen kautta. Kaiken kaikkiaan haastatteluja jatkettiin ns. saturaatio- eli kylläntymispisteeseen asti niin pitkään, että voitiin todeta, että uudet haastateltavat eivät anna enää olennaisesti uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42 ja 59–60.) Lumipallo-otantaan perustuen haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä ja lisäksi haastateltiin vielä neljää henkilöä, joiden osaamisen ja kokemusten nähtiin täydentävän jo aiemmin saatua tietoa.

Kevään 2020 aikana levinneen koronaviruksen vuoksi haastattelut toteutettiin etäyhteydellä. Seitsemässä haastattelussa käytettiin Skype-puhelua ja kahdessa Zoom-kokousta. Yksi haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna, koska verkkoyhteyttä ei saatu toimimaan kyseisenä ajankohtana. Pääosin haastatteluissa käytettiin sekä ääni-että videoyhteyttä. Verkkoyhteyksien toiminnan takaamiseksi kaikissa haastatteluissa ei pidetty koko ajan videoyhteyttä päällä. Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella. Henkilökohtainen tapaaminen olisi tietysti ollut paras vaihtoehto haastattelujen toteuttamiseen, mutta etäyhteyksin tehdyillä haastatteluilla saatiin myös monipuolisesti tietoa haastateltavilta. Kaikille osallistujille erilaiset etäyhteyksin tapahtuvat palaverit ja keskustelut olivat entuudestaan hyvin tuttuja, joten etäyhteyden vuoksi haastatteluihin ei tullut ylimääristä jännitystä, kun vaan yhteys saatiin ensin muodostettua. Etäyhteys mahdollisti sen, että haastateltavien sijaintipaikkakunnalla ei ollut mitään merkitystä, kun haastattelijan ei ollut tarpeen matkustaa tapaamaan haastateltavia. Ajankäytön näkökulmasta etäyhteyden käyttäminen oli erittäin hyvä toimintatapa.

Ennen haastattelua osallistujille lähetettiin tutkimustiedote ja suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta (liitteet 1 ja 2). Haastattelun aluksi opinnäytetyön tekijä esittäytyi ja kertoi lyhyesti opinnoistaan, työhistoriastaan, asuinpaikastaan tai muuta hieman henkilökohtaisempaa tietoa, jolloin haastattelijaa ja haastateltava tulivat jollain

tasolla tutuiksi. Tavoitteena oli myös luoda ilmapiiri, jossa voi avoimesti kertoa asioista. Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä käytiin läpi opinnäytetyön idea, tutkimusprotokolla, ja pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen. Haastattelujen kesto oli noin 50–70 minuuttia.

Haastattelukysymykset laadittiin temahaastattelun periaatteiden mukaisesti väljiksi, eikä tarkoiksi ja yksityiskohtaisiksi (liite 3). Tavoitteena oli esittää kysymyksiä joustavasti ja keskustelunomaisesti sekä erityisesti välttää ns. dikotomisista kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei. Kuten Kananen (2008, 54) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada haastateltavat kertomaan tutkittavasta ilmiöstä. Kaikkien haasteltavien kanssa ei käyty läpi täysin samaa kokonaisuutta, sillä haasteltavilla oli hyvinkin erilaisia taustoja ja yhteisöt, joissa he ovat olleet mukana, toimivat toisistaan monin tavoin poikkeavilla tavoilla. Tästä syystä täysin samat tutkimuskysymykset eivät olleet oleellisia kaikille haastateltaville.

Haastatteluaineisto purettiin tekstimuotoon ns. propositiotason litteroinnilla. Tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan haasteltavan sanoma ja havainnon ydin viesti kirjattiin ylös. (Kananen 2008, 80–81.) Yksittäisiä lauseita tai ilmaisuja kirjattiin kuitenkin ylös sanatarkasti, jos haastateltava käytti erityisen osuvaa kuvausta tai terminologiaa aiheesta.

## 6.1 Haastateltavat

Kymmenen haastateltavan ammatit kuvaavat millaisissa tehtävissä monitoimijuutta hyödynnetään. Heistä kolme oli ammattinimikkeeltään koordinaattoreita (järjestökoordinaattori, kulttuurikoordinaattori ja hankekoordinaattori) ja kolme päälliköitä (projektipäällikkö, osastopäällikkö ja kehittämisspäällikkö). Loput neljä olivat ammattinimikkeiltään projektisuunnittelija, palvelumuotoilija, yhteisömanageri ja hanketyöntekijä. Työnantajana viidellä haastateltavalla oli järjestö, kolmella kunta, yhdellä säätiö ja yhdellä valtion laitos. Useimmilla haastateltavista oli jo pitkä työkokemus ja he olivat olleet mukana moniammatillisissa, monialaisissa ja monitoimijaisissa yhteistyöverkostoissa mukana jopa vuosikymmeniä. Osalla oli taustalla monipuolisia verkostojen johtamistehtäviä, ja he olivat olleet osallisena monitoimijaisissa



verkostoissa myös osallistujan roolissa. Yksi haastateltavista ilmoitti toimivansa ensimmäistä kertaa monitoimijaisen verkoston johtajana.

Haastateltavien kokemus monitoimijuudesta oli niin monipolvista, että ei ole mahdollista luetella yksityiskohtaisesti millaisista osapuolista heidän yhteistyöverkostonsa ja –kumppanuutensa muodostuivat. Enimmäkseen haastateltavat olivat mukana sellaisissa monitoimijaisissa verkostostoissa, joissa oli mukana useiden eri järjestöjen ja eri kuntien sekä kuntien eri sektorien esim. terveydenhuollon, sosiaali-, kulttuuri- ja/tai vapaa-aikatoimen ammattilaisia. Myös seurakunta, poliisi, koulut ja oppilaitokset mainittiin useita kertoja yhteistyöhön osallistuvina tahoina. Monissa verkostoissa ja kehittämishankkeissa oli mukana myös vapaaehtoistyöntekijöitä, asiakkaita ja asukkaita. Kaksi haastateltavaa oli mukana verkostotyössä, jossa monitoimijuus ilmeni tietyn toimialan tai ammattiryhmän eri kuntien tai julkishallinnon organisaatioiden välisenä yhteistoimintana. Yksityisen sektorin toimijoita ei ollut kovin usein mukana niissä kumppanuuksissa, joista haastateltavat kertoivat. Syiksi tähän mainittiin mm. julkisen sektorin hankintoja koskevat ohjeet, joilla pyritään estämään kilpailuhyötyjen muodostumista.

Haastateltavat olivat useilta eri toimialoilta ja he kertoivat osallistuneensa hyvin monenlaisia päämääriä tavoitelleisiin hankkeisiin ja verkostoihin. Jotta tutkimuksen osallistuneiden haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu, jätetään tarkat kuvaukset kertomatta niistä toimialoista ja monitoimijaisista verkostoista, joissa he ovat olleet mukana. Monet haastateltavista olivat olleet mukana myös niin monissa erilaisissa projekteissa, joten heidän osaltaan ei olisi mielekää yrittää luoda tiettyyn toimintaan liittyvää profiilia. Haastatteluissa keskustelua ei ollut rajoitettu tiettyyn hankkeeseen tai toimialaan, vaan jokainen sai kertoa kokemuksistaan vapaasti niistä näkökulmista, joista heillä omasta mielestään oli eniten tiettyyn kysymykseen tai teemaan liittyen sanottavaa. Sen perusteella millaisia konkreettisia esimerkkejä haastateltavat toivat esiin, niin karkealla luokitellulla voidaan sanoa, että tässä otoksessa mukana olleista haastateltavista kuusi edusti vanhusten ja ikäihmisten palveluihin keskittyneitä verkostoja ja kehittämissyhteisöjä, joissa kehitettiin mm. kulttuuripalveluja, digituksia sekä palveluohjausta ja -neuvontaa. Kahden haastateltavan toimintakenttä oli jollain tavoin nuorisotyöhön kytkeytynyttä. Yhden haastateltavan kanssa keskusteltiin lähinnä kuntalaisten osallistamisesta ja yksi haastateltavista toimi sote-kehittämisen parissa.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluissa saatua tietoa käsitellään tässä luvussa kahdesta näkökulmasta tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin selvitetään haasteltavien näkemyksiä siitä, miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä. Toisessa luvussa pureudutaan monitoimijuuden johtamiseen. Laadullisen tutkimusotteen mukaisesti tavoitteena on kuvata tätä ilmiötä haastattelujen avulla. Esiin nostetut havainnot voivat osin perustua siihen, että useimmat tai jopa kaikki haastatelluista mainitsivat samasta asiasta. Toisaalta yksittäisen haastateltavan esiin tuoma näkökulma saattaa olla hyvin arvokas ja tuoda esiin jotain hyvin olennaista monitoimijuudesta ja sen johtamisesta.

### 7.1 Miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä?

“Moni asia voidaan tehdä paljon tehokkaammin, kun se nähdään monesta suunnasta. Kun asiaan saadaan useampi toimija, niin siitä tulee kokonaisempi ja vaikuttavampi. Se tekee siitä asiasta paljon monimutkaisempaa, mutta rikkaampaa ja vaikuttavampaa.” - järjestön osastopäällikkö

“Tarvitaan yhteistyöverkostoja, yhteistyömalleja, yhteen saattamista ja yhteisen ymmärryksen rakentamista, jotta palveluja voidaan tarjota saumattomasti ja ne oikeasti toimii.” – kaupungin projektipäällikkö

“Mä en edes ymmärrä, miten muuten sitä olisi edes voinut lähteä tekemään.” - järjestökoordinaattori

Ensimmäisenä on syytä nostaa esiin se, että kaikki haastateltavat kokivat monitoimijaisen yhteistyön erittäin hyödylliseksi ja antoisaksi. Haastatteluissa ei tullut yhtään mainintaa siitä, että laki velvoittaa eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön tai kuulemaan asiakkaita ja kuntalaisia, vaan yhdessä tekeminen nähtiin monin tavoin tarpeelliseksi

sen tuottamien hyötyjen vuoksi. Yllä mainituista lainauksista erityisesti viimeinen ko-koaa sen, että yhdessä tekeminen saattaa tuntua jopa ainoalta oikealta vaihtoehdolta. Kaksi muuta lainausta kuvaavat sitä, että erityisesti resurssien tehokkaampi käyttö ja lopputuloksen parempi laatu, olivat asioita, jotka nousivat hyvin laajasti esiin monitoimijaisen kehittämisen tuloksina.

Monitoimijaisen yhteistyön seurauksena resurssien kohdentaminen nähtiin helpomaksi, kun tunnetaan paremmin toisten palvelut ja osaaminen, yhdessä sovitaan mihin kukin kohdistaa omat voimavaransa, eikä tehdä päällekkäistä työtä. Resursseja säästetään myös sillä, että hyvät käytännöt leviävät verkostomaisessa työskentelyssä eri organisaatioihin. “Kun tunnustetaan tehokas ja toimiva prosessi, sitä kannattaa käyttää myös muissa organisaatioissa, koska siinä säästetään veroeuroja ja palveluista tulee yhdenmukaisia ja tasalaatuisia”, kommentoi haasteltu julkishallinnon palvelumuotoilija. Hyväksi nähtiin myös se, että erilaiset toimijat tuovat yhteistyöhön omat vahvuutensa ja esim. järjestöt voivat nopeasti ja ketterästi täydentää julkisen sektorin palveluntuotantoa. Yhteistyön tekeminen nähtiin resurssien näkökulmasta myös pakolliseksi, koska yhden toimijan voimin ei ole edes mahdollista tuottaa kaikkea tarvittavaa yksin tai itse. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoon tuotettavissa vanhusten kulttuuripalveluissa tarve on niin valtava, että kunta ei mitenkään pysty tuottamaan kaikkea itse, vaan mukaan on otettava sekä järjestöt, yhdistykset ja vapaaehtoistoimijat että yksityiset palveluntuottajat.

Laadun paraneminen nähtiin olevan erityisesti tiedon lisääntymisen ja monipuolistumisen seuraus. Kun tietoa saadaan monesta eri näkökulmasta, siitä syntyy oikeampaa tietoa ja lopputulos on parempi. Erityisesti haastatteluissa tuotiin esiin, miten ammattilaisten ja palvelunkäyttäjien näkökulmien yhdistäminen tuottaa tarpeellista tietoa kokonaisuudesta, mutta myös ammattilaisten ja sektorien välinen yhteistyö on hedelmällistä. “Me opitaan toisiltamme, koska ihmiset tuo erilaisia näkökulmia ja kysyy erilaisia asioita. Sieltä löytyy yhtäläisyyksiä, mutta näet asioita eri perspektiivistä”, totesi haastateltu kehittämispäällikkö. “Usein luodaan palveluja, jotka perustuvat oletukselle, mitä ihmisten ajatellaan tarvitsevan. Esimerkiksi vanhusten kulttuuri- mausta ajatellaan, että ikäihmiset haluat kuulla Eldankajärven jäällä, mutta sieltä tulee, että soittakaa Teräsbetonia”, havainnollisti kulttuurikoordinaattori pohties- saan, miksi kehittämisessä tulee kerätä tietoa myös palvelunkäyttäjiltä.

Laadun parantuminen säästää resursseja, kun ei tarvitse korjata tuotosta jälkikäteen niin paljon, eikä myöskään käyttää aikaa tehtyjen valintojen perustelemiseen ja puolustamiseen. Vaikka siis monitoimijainen tekeminen saattaa lisätä työtä valmisteluvaiheessa, niin loppujen lopuksi se säästää aikaa ja vähentää työtä. Vaikka monitoimijainen tekeminen saattaa olla tietyiltä osin hitaampaa, kuin yksin tekeminen ja asioista päättäminen, niin toisaalta siinä nähtiin hyötyjä lyhyiden hankkeidenkin työskentelytapana. Jos lyhyessä ajassa on tarpeen saada isoja muutoksia, on hyvä ottaa kaikki asiaan kytkeytyvät tahot mukaan jo valmistelu vaiheessa. Näin uudet toimintatavat ehtivät juurtua laajasti jo suunnittelun aikana ja osapuolet ovat myös paremmin sitoutuneet sekä kehittämiseen, että toimeenpanoon. “Jos me olisi yhtenä tai kahtena toimijana päätetty, että mikä on se hyvä tapa tehdä palveluohjausta, se ei varmastikaan olisi juurtunut sinne käytännön tasolle.”, kertoi järjestökoordinaattori vanhusten palveluohjauksen hankkeen toteutuksesta.

Hedelmällisen yhteistyön tekeminen monitoimijaisesti edellyttää aina roolien tunnistamista ja oman toiminnan tavoitteiden ymmärtämistä. “Nykyään korostetaan, että sitä, että asiakasta pitää kuulla ja mä ymmärrän sen tosi hyvin, mutta ei se tee asiakkaasta lääkäriä”, muistuttaa osastopäällikkönä toimiva monitoimijuuden konkari. Asiakkaan ja ammattilaisen roolit ovat erilaiset ja myös organisaatioiden tulee ymmärtää oma tehtävänsä kokonaisuudessa. Esimerkiksi poliisin, sosiaalityön ja koulun pitää tuoda nuorten kanssa tehtävään yhteistyöhön oma osaamisensa ja sovittaa yhteistyö omiin tavoitteisiinsa. Vain silloin pystyy tuomaan yhteistyöhön lisäarvoa ja sisältöä, eikä vain toimimaan avustajana ja yhtenä käsiparina. Monitoimijaisen verkoston vahvuus on juuri siinä, että mukana on monenlaista tietoa ja osaamista, jolloin pysytään ketterästi vastaamaan erilaisiin haasteisiin, kun yksi osaa yhtä ja toinen toista.

Vaikka monitoimijuus tuo kehittämiseen monia hyötyjä, ei se kuitenkaan ole kaikkeen tekemiseen viisasten kivi, joka automaattisesti tuottaa loistavan lopputuloksen. Haasteltavat korostivat, että yhteistyö voi toimia vain, jos toimijoilla on yhteinen päämäärä ja kehittämistyölle nähdään tarvetta. Aina on siis arvioitava, miksi tiettyä asiaa on järkevää tehdä yhdessä ja keiden yhteiseen tekemiseen on syytä tai mahdollista osallistua. Yhteinen näkemys haasteltavilla oli siitä, että “win-win –toiminta on se millä on merkitystä”, kuten haastateltu kulttuurikoordinaattori asian ilmaisi. Monitoimijaisesta tekemisestä tulee olla hyötyä kaikille siihen osallistuville. Kansalaiselle osallistuminen

kehittämistoimintaan voi olla kannattavaa pelkästään siksi, että hän pääsee päättämään asioista ja kehittämään jotain sellaista, jolla on merkitystä hänelle itselleen tai hänen edustamalleen ryhmälle. Palkitsemista voi olla myös mahdollisuus päästä kurkistamaan kulissien taakse tai saada uutta osaamista ja koulutusta esimerkiksi kehittävästä asiasta tai verkoston toiminnassa käytettävistä työvälineistä. Perinteisiä tavaralahjoja tai lahjakortteja ei myöskään kannata unohtaa ja kulukorvaukset tulee myös huomioida, kun kansalaiset antavat aikaansa kehittämistoimintaan.

Monitoimijuuden hyödyt ulottuvat myös laajemmalle kuin kehittämisen kohteena olevalle organisaatiolle tai asiakkaille, jotka saavat parempia palveluja. Haastatteluissa tuli esiin ajatuksia, jotka antavat monitoimijuudelle yhteiskunnallisia merkityksiä. Esimerkiksi kuntalaisten osallistaminen nähtiin osana uudenlaista kokonaisuutta, jossa edustuksellisen demokratian rinnalle tulee tarjota myös muunlaisia vaikuttamisen tapoja. Näin osallisuus on mahdollista myös niille, jotka ovat ulkopuolisia perinteisestä vaikuttamisesta esim. vammansa tai sosio-ekonomisen asemansa vuoksi. Toisaalta yhä suurempi joukko kokee, että he eivät halua olla osana perinteisiä yhteiskuntarakenteita, eikä perinteinen tapa vaikuttaa anna mitään heidän elämäänsä. Julkisen organisaation on täten vahvistettava oman toimintansa oikeutusta sillä, että kuullaan kuntalaisia monipuolisesti eri tavoin.

Toinen esimerkki monitoimijuuden kautta tapahtuvasta yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta on se, että monet haastatelluista kokivat, että pystyivät vaikuttamaan verkostomaisen työskentelyn kautta itselle tärkeisiin ja eettisesti oikeisiin tavoitteisiin laajemmin. “Se vähä mitä pystyy itse tekemään, ikään kuin kertaantuu sen verkoston kautta. Niistä pienistä pisaroista kun kokoaa, niin näkee, että sen asian eteen tehdään kuitenkin paljon”, kiteytti hankekoordinaattori, jonka työskentelee ikäihmisten digituen parissa. Hänelle yksi digituen verkoston tärkeistä saavutuksista oli se, että pystytään estämään ikäihmisten syrjäytymistä yhteiskunnasta. Myös monet muista haastateltavista kokivat selvästi innostusta ja paloa edustamansa asian edistämiseen yhteiskunnassa ja näkivät monitoimijaisen yhteistyön siihen erinomaisena välineenä.

## 7.2 Millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää?

Monitoimijaisen kehittämisen ja yhteistyön tuloksena voidaan saavuttaa laadukas lopputulos ja säästää resursseja. Itsestään tämä ei kuitenkaan tapahdu, vaan jokaisen verkoston tai kehittämissyhteisön käynnistäjänä ja koordinaattorina on joku henkilö tai henkilöitä. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa nostettiin esiin, että erilaisista taustoista tulevien osallistujien välille pitäisi luoda luottamusta, heidät pitäisi tutustuttaa toisiinsa ja varmistaa sitoutumisen mahdollisuus. Vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa ja tasavertaista, jotta yhteisesti sovittu päämäärä voidaan saavuttaa. Tutkimushaastattelussa tuli esiin toimivia käytännönvinkkejä monitoimijaisen kehittämistoiminnan käynnistämiseen, yhteisön toimintamallien luomiseen sekä vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamiseen. Kokoan ensin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia monitoimijaisen yhteisön johtajan tehtävistä ja roolista. Lisäksi raportoin erityisesti niistä toimintatavoista, jotka auttavat johtajaa / koordinaattoria tukemaan asiakkaiden ja kansalaisten osallistumista monitoimijaisen kehittämissyhteisön toimintaan.

Haastattelujen perusteella monitoimijuuden johtaminen ei varsinaisesti ole sen ongelmallisempaa kuin mikä tahansa muu ihmisten johtaminen, vaan samoja haasteita tulee vastaan kuin missä tahansa sosiaalisessa toiminnassa ja ihmisten välisessä yhteistyössä. Usein viestintä takkuu, henkilökiemiat eivät kohtaa tai aikaa ja resursseja on niukasti. Sosiaaliset taidot nousevat esiin monitoimijaisen yhteisön johtajalla. Lopulta tärkeintä on se, miten asiansa esittää ja saako muut mukaan yhteiseen tekemiseen. Yleisenä huomiona haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että verrattuna ammattilaisten väliseen yhteistyöhön tai organisaation sisäisen toiminnan koordinointiin, monitoimijuuden johtamisessa on nähtävä jonkin verran enemmän vaivaa, suunniteltava asioita etukäteen tai ainakin toimittava tiedostavasti, jotta kaikki osapuolet voivat osallistua toimintaan tasavertaisesti ja heidän osaamisensa saadaan käyttöön.

Monet haastateltavista näkivät, että kehittämissyhteisön koordinaattorin tärkein tehtävä on pitää huolta kehittämissyhteisöstä. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että koordinaattori vastaa tiedonkulusta, ottaa tarvittaessa selvää asioista ja ruokkii verkostoa uusilla ajatuksilla. Erityisesti kansalaisten näkökulmasta koordinaattorin tehtävässä on tär-

keää se, että aina on tiedossa taho, johon verkoston jäsenet voivat ottaa yhteyttä ongelmien ratkaisemiseksi tai uusien ideoiden esiin tuomiseksi. Tiivistettynä koordinaattorin päätehtävänä on pitää pyörät pyörimässä sekä havainnoida verkostoa ja sen toimintakenttää. Koordinaattorilla tulee olla isot silmät ja korvat, kiteytti haastateltu projektipäällikkö. “Koko ajan tulee olla silmät ja korvat auki. Pitää pyrkiä hahmottamaan sitä kenttää ja turvaamaan kaikkien näkökulmien esiintuominen.”

Huolenpitäminen verkostosta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että koordinaattori tekee itse kaiken, vaan erittäin tärkeää on delegoida tehtäviä ja pyytää apua. Monitoimijuuden hengessä on hyvä muistaa, että koordinaattorin ei todellakaan tarvitse osata kaikkea itse. “Jos ei osaa, niin aina osaa kysyä, voitko auttaa? Turha lyödä päätään seinään, kun aina löytyy joku, joka osaa paremmin tai ainakin tietää miten asia tehdään”, kulttuurikoordinaattori muistutti. Delegoinnista ja yhteisvastuusta huolimatta monet kehittämissyhteisöt vaativat ainakin aluksi toimintaa koordinoivalta henkilöltä suuren panoksen, usein suuremman kuin etukäteen ajatellaan. Isoa verkostoa luotsannut järjestökoordinaattori mainitsikin, että yhdessä tekemiseen usein on paljon halua, mutta siihen ei ole aikaa oman työn ohessa, siksi on tärkeää, että on joku, joka todella koordinoi yhdessä tekemistä ja hänellä on siihen varattuna aikaa.

Jotta monitoimijaista kehittämissyhteisöä voi luotsata menestyksekkäästi, se edellyttää kiinnostusta käsillä olevaan asiaan tai ongelmaan. Sisällön syväasiantuntija ei kuitenkaan tarvitse olla, vaan päinvastoin on parempi pitää mielessä, että kokenutkaan asiantuntija ei tiedä aiheesta kaikkea. “Pitää olla aidosti innostunut asiasta, mutta ei niin, että omii sen itselleen ja tekee siitä väärällä tavalla henkilökohtaisen, vaan niin, että sä luot sellaista myönteistä ilmapiiriä”, kuvaili kehittämisspäällikkö verkoston johtajan roolia. Samaa henkeä korosti osastopäällikkö, joka totesi, että monitoimijaisessa verkostossa käsiteltävän asian tulee olla yhteistä omaisuutta ja yhteistyö voi syntyä vain, jos osallistujat näkevät, että he tekevät työtä myös itselleen, eikä vain verkoston toiminnan käynnistäjälle tai muille osallistujille.

Verkoston johtajan tehtävää helpottaa se, että hän käyttää hieman aikaa osallistujien ja sidosryhmien motivaatioiden ja tulokulmien selvittämiseen. Tässä voi esimerkiksi auttaa verkostokartan hahmottelu toimintakentästä. Kuntasektorilla se voisi tarkoittaa sitä, että on tarpeen huomioida kunnan omien toimintojen lisäksi mm. poliit-

tisten toimijoiden, yritysten ja erilaisten yhteisöjen sekä asukkaiden keskinäiset sidonnaisuudet ja voimasuhteet. Näin voi olla helpompi ymmärtää miksi jokin asia, joka on itsestä tärkeää ei ehkä ole toisesta tärkeää. Verkoston sisällä saattaa myös esiintyä turhautumista, kun toiselle osallistujalle tärkeät asiat ovat toiselle ”lillukanvarsia”. Kehittämistoiminnan koordinaattorin tehtävänä pyrkiä etsimään kaikkia kiinnostavia asioita, ja motiivien ymmärtäminen auttaa tässä tehtävässä.

Monet haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa verkoston sisällä saattaa syntyä tilanteita, joissa jotkut osallistujat kokevat, että he ovat niitä, jotka aina antavat asiantuntemustaan ja työpanostaan, mutta eivät saa vastavuoroisesti mitään takaisin. Myös tähän kaikkia kiinnostavien teemojen ja yhteisen päämäärän kirkastaminen voi olla apuna. Toisaalta monitoimijaisen verkoston johtajan tulee tehdä vähintään itselleen selväksi, että kaikki yhteisön jäsenet eivät aina pysty osallistuman yhtä paljon. Johtajan tulee levittää myönteisyyttä ja arvostusta sille panokselle, jonka kukin osallistuja pystyy antamaan. Kehittämispäällikkönä järjestössä toimiva haastateltava antoi erinomaisen esimerkin: ”Kun verkoston kokoukseen on saapunut vain kolme osallistujaa, vaikka kaksikymmentä oli kutsuttu, ei missään tapauksessa kannata verkoston jäsenille voivotella sitä, että niin moni puuttuu. Se olisi paikalle saapuneille viesti, että he eivät ole yhtä tärkeitä, kuin poissaolijat.” Ennenmin on syytä iloita siitä panoksesta, jonka paikalle tulleet voivat antaa.

”Ole armollinen itselle”, evästi yksi haastateltavista tulevia monitoimijaisten yhteistyöverkostojen johtajia. Tällä hän viittasi siihen, että toisinaan käy niin, että mikään alkuperäisistä ajatuksista toteudu tai ne menevät ihan mönkään. Jos näin käy, tai jos verkosto ei lähde ollenkaan toimimaan, niin asiasta ei pidä kuitenkaan kyynistyä. Aina ei ole oikea aika tai paikka virittää yhteistyötä, vaikka asia olisi omasta mielestä hyvin tärkeä ja on tehnyt parhaansa asian edistämiseksi.

### 7.3 Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

Tässä kappaleessa tuodaan esiin käytännön esimerkkejä ja vinkkejä siitä, miten tuntemista, luottamusta ja sitoutumista voidaan vahvistaa kehittämissyhteisössä. Tunteminen ja sitoutuminen alkavat jo ensimmäisestä yhteydenotosta ja kehittämissyhteisön kokoamisesta. Monet haastateltavat kertoivat, että perustaessaan uutta yhteistyöverkostoa he suosivat henkilökohtaista yhteydenottoa ja tapaamista niiden henkilöiden ja



organisaatioiden edustajien kanssa, jotka voisivat olla potentiaalisia kehittämissyhteisön jäseniä. Tapaamisessa voidaan kertoa puolin ja toisin omista tavoitteista ja toiminnasta ja samalla arvioida, että onko yhteistoiminnan käynnistämisessä järkeä. Henkilökohtaisella tapaamisella on myös se hyöty, että ihmiset sitoutuvat ihmisiin eivätkä asioihin ja tai organisaatioihin. Haastateltu hankekoordinaattori nosti esiin myös sen, että ensimmäinen koko verkoston yhteinen tapaaminen sujuu myös todennäköisesti helpommin, kun kaikilla läsnäolijoilla on yhteisenä nimittäjänä edes kontakti perustettavan toiminnan koollekutsujaan. Tämä on erityisen tärkeää kansalaisille, jotka osallistuvat monitoimijaisen kehittämissyhteisön toimintaan ilman ammatin ja organisaation antamaa mandaattia.

Verkoston face-to-face tapaamisten merkitystä pidettiin hyvin tärkeänä. Kun ihmisillä on kasvot, se helpottaa yleensä yhteistyötä ja yhteydenottoa. Pelkkä nimi ja kasvot eivät kuitenkaan aina riitä, vaan syvempi tunteminen voi olla myös tarpeen. Kehittämissyhteisön jäsenten välisessä tutustumisessa on erilaisia tasoja ja asteita riippuen toiminnan kestosta ja luonteesta. Aina on hyvä miettiä erityisesti toimintaan osallistuvien kansalaisten osalta, että kuinka paljon on pitää tai on pakko kertoa itsestään. ”Se on myös sen asiakkaan oikeus olla kertomatta”, muistutti haastateltu osastopäällikkö. Sama pätee tietysti myös ammattilaisiin. Haastateltava mainitsi olleensa mukana yhteistyöhankkeessa, jossa sekä järjestötyöntekijät että toimintaan osallistuneet ruiskuhuumeiden käyttäjät kertoivat itsestään millaisia ihmisiä he ovat. Tämä osoittaa sen, että jos monitoimijaiseen verkostoon onnistutaan luomaan luottamuksellinen ilmapiiiri, voidaan siellä jakaa myös henkilökohtaisia tietoja.

Tutustumiseen haastateltavat kertoivat käyttäneensä monitoimijaisissa verkostoissa ja yhteisöissä ihan samoja tutustumisharjoituksia kuin muussakin ryhmätoiminnassa eli klassisia kuvakortteja ja Suomen karttoja, kuten moni asian ilmaisi. Kehittämisspäällikkönä toimivat haastateltava suosittelikin pitämään tutustumisaktiviteetit riittävän kevyinä, kun kyseessä on monitoimijainen verkosto. ”Muuten esittelystä voi tulla helposti sellaista kilpalaulantaa, kun toisilla voi olla 20 vuotta työkokemusta ja on pätevyyskiä.” Parempi on siis aluksi kertoa vain jotain lyhyesti, mutta niin että saadaan joku kiinnekohta, mistä osallistuja muistetaan.

Tapaamisten ja kokousten alussa nähtiin tärkeäksi pitää joka kerta esittäytymis- tai kuulumiskierros sekä virtuaalisissa kokouksissa että muissa tapaamisissa. Tämän

haasteltavat näkivät tarpeelliseksi, koska usein organisaatioiden edustajat saattavat vaihtua ja samalla saadaan jokainen osallistumaan keskusteluun ja madalletaan kynnystä puheenvuoron pitämiseen myös jatkossa. Tärkeä huomio tutustumisessa on myös se, että saman organisaation edustajatkään eivät välttämättä tunne toisiaan. Esimerkiksi isoissa kaupungeissa on tuhansia työntekijöitä ja eri sektorit ja toimipaiikat saattavat toimia hyvin erillään. Täten on hyvä muistuttaa missä roolissa kukin edustaja on paikalla.

Luottamuksen rakentamisesta nostettiin tietoperustassa esiin avoimuus ja jakaminen. Kehittämissyhteisön johtaja voi omalla toiminnallaan edesauttaa avoimuutta toimimalla itse mahdollisimman avoimesti. Haastateltavat nostivat esiin mm sen, että omista ideoista ja ajatuksista kannattaa kertoa mahdollisimman avoimesti. Esimerkillä johtaminen voi tarkoittaa myös sitä, että tuo avoimesti esiin omat heikkoudet ja ongelmat. Kun reilusti kertoo, että nyt en osaa tai en ymmärrä, ja pyytää muilta apua, se lisää avoimuutta ja luottamusta. Tämän lisäksi todennäköisesti vie myös toimintaa eteenpäin, kun yhteisön jäsenten osaaminen voidaan valjastaa esiintuodun ongelman ratkaisemiseen. Luottamusta ja turvallista ilmapiiriä voi rakentaa myös hyvin pieneltä tuntuvilla keinoilla. Yhteisömanageri opastaa, että ilman kahvia ei pärjää, jos ollaan asukkaiden tai yhteisöjen kanssa yhteistyössä. “Kahvia on oltava. Kahvikuppi lisää turvallisuutta ja on jotain mitä hypistellä.”, hän tiivistää.

Avoimuuden ilmapiiriä kasvattaa myös se, että kaikin tavoin pyritään välttämään erilaisten kuppikuntien muodostumista kehittämissyhteisöön. Pienryhmätyöskentely voi olla tehokasta ja hyödyllistä, mutta sillä voi olla myös negatiivista vaikutusta tiedonkulkuun, jos asiat jäävät vain pienen piirin tietoisuuteen. Avoimuutta on noudatettava myös tehtävien jakamisessa ja avun pyytämisessä. Kehittämissjohtajana toimiva haasteltava muistutti, että jos yhteisön johtaja aina pyytää apua vain tietyiltä henkilöiltä, se paitsi kuorimittaa näitä tiettyjä henkilöitä, mutta myös sulkee toisia ulos. Tehtävien pilkkominen riittävän pieniin osasiin oli myös monen tilanteeseen hyväksi havaittu keino, sekä saada erilaiset tehtävät hoidettua. Rajattujen ja hyvin määriteltyjen tehtävien tarjoaminen myös mahdollistaa erilaisin resurssein mukana olevien henkilöiden osallisuuden. Erityisesti vapaaehtoistoimijoiden ja kansalaisten osalta annettujen tehtävien tulee vastata omaa osaamista ja jaksamista. Tämä mahdollistaa myös sitoutumisen yhteiseen tekemiseen, kun ei tarvitse pelätä, että on mukana jossain tehtävässä seuraavat puoli vuotta.

#### 7.4 Vuorovaikutuksen merkitys

Haastatteluissa tuli esiin, että ammattilaisten motivointi yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen kansalaisten kanssa voi olla haasteellista. Perinteinen tekemisen tapa, jossa ”virkamies” on asiantuntija ja valmistelee uudistukset, on edelleen vahvasti voimissaan. Vuorovaikutuksen lisääminen kansalaisten kanssa voi helpottua, kun muistutetaan ammattilaisia, että vapaaehtoiset ja kansalaiset ovat mukana omassa roolissaan, eivätkä he voi korvata ammattilaisten osaamista. Tärkeää on löytää yhteiset rajapinnat. Toisaalta kansalaisilla voi olla epärealistisia odotuksia esim. kunnan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Tässäkin tilanteessa avoin keskustelu siitä, että jokainen osapuoli tekee parhaansa, voi helpottaa yhteistä tekemistä.

Tasavertaisen vuorovaikutuksen luominen monitoimijaiseen kehittämissyhteisöön on erityisesti sellainen osa-alue, joka vaatii toiminnan koordinaattorilta hieman vaivannäköä tai ainakin ajatustyötä. Haastatteluissa korostettiin, että yhteistoimintaa organisoidessa tulee pyrkiä luomaan tiloja aidolle kohtaamiselle. Monitoimijaisessa kehittämissyhteisössä tämä voi tarkoittaa sitä, että kokoustilassa järjestetään istumapaikat niin, että kaikki näkevät toisensa ja voivat osallistua keskusteluun. Toisinaan henkilöille voidaan myös osoittaa istumapaikat siten, että kansalaiset ja ammattilaiset eivät ole eri puolilla pöytää tai saman organisaation edustajat eivät istu vierekkäin. Puhujapöytä ja pitkät diaesitykset on syytä unohtaa, kun halutaan tukea todellista vuorovaikutusta.

Erilaisten käsitteiden ja ammattitermien käyttäminen on osoittautunut haasteelliseksi sekä ammattilaisten välisissä verkostoissa, että kansalaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä. Ammattilaisten välillä voidaan yltyä jankkaamaan alan käsitteistä ja niiden oikeoppisuudesta (esim. seikkailukasvatus vai elämyspedagogiikka, kas siinä pulma!). Toisaalta kansalaisten kanssa ei kannata puhua ensimmäisessä kohtaamisessa osallistavasta budjetoinnista, vaan sanoittaa asia mieluiten henkilön omasta kokemuspieristä lähtien. Yhteisymmärryksen takaamiseksi on erilaisista käsitteistä tehty joihinkin kehittämishankkeisiin jopa omia sanakirjoja. Käsitteiden määrittely parantaa vuorovaikutusta, kun on muodostettu yhteinen käsitys termien sisällöstä. Toisaalta se myös tuo esiin tietyn ilmiön luonnetta, kun eri tutkimusalat ja sektorit käyttävät eri käsitteitä samasta asiasta, koska katsovat sitä eri kulmista.

Aitoa kohtaamista on nykyaikana luotava myös virtuaalisissa tapaamisissa. Koronapandemian pakottama digiloikka ja uusien virtuaalisten työvälineiden hyödyntäminen on monissa tilanteissa nähty hienona mahdollisuutena kehittää ja parantaa kehittämisyhteisön toimintaa. Työvälineiden kirjo on kuitenkin valtava. Hyvällä valmistelulla löydetään kuhunkin tilanteeseen varmasti sopivat alustat ja sovellukset, kun näin yllätyksellisessäkin tilanteessa on monia toimintoja saatu siirrettyä verkkoon. Kansalaisten kanssa toimittaessa on toki omia haasteita. Jos tahtoa virtuaaliseen toimintaan on, niin osallistujille varmasti voidaan tarjota tarvittavat lisenssit ja koulutus sopiviin sovelluksiin, jos ilmaiset tai toimijoilla jo muutoinkin käytössä olevat sovellukset eivät riitä tai sovi kehittämistoiminnan tarpeisiin. Kaikenlaiset ennakoluulot virtuaalisen yhteistoiminnan haasteista kannattaa heittää romukoppaan, kuten erään haastateltavan kertoma esimerkki osoittaa: "Me kohdataan verkkomummulan vapaaehtoiset joka kuukausi Adobe Connectissa. Vanhimmat on yli 80-vuotiaita ja hyvin sujuu. Siellä jaetaan yhteisiä kokemuksia, tunteita ja tunnelmia."

Virtuaalisessa yhteistoiminnassa nähtiin paljon hyötyjä myös niiden haastateltavien toimesta, jotka ovat aiemmin kokeneet virtuaalisen toiminnan haasteelliseksi, kun ei ole ollut osaamista eikä jaksamista uusien toimintatapojen hyödyntämiseen. "Voidaan pitää lyhyempiä kokouksia muutaman päivän varoitusajalla. Vähemmän asioita kerralla, useammin, ilmaiseksi ja kenenkään ei tarvitse liikkua. Tää on tosi hieno mahdollisuus!", iloitsi kehittämispäällikkö oman verkostonsa positiivisista kokemuksista virtuaalisessa toiminnassa.

Vapaalle seurustelulle ja yhdessäololle on aina muistettava varata aikaa niin virtuaalisissa kuin muissakin tapaamisissa. Eräs haastateltava kertoi kuuluvansa verkostoon, jossa oli sovittu säännöllisistä vapaamuotoisista virtuaaliaamukahveista. Emännöidyt aamukahvit ilman erityistä agendaa ovat tärkeä paikka luoda vapaata vuorovaikutusta osallistujien kesken. Toisaalta myös niissä verkkotapaamisissa, joissa on agenda ja asialista, tulee muistaa pitää taukoja ja ottaa käyttöön ryhmien fasilitoinnin perusmenetelmät, kuten pienryhmäkeskustelut tai roolien vaihtaminen.

Pienillä eleillä ja huomioimisella voidaan vahvistaa kaikkien osallistumista yhteiseen keskusteluun ja vahvistaa osallisuutta. Myös virtuaalisessa yhteydenpidossa on hyvä huomioida kaikki yksilöt ja kutsua ihmisiä nimeltä, jos verkoston koko sen sallii. Isoissa kokoontumisissa se ei välttämättä ole mahdollista, joten silloin on hyvä, että

edes tilaisuuden puheenjohtaja pitää videoyhteyden päällä ja toimii myös sillä tavoin emäntänä/isäntänä ja sillä tavoin luo inhimillistä vuorovaikutusta.

Loppujen lopuksi kaikessa vuorovaikutuksessa tärkeää ei ole se, miten puhutaan tai edes se mistä puhutaan. Näissäkin haastatteluissa tuli korostetusti esiin kuuntelun merkitys. ” Jotta voidaan mennä yhteistä tavoitetta kohti, pitää kuunnella mitkä haasteet siellä toisessa organisaatiossa on ja sitten rakentaa sitä luottamusta niin, että on kuunnellut ja ymmärtänyt. Sitten pystyy käymään sitä keskustelua.”, kiteytti palvelumuotoilija pohtiessaan monitoimijaisen verkoston vuorovaikutusta.

## 7.5 Yhteisen päämäärän luominen

Yhteinen päämäärä ja toiminnan tavoitteet tulivat spontaanisti esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Erityisesti nostettiin esiin sitä, että verkoston koordinaattorin tulee pitää toiminnan punainen lanka esillä ja yhteinen hyvä kirkkaana mielessä. Tämä pohjustetaan jo kehittämissyhteisön rakentamisessa, joka aloitetaan siitä, että tehdään selväksi minkä ongelman ratkaisemiseksi tai asian ympärille kehittämissyhteisöä ollaan rakentamassa. Yhteistoiminnan perustana tulee olla todellinen tarve, johon kaikki osallistujat voivat omalla tavallaan liittyä, muistuttivat useimmat haastateltavista.

Kun verkoston perustajalla on selvää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, voidaan alkaa pohtia keitä muita tämä asia koskettaa ja keille tästä ratkaisusta on hyötyä. Näin löydetään ne tahot ja henkilöt, joita pyydetään mukaan toimintaan. Tiettyyn aiheeseen liittävät ammattilaiset ja organisaatiot usein helppo tunnistaa ja pyytää mukaan toimintaan. Varsinkin kokeneet verkostokonkarit totesivat haastatteluissa, että omista verkostoista yleensä löytyy sopivat yhteiskumppanit.

Joskus valmista toimintaympäristöä kuitenkin ei ole olemassa tai havaittu ongelma on niin uusi, että ei ole aivan selvää keitä kaikkia kyseissä asiassa on osapuolina. Tällöin koordinaattori voi aloittaa kartoitustyön internetistä ja ottaa rohkeasti yhteyttä niihin tahoihin, jotka vaikuttaisivat liittyvän asiaan. Monitoimijuuden hengessä on syytä tavata mahdollisimman monipuolisesti erilaisia tahoja. Myös niitä, joista ei olla aivan varmoja, miten he voisivat liittyä käsillä olevaan ongelmaan. ”Boxin ulkopuolelta” saattaa tulla ajatuksia, joiden perustella kokonaisuudesta voi tulla paljon enem-

män mitä alun perin oli ajatuksena. Haasteltavat muistuttivat, että lumipallomenetelmän voi olla toimiva tapa kasvattaa verkostoa eli tapaamisissa pyydetään ajatuksia siitä, keitä muita tulisi vielä pyytää mukaan.

Kansalaisia ja asiakkaita osallistettaessa pätee sama sääntö kuin yhteisöillä; mukaan kehittämiseen tarvitaan ja saadaan niitä, joita ongelma tai asia koskettaa ja joille se on merkityksellistä. Monille organisaatioille voi kuitenkin olla haastavaa löytää sopivia asiakkaita mukaan kehittämistoimintaan. Hyvä vinkki kansalaisten tavoittamiseen on miettiä ensin, että mitä osallistujille voidaan tarjota ja mistä he hyötyvät. Haastateltu yhteisömanageri suosittelee esittämään kysymykset miksi joku tulisi tähän mukaan ja mitä hän tästä saa? Sitä kautta löydetään sopiva kohderyhmä ja kanavat, joista heidät tavoitetaan.

Kohderyhmiä, joita kehitettävä palvelu tai ratkaistava ongelma koskettaa, on monesti useita. Siksi on tarpeen käyttää erilaisia kanavia kansalaisten osallistamiseen ja tavoittamiseen. Erityisryhmät kuten lapset, vanhukset, vammaiset ja vähemmistö yleensä muistetaan ottaa mukaan kehittämiseen, mutta suuret massat ja ”tavalliset ihmiset” saattavat jäädä huomiomatta. ”Osallisuus ei toteudu, jos osallistetaan vain järjestöt. Se on vähän sama kuin nuoret osallistetaan ja otetaan mukaan vain nuorisovaltuusto tai oppilaskunnan hallitus. Nuoret eivät ole edes nuorisotilan ryhmä, eivätkä kunnan asukkaatkaan ole yhdistysten hallitusten puheenjohtajat.”, huomautti eräs haastateltavista.

Konkreettisten aikaansaannosten tuottaminen mietitytti useita haastateltavia. Muutamassa tapauksessa verkoston koordinaattorina toimineet henkilöt olivat kokeneet painetta verkoston suunnalta, että pitäisi saada nopeasti aikaan jotain konkreettisia tuotoksia esimerkiksi järjestää tapahtumia tai seminaareja. Kaikissa tapauksissa konkreettiset tuotokset eivät kuitenkaan ole välttämätön tavoite, vaan tiedonvaihto ja keskustelu voivat olla myös itsessään hyvä päämäärä. Se voi johtaa myös muunlaiseen toimintaan, kun yhteisestä kiinnostuksen kohteesta päästään keskustelemaan riittävästi. Toisaalta haastatteluissa nostettiin esiin, että jos mitään konkreettista ei tuoteta saattaa verkoston idea myös hukkua ja yhteen kokoonnutaan vain olemaan. Yhteinen keskustelu kehittämissuhteiden toiminnan luonteesta ja mahdollisuuksista on hyvä käydä säännöllisin väliajoin, ja kirjata ylös ajatukset yhteisestä visiosta tai toimintamallista. Täsmällisten suunnitelmien tekeminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan

näinkin voidaan ajatella järjestökoordinaattorin sanoin: ”Jos projekti toteutuu täsmälleen niin kuin se on hankkeen rahoitushakemuksessa suunniteltu, on menty siitä mistä aita on matalin. Hyvässä projektissa pitää olla asioita, jotka ei toteudu, niin siitä tietää, että tässä on yritetty.”

## 8 POHDINTAA

Työelämässä on tapahtunut viime aikoina monia muutoksia, joista yksi on se, että työtä tehdään aiempaa laajapohjaisemmissa yhteistyöverkostoissa. Hyvin usein ammattilaisten rinnalla oman panoksensa palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen antavat asiakkaat ja vapaaehtoistyöntekijät. Kansalaisten osallistamisen lisäksi eri sektorien rajat ylittävää yhteistoimintaa tarvitaan, jotta voidaan vastata kansalaisen tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli herättää ajatuksia siitä mitä monitoimijuus on ja miksi sitä tarvitaan. Toiveena oli myös se, että tämä työ antaa tukea uudellisissa verkostoissa toimiville ammattilaisille. Tavoitteiseen pääsemiseksi etsittiin vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat

- Mitä on monitoimijuus?
- Miksi kannattaa hyödyntää monitoimijaista kehittämistä?
- Millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää?

Kaikkiin kolmeen kysymykseen löydettiin vastaukset, jotka kuvaavat aihetta monipuolisesti eri näkökulmista. Vaikka monitoimijuutta on tässä opinnäytetyössä lähestytty mm. yhteiskunnallisista ja lainsäädännöllisistä lähtökohdista, on kaikkien tutkimuskysymysten kohdalla haluttu nostaa esiin konkreettisia ja käytännönläheisiä näkökulmia. Näin kytkökset käytännönelämään avautuvat lukijalle helposti ja se toivottavasti antaa tukea arjen työhön. SotePeda 24/7 –hankeen kohderyhmänä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijat ja ammattilaiset. Tästä syystä opinnäytetyön esimerkit ja termit liittyvät enimmäkseen näihin toimialoihin. Opinnäytetyössä saadut opit ja tehdyt havainnot ovat kuitenkin yleistettävissä moniin muihinkin toimintaympäristöihin.

Monitoimijuuden käsitteen määrittäminen oli yksi keskeinen tavoite tässä opinnäytetyössä. Muuttuneessa toimintaympäristössä tutut käsitteet moniammatillisuus ja monialaisuus eivät enää kuvaa toiminnan luonnetta, joten tarvitaan uudenlainen termi

kuvaamaan laaja-alaista yhteistyötä. Monitoimijuuden käsitteelle löytyi monia määrittelyjä ja aitoja käyttötilanteita. Yleisimmin monitoimijuus käsitettä käytetään kuvaamaan kaikenlaista yhteistoimintaa, jossa viranomaisten ja ammattilaisten rinnalla on muita toimijoita esimerkiksi eri sektoreilta tai eri organisaatiotasoilta. Keskeisenä ulottuvuutena monitoimijuudessa pidetään kuitenkin kansalaisten ja asiakkaiden osallisuutta. Kuten useimpia käsitteitä, ei monitoimijuuttakaan voida määritellä yksiselitteisesti, joten sitä käytettäessä on tarpeen eritellä, millaisia osapuolia juuri kyseisessä tapauksessa monitoimijuuteen sisältyy.

Työtään tekeville ammattilaisille on tietysti hyödyksi, että on käytettävissä napakka termi, jolla voi kuvata laaja-alaista yhteistoimintaa. Tärkeää on myös se, että ymmärretään millaisesta ilmiöstä tuo käsite kuvaa. Monitoimijuus-käsitteen juurruttamisessa käytäntöön on kuitenkin vielä tekemistä. Usein kirjallisuudessa monitoimijuus-termin tilalla käytetään muita termejä kuten monialaisuus tai moniammatillinen, vaikka yhteistoiminta olisi selvästi monimuotoisempaa kuin tiettyjen alojen tai ammattikuntien välistä. Opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa tuli mm. ilmi, että monitoimijuus-käsitteen ajateltiin olevan kehitetty tässä opinnäytetyössä tai SotePeda 24/7 -hankkeessa. Kuitenkin monitoimijuus-käsitettä on käytetty jo lähes kolmekymmenen vuoden ajan kuvaamaan poikkihallinnollista sektorirajat ylittävää verkostotoimintaa, jossa myös kuntalaiset ovat osallisina. Koska monitoimijainen kehittäminen ja työskentely ovat nykyään kovassa nosteessa, oletettavasti itse käsitekin löytää vielä paikkansa aktiivisessa käytössä.

Toinen keskeinen tema tässä opinnäytetyössä oli tarkastella miksi monitoimijaista kehittämistä kannattaa hyödyntää. Sekä kirjallisuuden, että tehtyjen haastattelujen perusteella päädytään samaan päätelmään; kaikenlaisten ongelmien ratkaisussa tarvitaan tietoa monista eri näkökulmista, jotta voidaan saavuttaa laadukas lopputulos. Organisaatioiden näkökulmasta monitoimijuus on ratkaisu myös resurssien niukkuuteen. Yhdessä tekemällä voidaan saavuttaa enemmän kuin toimimalla yksin. Kun monitoimijuuden keskiöön nostetaan erityisesti kansalaisen osallisuus, voidaan tunnistaa myös sosiaalisia ja inhimillisiä syitä, miksi monitoimijuutta kannattaa hyödyntää. Ulkopuolinen ei koskaan voi varmuudella nähdä mikä on yksittäiselle henkilölle paras ratkaisu. Toisaalta mahdollisuus vaikuttaa omaan elinympäristöön koskeviin ratkaisuihin ei tuota vain parempaa elämää yksilönä, vaan myös mielekkäämpää elämää



osana yhteisöä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin tarkastella monitoimijaista kehittämistä siihen osallistuvien kansalaisten näkökulmasta ja heidän kokemuksiaan peilaten.

Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta kaikkein kiinnostavin on kolmas tutkimuskysymys eli millaista erityisosaamista monitoimijuuden johtaminen edellyttää. Monitoimijuuden johtaminen ei ole esimiestyötä, vaan ennemminkin verkostojen johtamiseen perustuvaa toimintaa. Monitoimijuuden johtamisesta voidaankin yhtä hyvin puhua myös monitoimijuuden koordinoitina. Monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtamisessa yhteisöpedagogille tutut elementit luottamus, vuorovaikutus, avoimuus ja osallisuus ovat avainasemassa. Kehittämissyhteisön koordinaattorin tärkein tehtävä on pitää huolta kehittämissyhteisöstä. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että koordinaattori vastaa tiedonkulusta, ottaa tarvittaessa selvää asioista ja ruokkii verkostoa uusilla ajatuksilla. Tutkimuksen aikana on noussut esiin myös ajatus, että monitoimijuuden johtamisen tulee perustua heikoimman osapuolen oikeuksien ja toimintaedellytysten turvaamiseen. Monitoimijaisen kehittämissyhteisön johtajan tulee turvata erityisesti ilman ammatin tai statuksen tuomaa asemaa mukana olevien osallistujien oikeudet ja toimintamahdollisuudet kehittämissyhteisössä.

Muutoin monitoimijuuden johtaminen ei ole sen haastavampaan kuin mikä tahansa ihmisten johtaminen. Sosiaaliset taidot ovat keskiössä ja apuna voidaan käyttää samoja ryhmänohjaamisen ja fasilitoinnin keinoja kuin muussakin yhteistoiminnassa. Monitoimijaista kehittämistä kannattaakin rohkeasti hyödyntää ja pitää mielessä haastatellun kehittämispäällikön sanat: ”Verkoston haasteet on yleisiä, eikä monitoimijaisuus tuo ongelmia. Se tuo vaan monipuolisuutta, moniäänisyyttä ja avarakatseisuutta.”

Lopuksi haluan todeta, että tämän opinnäytetyön kirjoittamisessakin olisi varmasti ollut hyötyä monitoimijaisemmasta tekemisestä. Vaikka voin pitää itsenäni kokeneena asiatekstien, ja jopa tieteellisten tekstien kirjoittajana, ei tämä opinnäytetyö kuitenkaan ole syntynyt helpolla. Yksin tekeminen vaatii itsekuria, jotta työ etenee. Täysin yksin minun ei kuitenkaan ole tarvinnut tätä työtä tehdä, vaan suureksi hyödyksi ovat olleet keskustelut opinnäytetyön tilaajan Sanna Niemisen ja ohjaajan Laura Castrénin kanssa. Yhdessä sovittu aikataulu ja ajatusten vaihtaminen on edistänyt projektin ete-

nemistä. Heiltä saamani ehdotukset ja ideat ovat auttaneet minua ratkaisemaan ongelmia, joiden kanssa yksin painiessani olin umpikujassa. Erityisesti haastattelujen käynnistämiseen ja toteuttamiseen saamani vinkit ja apu olivat arvokkaita. Opinnäytetyöhön liittyneet haastattelut olivat muutoinkin monin tavoin opettavaisin osuus tämän opintojakson aikana. Sen lisäksi, että sain kokemusta haastattelututkimuksen tekemisestä, opin uutta niistä toimintaympäristöistä, joista haasteltavat kertoivat. Oli ilo kohdata ihmisiä, jotka olivat hyvin innostuneita omasta työstään ja mielellään jakoivat kokemuksiaan eteenpäin. Haasteltavilta sain myös runsaasti kannustusta siitä, että tämän opinnäytetyön aihepiiriä on tarpeen tarkastella ja siihen liittyvää tietoa kannattaa levittää. Lämpimät kiitokset jokaiselle haasteltavalle. Vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen osoittautui tässäkin työssä lopulta tärkeimmäksi asiaksi.

## LÄHTEET

Alhanen, Kai, Soini, Tiina ja Kangas, Marko, 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö Artikkelit Dialogiakatemian verkkosivuilla. Viitattu 17.4.2020.

<https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/>

Drinka, T.J.K., & Clark, P. G. (2000). Health care teamwork: Interdisciplinary Practice and Teaching. Westport: Auburn House.

Hakari, Kari, 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9263-1>

Isola, Anna-Maria; Kaartinen, Heidi; Leemann, Lars; Lääperi, Raija; Schneider, Taina; Valtari, Salla; Keto-Tokoi, Anna, 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Isoherranen, Kaarina, 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf)

Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri ja Rajala, Rika, 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

<https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Järvensivu, Timo, 2017. Verkostotyön perusta. Artikkelit verkkosivulla:

<https://www.seugolaid.fi/verkostojohtaminen/verkostotyon-perusta/> Viitattu 18.3.2020.

Katajamäki, Erja, 2010. Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8152-9>

Laine, Kari ja Rauramo, Päivi, 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 5.8.2019.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)

Laitinen, Merja ja Nikupetteri, Anna, 2013. Kokemusasiantuntijuus väkivalta-työssä. Teoksessa Laitinen, Merja ja Niskala Asta (toim.), 2013. Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Vastapaino, Vantaa.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992. Annettu Helsingissä 17.8.1992.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Annettu Helsingissä 22.10.2000.

Mäkisalo-Ropponen, Merja, 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Draamatyö.

Niemi, Petteri 2013. Hyvä, paha valta. Teoksessa Laitinen, Merja ja Niskala Asta (toim.), 2013. Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Vastapaino, Vantaa.

Nieminen, Sanna et al., 2019. Sanoitetaan monitoimijuutta – moniammatillisuus, monialaisuus ja monitoimijuus toimialojen diskurssien pyörteessä. Blogikirjoitus Sote-Peda 24/7 -hankkeen verkkosivulla. <http://sotepeda247.fi/2019/04/17/sanoitetaan-monitoimijuutta-moniammatillisuus-monialaisuus-ja-monitoimijuus-toimialojen-diskurssien-pyorteessa/> Viitattu 7.8.2019.

Nikander, Pirjo, 2003. Moniammatilinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Artikkelit Sosiaalitieteellinen aikakauslehti 2003: 40, 279 – 290.

Norvapalo, Katja ja Thessler, Kaisa (toim.), 2017. Monitoimijuus koulussa. Yhteisöllinen hyvinvointi ja siirtymien tukeminen. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

[https://lacris.ulapland.fi/files/3329441/Monitoimijuus\\_koulussa\\_yhteisollinen\\_hyvinvointi\\_ja\\_siirtymien\\_tukeminen.pdf](https://lacris.ulapland.fi/files/3329441/Monitoimijuus_koulussa_yhteisollinen_hyvinvointi_ja_siirtymien_tukeminen.pdf)

Määttä, Mirja, 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkialueellisista ryhmistä. Helsingin yliopisto.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23454/yhteinen.pdf?sequence=1>

Ojakoski, Maria ja Terttu Pakarinen (toim.), 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Kuntaliitto, Helsinki. [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1647tartuverkkoon\\_ebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1647tartuverkkoon_ebook.pdf)

Payne, Malcolm, 2006. Identity Politics in Multiprofessional Teams. Journal of Social Work. Sage Publications, London.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1468017306066741>

Pukkila, P. ja Helander, J. (2016). Miten monialainen yhteistyö rakentuu? Artikkelikeli *HAMK Unlimited Professional* 16.12.2016. Viitattu 15.8.2019.

<https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/miten-monialainen-yhteistyö-rakentuu/>

Puustinen, Alisa, 2017. Voiko verkostoa johtaa? : tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2524-4>

Pyykönen, Riikka, 2013. Kehrä II. Asiakasosallisuus monitoimijaisessa yhteistyössä. Kehittämishankkeen loppuraportti. [http://www.socca.fi/files/3375/Kehra\\_II\\_loppuraportti\\_Riikka\\_Pyykonen.pdf](http://www.socca.fi/files/3375/Kehra_II_loppuraportti_Riikka_Pyykonen.pdf)

Pärnä, Katariina, 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/handle/10024/77506>

Rissanen Sari, 2008. Moniammatillisuus ja monitoimijuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Artikkelikeli *Dementiauutiset* 2008 (3):14-15, 18.

Ryynänen, Aimo, 2012. Kuntalain merkityksettömimmäksi jäänyt säännös vai itsensä selvytyksessään tarpeeton lainkohta? - Näkökohtia kunnan asukkaiden vapaaehtoispanoksesta kunnan tehtävien hoidossa. Artikkelikeli teoksessa Helenelund, Jan- Erik, Mäntylä, Niina ja Siikavirta, Kristian (toim): Julkista - yksityistä; millaisissa rakenteissa? Offentligt – privat; hurudana strukturer? Juhlakirja professori Eija Mäkisen 60-vuotispäiväksi. Vaasa, 2012. Viitattu 25.6.2019.

[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-408-7.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-408-7.pdf)

Saikka, Peppi, 2018. Hallinnan rajoilla: Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistävien työllistymisen edistämiseksi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/233917>

Sipilä, Anita, 2001. Sosiaalityön asiantuntijuuden ulottuvuudet : tiedot, taidot ja etiikka työntekijöiden näkökulmasta kunnallisessa sosiaalityössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0537-6>

Sosiaalihuoltolaki 1301 /2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 1994. Pisaroita meressä: poikkiammatillisen, yli sektorirajojen ulottuvan, monitoimijaisen tekemisen malleja: ehkäisevän sosiaalipolitiikan hankerekisteri 15.10.1994. Helsinki.

STEA Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus, 2019. Avustustoiminnan linjaukset 2017 – 2019. <https://www.stea.fi/documents/2184241/2348706/Linjaukset/51fab9b5-6c29-4554-ba5a-c0939bf8cbd2>

Sydänmaalakka, Pentti, 2017. Artikkelik "Verkostojohtaminen edellyttää selkeää visiota ja yhteisiä arvoja" Työelämä 2020 –sivustolla. Viitattu 22.7.2019.

[http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen\\_edellyttaa\\_selkeaa\\_visiota\\_ja\\_yhteisia\\_arvoja.4402.blog](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen_edellyttaa_selkeaa_visiota_ja_yhteisia_arvoja.4402.blog)

Sydänmaalakka, Pentti, 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Talentum, Helsinki.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari, 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari, 2015. Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Artikkelik teoksessa Ursin, Klaus af, Pekkola, Elias ja Stenvall, Jari (toim.): Felix byrokratia? : julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona : Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. Tampereen university press.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706091896>

## LIITTEET

### Liite 1

#### Tiedote haastateltaville

Opinnäytetyön työnimi: “Monitoimijuus kehittämissyhteisöissä ja ihmisten johtamisen hyvät käytännöt”

Tekijä: Mari Holmroos, Humanistinen ammattikorkeakoulu yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä -koulutus

Laaja-alainen yhteistyö ja erilaiset verkostot ovat välttämättömiä palvelujen tuottamisessa kansalaisille. Tulevaisuuden toimintaympäristöjen suunnittelu ja toimeenpano tapahtuu entistä useammin eri toimijoiden verkostomaisessa yhteistyössä, jossa kehittämisen keskiössä ovat kansalaiset, asiakkaat ja palvelujenkäyttäjät. Tässä opinnäytetyössä monitoimijuudella tarkoitetaan yhteistyötä, jossa mukana on yksityisen, julkisen ja/tai kolmannen sektorin toimijoita sekä erityisesti palvelujen käyttäjiä ja heidän läheisiään. Monitoimijuuteen työelämässä paneudutaan verkostojen johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on haastattelujen avulla löytää monitoimijaisten yhteisöjen johtamiseen ja organisointiin liittyviä hyviä käytäntöjä.

Opinnäytetyö tehdään osana ammattikorkeakoulujen yhteistä SOTEPEDA 24/7 -hanketta, jonka tarkoituksena on tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista niin opiskelijoille, kuin jo työssä oleville ammattilaisille. Hanketta rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opinnäytetyön tilaaja on Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen Theseus- verkkopalvelussa.

Tutkimusaineistoa kerätään haastatteluin, jotka kestävät korkeintaan tunnin ja ne nauhoitetaan. Haastattelut ovat luottamuksellisia. Aineiston käsittelyssä kaikki haastatteluissa esiintyvät tunnistetiedot, kuten esimerkiksi haastateltavien tai muiden henkilöiden, organisaatioiden, yritysten tai paikkakuntien nimet poistetaan.

Mikäli sinulla herää kysyttävää opinnäytetyöhön liittyen, voit missä vaiheessa tahansa ottaa yhteyttä lisätietojen merkeissä. Lisätietoa SotePeda 24/7-hankkeesta saat osoitteesta <http://sotepeda247.fi/>.

Terveisin  
Mari Holmroos

## Liite 2

### Suostumus

Opinnäytetyön työnimi: “Monitoimijuus kehittämissyhteisöissä ja ihmisten johtamisen hyvät käytännöt”

Tekijä: Mari Holmroos, Humanistinen ammattikorkeakoulu yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä -koulutus

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon. Minua ja edustamaani organisaatiota ja kehittämissyhteisöä koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja antamiani tietoja käytetään kyseisen opinnäytetyön tarpeisiin. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Päiväys \_\_\_\_\_

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys (tai suullinen suostumus)

\_\_\_\_\_



### **Liite 3**

**Opinnäytetyön tiedonhankintahaastattelut** (kysymykset ja muistilista haastatteluun)

**Haastattelun päivämäärä ja paikka**

**Tutkimusprotokollan läpikäynti** (tiedotteen ja suostumuslomakkeen pohjalta)

**Lupa nauhoitukseen**

**Haasteltavan taustatiedot**

- Nimi
- Ammattinimike
- Työpaikka/organisaatio
- Kehittämishankkeen/verkoston toimiala, tavoite ja toiminnan kesto
- Haastateltavan rooli verkostossa /hankkeessa
- Kehittämisyhteisöön/verkosto kuuluneet toimijat

**Tutkimuskysymykset**

Yleinen ohjeistus haastateltavalle; Kerro omista kokemuksista ja konkreettisista toimimista. Kuvaile mikä on onnistunut ja mitä kannattaa tehdä toisin.

**Toiminnan käynnistäminen**

1. Miksi organisaationne on päättänyt osallistumaan / hyödyntämään eri toimijoiden välistä yhteistyöstä?
2. Miten yhteistyöverkosto on muodostettu? Erityisesti miten asiakas/käyttäjädustus on saatu mukaan toimintaan?

**Toimintakäytännöt ja johtaminen**

3. Mikä oli kehittämissyhteisön pääasiallinen toimintatapa, miten yhteisö kokoon-tui ja kuinka usein?
4. Miten digitaalisia työkaluja, menetelmiä ja alustoja on hyödynnetty kehittämistoiminnassa?
5. Kuka toimi verkoston / yhteisön johtajana ja miten tähän päädyttiin?
6. Mikä on tärkein ohje, jonka haluaisit antaa niille, jotka koordinoivat/johtavat monitoimijaista kehittämissyhteisöä?

**Vuorovaikutus ja luottamus verkostossa**

7. Millaisia tapoja hankkeessa käytettiin tutustumiseen ja osallistujien keskinäiseen tuntemiseen?
8. Millainen ilmapiiri kehittämissyhteisössänne on ollut? Voidaanko ilmapiiriä kutsua avoimeksi ja tasavertaiseksi? Millaiset asiat tähän ovat vaikuttaneet?
9. Miten valta ilmeni ja jakaantui yhteisössä? Kenellä oli valta "sanoa viimeinen sana"?
10. Miten mukana olleet ammattilaiset ovat suhtautuneet monitoimijaiseen kehittämiseen? Millaista palautetta kansalais/asiakasjäseniltä on saatu?

**Haasteet ja onnistumiset**

11. Mitkä ovat olleet monitoimijaisen yhteisön toiminnan suurimmat haasteet?
12. Mitkä asiat ovat erityisesti onnistuneet ja tuottaneet iloa verkoston toiminnassa?

**LOPUKSI**

- Kiitos osallistumisesta!
- Voinko tarvittaessa palata asiaan, jos tulee myöhemmin lisäkysymyksiä tai tarkennettavaa?
- Ketä suosittelet seuraavaksi haasteltavaksi?