



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

# Vaikuttavan monialaisen verkoston rakentaminen

Väitöskirjatutkija Taru Lilja

ELOLIV2022

22.9.2022



# Esityksen sisältö

- Monialainen ohjaus palvelujärjestelmän muutoksena
  - Mitä monialaisuus on ja ei ole?
- Toimiva monialainen verkosto
  - Yhteistyö on tekoja
  - Monialaisen yhteistyön toteuttaminen käytännössä
- Monialaisen yhteistyön vaikuttavuus
  - Monialaisen toimintamallin vs. monialaisen yhteistyön arviointi
  - Vaikuttavuuden kaksi kulmakiveä

# Monialainen ohjaus palvelujärjestelmän muutoksena



# Viheliäiset ongelmat monialaisuuden taustalla

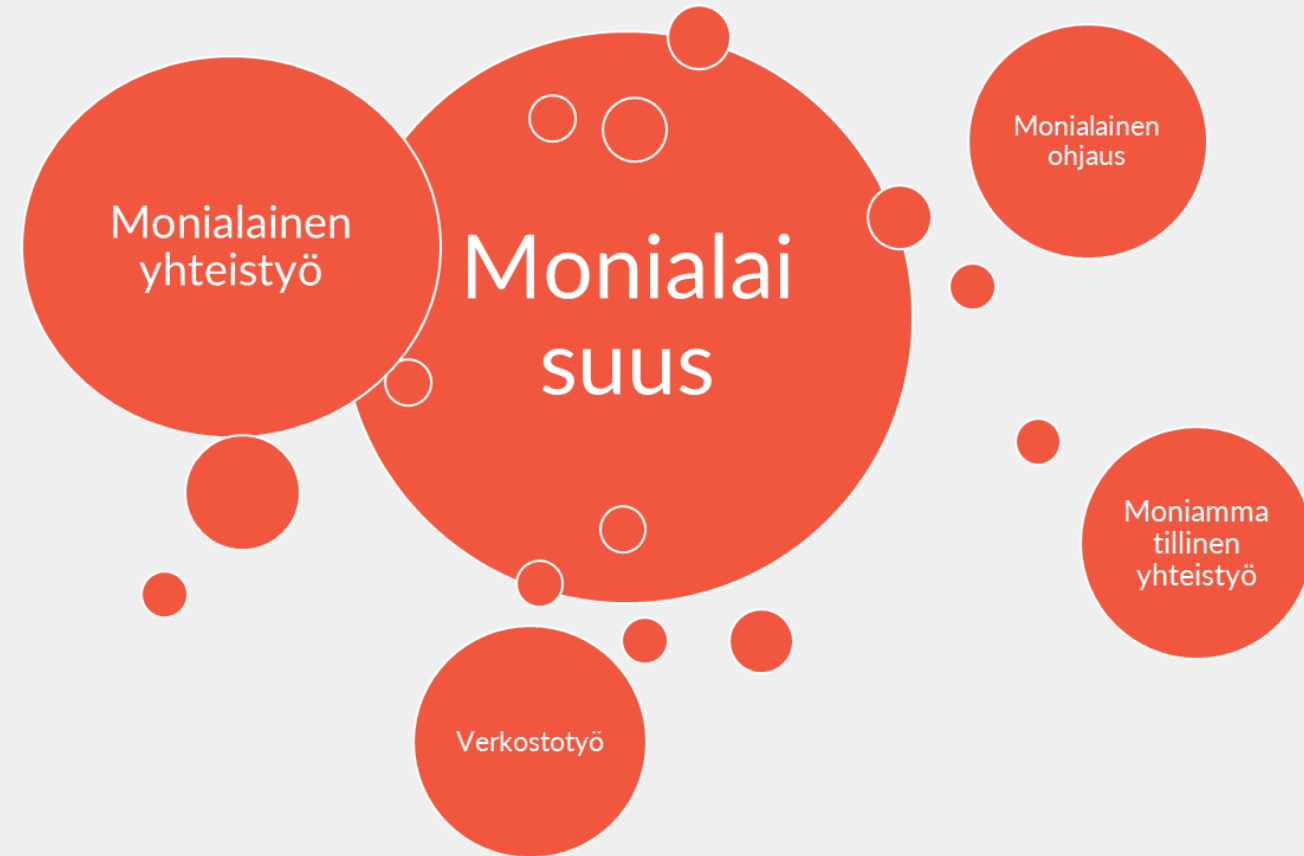
Monimutkainen ongelma, jonka ratkaisemiseen tarvitaan eri aloja

- Viheliäisten ongelmien syyt ovat palautettavissa ympäristöön, ei ainoastaan yksilöllisiin käyttäytymiseroihin
- Pyrkimys systeemiseen muutokseen: ilmiötä lähestytään kokonaisuutena yksilö ja ympäristö huomioiden
- Palvelujärjestelmän muutos kohti monialaisuutta ja asiakkaan osallisuutta



# Käsitteitä

- **Monialainen yhteistyö:** Eri hallinnon- ja tieteenalat yhteen kokoava ja usein organisaatorajat ylittävä toiminta (Nykänen 2010, 58–59; Pukkila & Helander 2016), jonka pyrkimyksenä on eri tieteen- ja toimialojen **aito integraatio** (Stember 1991). Perustuu usein yhteisiin sopimuksiin, suunnitteluun ja päätöksentekoon (Engeström 2006; Määttä 2007; Nykänen 2010, 58–59)
- **Moniammatillinen yhteistyö:** yhden tai useamman hallinnonalan välinen yhteistyö yhden organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välisissä verkostoissa (Koskela 2013, 17; Nykänen 2010, 58–59)
- **Verkostotyö:** vapaamuotoinen tiedonvaihto ja yhteydenpito eri organisaatioiden välillä





# Monialaisen yhteistyön tasoja

- **Multidisciplinary:** oman, erillisen näkemyksen tarjoaminen yhteisen ongelman edessä
- **Interdisciplinary:** osittainen näkemysten yhdistäminen: kokonaisuuteen liittyvät osat yhdistetään
- **Transdisciplinary:** aito integraatio: "unity of intellectual frameworks beyond the disciplinary perspectives"

(mukailen Stember, 1991)



# Onko monialainen yhteistyö vaikuttavaa?

- ”Ohjaamotoiminnan erillisvaikutukset syntyvät ennen kaikkea **tehostuneen palveluihin ohjauksen** kautta”
  - Ohjaamoasiakkailla on lähes kaksinkertainen todennäköisyys päätyä aktiivitoimenpiteisiin verrattuna vastaavan kaltaisiin ei-Ohjaamoasiakkaisiin, työllisyysvaikutukset pitkällä aikavälillä (Valtakari ym. 2020)
- ”kokoaa yhteen palveluntuottajia monialaiseksi kokonaisuudeksi” (Ohjaamon perusteet, 2018)



# Aittoa yhteistyötä vai fantasiapuhetta?

Julkinen keskustelu monialaisuudesta myönteistä, sen toteuttamisen tavoista kuitenkin ristiriitaisia näkemyksiä

- Intuitiivinen vs. jäsentymätön ohjaus
- Sektorirajat ylittävä ohjaus vs. ohjaajien työnkuvien tiukempi rajaaminen

Fantasiapuhetta? (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen, 2011; Sveningsson & Larsson, 2006)

Hyvää tarkoittava työyhteisöjen kehittämispuhe, joka toisaalta voi estää käytännön toiminnan kehittämisen ja vaikuttavuuden tutkimisen





## Mitä monialaisuus ei ole?

Eri alojen toimijoiden yhteen liittäminen ei ole riittävä edellytys monialaiselle yhteistyölle (Reeves ym., 2010)

- > palvelujärjestelmän systeemiselle muutokselle -> viheliäisten ongelmien ratkaisemiselle
- > hyvinvoinnin tai työllisyyden edistämiselle

# Toimiva monialainen verkosto





# Monialaisessa palvelussa on kyse järjestelmäinnovaatiosta

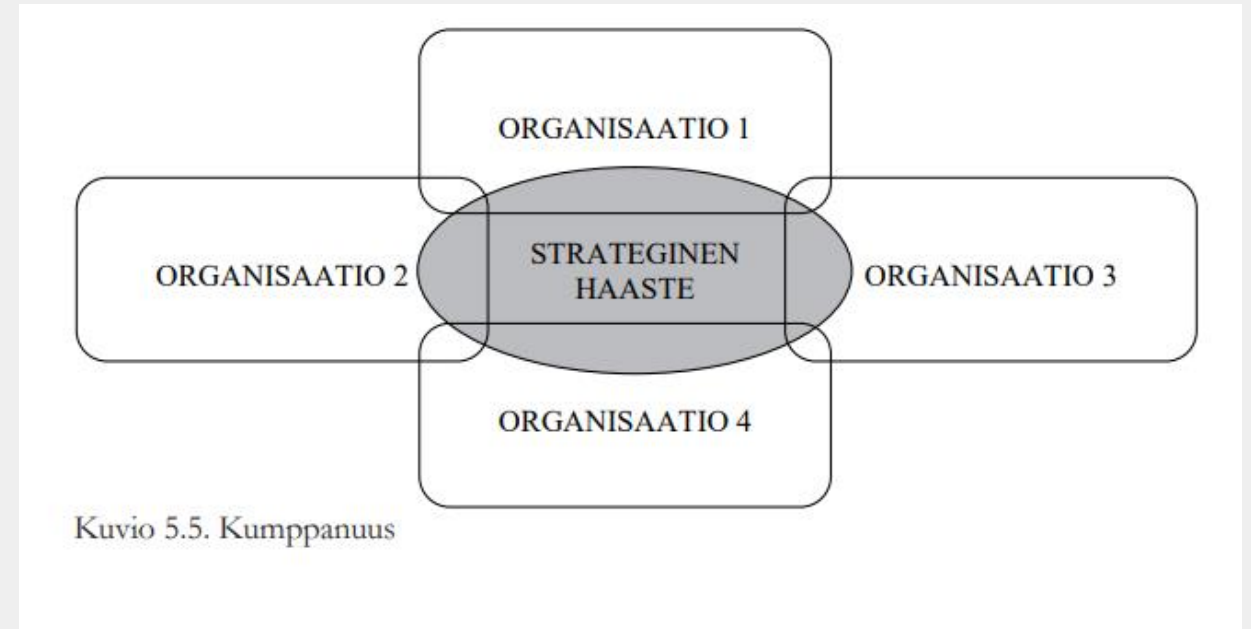
- **Erilliset palvelut**
  - Eri alojen edustajat tuovat mukanaan oman alansa toimintajärjestelmän ohjaukseen
  - Esimerkiksi työllisyyspalvelut ja siellä tapahtuva ohjaus muodostaa oman toimintajärjestelmänsä, jota luonnehtivat kyseiselle kulttuurille ominaiset asiakkuudenhallintajärjestelmät, velvoittavuus ja sanktiot
- **Monialainen palvelu**
  - organisaatioiden välinen monialainen yhteistyö
  - Järjestelmäinnovaatio: erilliset ohjauspalvelut (esimerkiksi TE-palvelut, etsivä nuorisotyö ja mielenterveyspalvelut) korvautuvat uudella toimintamallilla (esim. monialainen ohjauspalvelu Ohjaamo)



# Monialainen organisaatio: organisaatioiden välinen monialainen yhteistyö

1. Pitkäaikaisuus
2. Yhdenvertaisuus
3. Toiminnan kohteena laaja, monimutkainen strateginen haaste
4. Rajojen ylittäminen ja läpinäkyvyys
5. Yhteinen vastuu toiminnan kehittämisestä
6. Yhteiset tiedonhallinnan ja neuvottelun välineet
7. Ennakoivat sopimukset

(mukaillen Engeström 2006)





# Monialainen yhteistyö on tekoja

- Monialainen yhteistyö on
  - Olemista
  - **Tekemistä**
  - Omistamista
- Eri toimintajärjestelmiin kuuluu sille tyypillisiä tekoja, mutta toisaalta tekojen kautta toimintajärjestelmät voivat myös uusiutua
- Monialainen ohjauspalvelu on muodollinen rakenne, mutta sen kehittäminen on dynaamista
  - Pitkäkestoinen ja vaativa uuden oppimista edellyttävä prosessi (Pukkila & Helander 2016; Engeström 2006)
  - Tavoitteena eri ihmisten ja taustaorganisaatioiden tietojen ja osaamisen integroiminen osaksi yhteistä toimintamallia



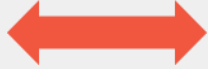
# Monialaisen toimintajärjestelmän rakenne

- **Tekijä:** ohjaajat/asiantuntijat, ohjattava/asiakas, ohjattavan/asiakkaan lähipiiri
- **Kohde:** työllisyyden edistäminen, kokonaisvaltainen yksilöllinen apu
- **Välineet:** ohjauksen ammatilliset toimintatavat, ohjauskeskustelun keinot + fyysiset työvälineet (asiakkuudenhallintajärjestelmät, yhteinen kalenteri)
- **Säännöt:** työntekijöiden väliset säännöt ja normit, asiakkaan kanssa sovittavat säännöt
- **Yhteisö:** monialainen (ohjaus)palvelu
- **Työnjako:** koordinaatio, roolit, monialaiset työmuodot

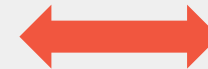


# Monialaisen yhteistyön toteuttaminen käytännössä

## Asiakastilanteessa



## Työntekijöiden välillä



## Johtamisen tehtävänä

- Monialaiset työmuodot:
    - Yksilöohjaus
    - Parityöskentely
    - Toisen osaamisen hyödyntäminen (siirto, konsultaatio, saattaen vaihto)
    - Tiimi- ja solmutyöskentely
    - Ryhmäohjaus
  - Asiakkaan osallisuus
- Yksilön tekoina
    - Osaaminen
    - Valmius monialaiseen yhteistyöhön
  - Yhteisön tekoina
    - Luottamus
    - Yhteinen käsitteistö ja kieli
    - Yhteiset normit
    - Yhteiseen tavoite
    - Yhteinen aika keskusteluun
- Yhteistyön kehittäminen
    - Työntekijöiden välisen yhteistyön laatu (työmuodot, yhteinen käsitteistö ja kieli, normit)
    - Työntekijöiden välinen yhteydenpito ja yhteinen aika
    - Yhteenkuuluvuuden tunne
  - Toiminnan arviointi ja tiedonkeruu
    - Yhteisen tavoitteen tarkentaminen & sitoutuminen
    - Riittävät resurssit



# Mitä toimiva monialainen yhteistyö voisi olla?

- Toimiva monialainen yhteistyö:
  - Vaikuttavaa, päästään tavoitteisiin
  - Käytetään monialaisia työmuotoja tarpeen mukaan
  - Kehitetään yhteistyötä:
    - Resurssit
    - Tavoitteiden seuraaminen
  - Positiivinen työilmapiiri



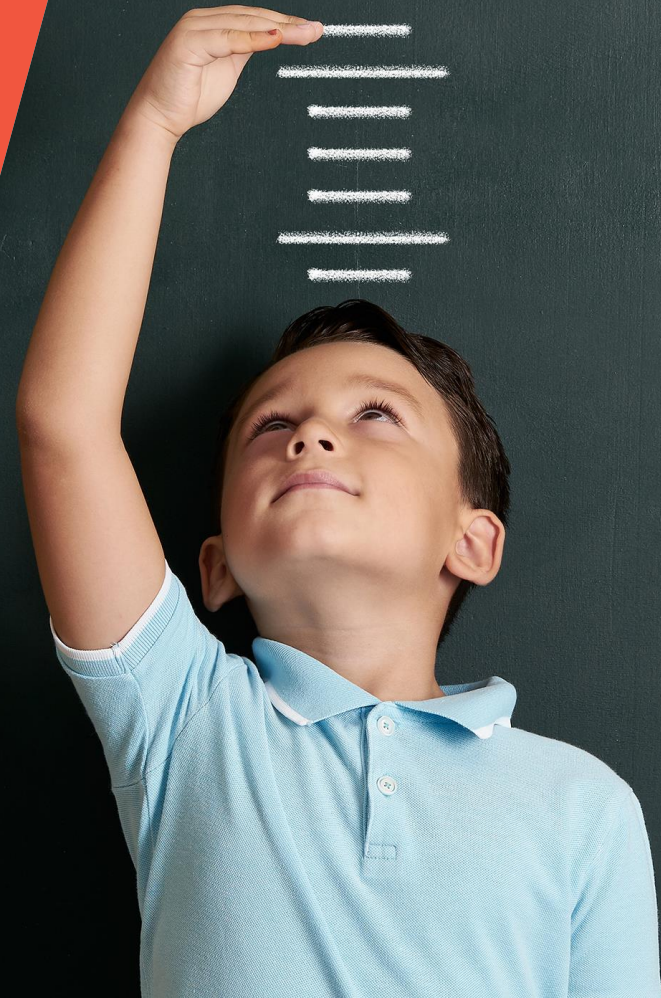




## Toimivaa monialaista yhteistyötä edistävät tekijät

- Yhteinen aika keskusteluun (casepalaverit, vapaamuotoinen yhteinen aika, kehittämispäivät ja koulutukset)
- Yhteisen tavoitteen (jatkuva) tarkentaminen ja siihen sitoutuminen (+työkalut tähän)
- Yhteinen käsitteistö ja kieli
- Yhteiset tiedonhallinnan välineet (asiakasjärjestelmät, kalenterit, työtila jne.)
- Monialaisten työmuotojen hyödyntäminen (yksilö-, pari-, ryhmäohjaus, konsultaatio, siirto, saattaen vaihto, tiimi- & solmutyöskentely)

# Monialaisen yhteistyön vaikuttavuus





# Monialaisen toimintamallin vs. monialaisen yhteistyön arviointi

Systemiseen muutokseen pyrkivän palvelujärjestelmän uudistamisen ja monialaisten toimintamallien vaikuttavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä mittaria

- Kun pyrkimyksenä on muuttaa ympäristöä, voiko vaikuttavuutta mitata ainoastaan yksilön käyttäytymisen muutoksesta?
- Pitäisikö vaikuttavuuden arviointiin lisätä yhteistyön laadun arviointi? (jolloin myös yhteistyön kehittämiseen ja sujuvuuteen panostettaisiin?)
- Mistä tiedetään, mikä on vaikuttavaa monialaista yhteistä työtä?



# Monialaisen toimintamallin vaikuttavuus

- Miksi toiset toimintamallit onnistuvat juurruttamaan toimintansa mutta toiset eivät?
- Vaikuttavuuteen voidaan panostaa nykytiedon mukaan erityisesti kahdella tavalla:
  - Yhteistyön kehittäminen
  - Toimintamallien tuki, arviointi ja tiedonkeruu



# Monialaisen toimintamallin vaikuttavuus (Lilja, Ristikari & Niemelä, 2022)

- Yhteistyön kehittäminen
  - Se, miten hyvin monialaiset tiimit toimivat hankkeen alkuvaiheessa oli yhteydessä hoitotulosten pysyvyyteen (Perkins ym. 2011)
  - Viestintä ja yhteydenpito:
    - Sektorien monimuotoisuus ei itsessään yhteydessä toimintamallin tuloksiin – viestintä on (Brown ym. 2017)
    - Asiantuntijan kyky luoda ja ylläpitää suhteita muihin ammattilaisiin, yhdessä nuoren ja perheen tarpeisiin keskittymisen kanssa, tulkittiin yhdeksi syyksi nuoren hoidossa pysymiselle ja mallin vaikuttavuudelle (Liddle ym. 2011)
  - Yhteinen tavoite:
    - Jaetun merkityksen, yhteistyön ja toimintamallin tulosten välillä on yhteys (Dickerson ym. 2012)



## Monialaisen toimintamallin vaikuttavuus (Lilja, Ristikari & Niemelä, 2022)

- Toimintamallien arviointi ja tiedonkeruu
  - Varhaisessa vaiheessa saatu kehittämisen tuki, tehdyt suunnitelmat ja positiivinen työkuulttuuri yhteydessä toimintamallin pysyvyyteen
  - Ajantasainen tiedon kerääminen toiminnan vaikutuksista + reagointi
  - Resurssit: **Toimeenpanon tuen on todettu olevan merkityksellisempää kuin toimijoiden asenteellisen valmiuden yhteistyöhön (engl. organizational readiness) toimintamalleissa, joilla on vähäiset resurssit (Cannon ym., 2019)**



# Vaikuttavuuden kaksi kulmakiveä

Toimijoiden yhteen tuominen on hyvä alku, jonka jälkeen huomion kiinnittäminen toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja viestintään (Brown ym., 2017) sekä toimintaan sitoutumisen mahdollistaviin resursseihin (Perkins ym., 2011) on tarpeen todellisen yhteistyön ja vaikuttavan toimintamallin saavuttamiseksi. (Lilja, Ristikari & Niemelä 2022)

# Kiitos!

[taru.h.lilja@student.jyu.fi](mailto:taru.h.lilja@student.jyu.fi)

Twitter: taru\_lilja







# Lähteet

- Engeström, Y. 2006. Kaksikätkäinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Helsinki: Kansanterveyslaitos
- Lilja, T., Pukkila, P. & Helander, J. (2021a). Nuorten asiakasosallisuus monialaisessa ohjaus- ja neuvontapalvelussa. Havainnointitutkimus ohjaustilanteista Ohjaamoissa. Nuorisotutkimus, 39(1). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022030822389>
- Lilja, T., Pukkila, P. & Helander, J. (2021b) Monialaisen ohjauksen rakentuminen ohjaustilanteissa: onko monialainen ohjaus monialaista? Kasvatus 3/2021. <https://journal.fi/kasvatus/article/view/112560>
- Lilja, T., Ristikari, T. & Niemelä, M. (2022). Hoito syytteen sijaan –toimintamallin arviointitutkimus: Monialaista yhteistyötä nuorten huumausaineiden käytön ehkäisemiseksi. Kasvun tuki 01/2022. <https://kasvuntuki.fi/wp-content/uploads/2022/06/kasvun-tuki-01-2022-lilja-ym.pdf>



# Lähteet

- Pukkila, P. & Helander, J. 2016. Työotteena monialaisuus: katsaus Ohjaamojen yhteistyön rakentumiseen. Nuorisotutkimus 34 (2016): 3, 53–57. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017111016870> (Luettu 29.1.2021.)
- Stember, M. 1991. Advancing the Social Sciences Through the Interdisciplinary Enterprise. The Social Science Journal, Volume 28, Number 1, pages 1-14. <https://makinggood.design/media/1309/stember-1991-advancing-the-social-sciences-through-the-interdis.pdf>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S., Zwarenstein, M., 2010. Interprofessional Teamwork for Health and Social Care. Wiley-Blackwell, Chichester
- Valtakari, M., Arnkil, R., Eskelinen, J., Mayer, M., Nyman, J. Sillanpää, K., Spangar, T., Ålander, T. & Yli-Koski, M. 2020. Ohjaamot - monialaista yhteistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria: Monialaisen yhteistyön vaikuttavuus nuorten työllistymistä edistävissä palveluissa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-932-5> (Luettu 29.1.2021.)