

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tuire Laitinen

**MONITOIMIJAISEN NEUVOLATIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

**SISÄLLYS**

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	4
<b>LYHENTEET</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	9
<b>2. OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	13
2.1. Osaamisen johtamisen käsitteet ja periaatteet	13
2.1.1. Osaaminen	13
2.1.2. Osaamisen johtaminen	14
2.2. Oppiva organisaatio osaamisen toteuttajana	18
2.2.1. Organisaation osaaminen	21
2.2.2. Yksilön hiljainen tieto	23
2.3. Osaamisvalmiudet johtamisessa	24
2.3.1. Kvalifikaatiot	24
2.3.2. Aineeton pääoma	26
2.4. Osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	28
<b>3. MONITOIMIJAISEN TIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	30
3.1. Moniammatillisuus ja monitoimijaisuus käsitteenä	30
3.2. Moniammatilliset tiimit sosiaali- ja terveysalalla	32
3.3. Monitoimijainen työskentely	34
3.3.1. Tiimin näkökulma	34
3.3.2. Yksilön näkökulma	36
3.4. Monitoimijaisen tiimin osaamisen johtaminen	37
<b>4. AINEISTO JA MENETELMÄ</b>	43
4.1. Aineiston kuvaus ja tutkimusmenetelmät	43
4.2. Aineistonkeruumenetelmät	45
<b>5. TUTKIELMAN EMPIIRINEN TOTEUTUS</b>	48
5.1. Toimintaympäristön kuvaus	48

5.2. Lapsi- ja perhepalvelujen uudistaminen	49
5.3. Kohdeorganisaatio	51
<b>6. MONITOIMIJAISEN NEUVOLATIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>54</b>
6.1. Inhimillinen pääoma	54
6.1.1. Yksilön kvalifikaatiot	54
6.1.2. Yksilön ammattiosaaminen	56
6.1.3. Yksilön verkosto-osaaminen	59
6.1.4. Neuvolatiimin kaipaama inhimillinen pääoma	60
6.2. Asiakaspääoma	61
6.2.1. Verkotot	61
6.2.2. Monitoimijaisuus ja moniammatillinen työskentely	62
6.2.3. Prosessit ja toimintamallien yhtenäistäminen	63
6.2.4. Ennaltaehkäisevät rakenteet	65
6.2.5. Neuvolatiimin kaipaama asiakaspääoma	65
6.3. Rakennepääoma	66
6.3.1. Teknologia ja tiedonkulku	67
6.3.2. Oppimisen ilmapiiri	68
6.3.3. Johtamiskulttuuri	69
6.3.4. Tiimityöskentely	71
6.3.5. Neuvolatiimin kaipaama rakennepääoma	72
6.4. Aineeton pääoma perhekeskuksen monitoimijaisessa neuvolatiimissä	73
<b>7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>78</b>
7.1. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	78
7.2. Tutkimuksen eettisyydenarviointia	79
7.3. Tutkimusmenetelmän arviointia	81
7.4. Tutkimustulosten pohdintaa ja kehittämissuhteita	82
7.5. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	84
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>87</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>96</b>
LIITE 1. Saatekirje	96

LIITE 2. Teemahaastattelulomake	97
LIITE 3. Suostumuslomake	98
LIITE 4. Analyysirunko	99

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Osaamisen käsitteistö.	28
Kuvio 2. Monitoimijaisen tiimin osaamisen johtaminen.	38
Kuvio 3. Analyysimallin muotoutuminen.	44
Kuvio 4. Uudistettujen palvelujen johtamismalli.	53
Kuvio 5. Vuorovaikutustaidot.	75
Kuvio 6. Yksilön normatiiviset valmiudet.	76
Kuvio 7. Verkostot.	76
Kuvio 8. Strategia.	77
Taulukko 1. Aineeton pääoma sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa.	41
Taulukko 2. Perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin aineeton pääoma.	74

**LYHENTEET**

KASTE	kansallinen sosiaali- ja terveysalan kehittämissuohjelma
SOTE	sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelun uudistus
LAPE	lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tuire Laitinen	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Monitoimijaisen neuvolatiimin osaamisen johtaminen	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018	<b>Sivumäärä: 99</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa kartoitettiin perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin kva­lifikaatioita, osaamis- ja osaamisen johtamisen tarpeita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää monitoimijaisen neuvolatiimin asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia tiimin osaamisen johtamisesta ja edelleen tuottaa tietoa esimiehille ja tiimivastaaville tekijöistä, jotka vaikuttavat moniammatillisen tiimin osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista ja osaamisen johtamista perhekeskuksen neuvolatiimissä toimivat ammatillaiset tarvitsevat saadakseen riittävät valmiudet toimia osana monialaista tiimiä ja tuottaakseen perheen tarpeiden mukaista hyvinvointi- ja hoivapalvelua.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat erään suuren kaupungin perhekeskuksen monitoimijainen neuvolatiimi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella fokusryhmähaastattelulla, jossa haastattelua ohjasi teoreettisen viitekehyksen muodostamat tema-alueet. Tema­haastatteluiden aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä, jossa analysointirungon avulla systemaattisesti tulkiten kerättiin tietoa jaottelemalla organisaation inhimillistä, asiakas- ja rakennepääomaa osaamisen johtamisen näkökulmasta. Analyysin lopussa koottiin perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin aineettoman pääoman ominaisuudet yhteen ja tehtiin osien välille synteesiä ja merkityskokonaisuuksien arviointia.

Fokusryhmähaastatteluissa nousi vahvasti esiin neuvolatiimin tavoite edistää perheen para­rasta. Asiakasnäkökulma nousi esiin jokaisessa tema-alueessa avainasiana, joka sitoo eri toimijat yhteisen työn ääreen. Asiakasnäkökulman vahvistuminen tuo mukanaan uudenlaisia työelä­kvalifikaation vaateita, kuten yksilöiden ongelmanratkaisutaidot, vastuullisuuden ja aloitteellisuuden.

Tuloksissa on nähtävissä, että monitoimijaisen neuvolatiimin osaamisen johtamisesta vastaavalla tulisi olla käsitys niin inhimillisen, rakenteellisen kuin asiakaspääomankin tarpeesta voidakseen toteuttaa kokonaisvaltaista tiimin osaamisen johtamista. Oleellista on organisaation strategiasta johdetun tiimin yhteisen tavoitteen määrittäminen ja monitoimijaisen yhteisen työn merkityksen konkreettinen määrittäminen yksilötasolle pilkkoen.

---

**AVAINSANAT:** osaaminen, osaamisen johtaminen, moniammatillinen ja monitoimijainen yhteistyö sekä oppiva organisaatio





## 1. JOHDANTO

Globalisoituminen, tieto- ja verkkoyhteiskunnan kehittyminen, julkisen sektorin roolin muutos, väestön ikääntyminen ja teknologian kehitys ovat vaikuttaneet siihen, että sosiaali- ja terveystalvveluita uudistetaan myös Suomessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon työ on muuttunut niin monimutkaiseksi, että organisaatioiden menestyksellinen työskentely vaatii oman alan hallitsevien asiantuntijoiden lisäksi eri toimialojen yhteistä moniammatillista tiimityötä. (Isoherranen ym. 2008: 9-10; STM 2011.) Organisaatioiden kilpailukyky perustuu entistä enemmän aineettoman pääoman arvoon ja tiedon saatavuuteen (Huotari 2009: 40; ks. myös Alavi ja Tiwana 2005: 192). Kilpailu organisaatioiden välillä teknisen laadun ja hinnan suhteen on aiempaa tasaväkisempää, mikä on ajanut organisaatiot hyödyntämään tiiviimmin työntekijöiden osaamista, yrityksen prosesseja ja asiakassuhteita turvatakseen elinvoimaisuutensa myös tulevaisuudessa (Viitala 2005: 97). Jotta organisaatiot kykenevät ylläpitämään, hyödyntämään ja kehittämään jo olemassa olevaa osaamista, on heidän panostettava johtamiseen – osaamisen johtamiseen.

Tulevaisuuden julkiset sosiaali- ja terveystalvvelut keskittyvät pääsääntöisesti kolmeen eri konseptiin, jotka ovat terveys- ja hyvinvointikeskukset, perhekeskukset ja monipuoliset palvelukeskukset sekä kaikkia palvelevat sairaalat ja päivystykset. Perhekeskustoiminta pyrkii vastaamaan muuttuneessa yhteiskunnassa lapsen, nuoren ja perheen tarpeisiin hyvinvointia edistäen. Valtakunnallisissa sosiaali- ja terveydenhuollon suunnitelmissa on pitkään tavoiteltu toimintaa, jossa korostuisi sektorirajat ylittävä moniammatillinen yhteistyö ja palveluiden verkostoituminen asiakaslähtöisyyttä unohtamatta. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden uudistamisen tavoitteena on palvelujen yhteensovittaminen lapsi- ja perhelähtöiseksi kokonaisuudeksi. Perheiden tarpeesta lähtevän perhekeskustoiminnan kehittäminen pohjautuu valtioneuvoston periaatepäätökseen (2.10.2003) sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi. (Heikkilä & Lahti 2007: 44–46; Helminen 2006: 64–65.) Perhepalveluiden uudistaminen kytkeytyy moniin valtakunnallisiin linjauksiin, ja se on yksi hallituksen kärkihankkeista. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelun uudistuksessa (SOTE) yhtenä tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittaminen. Palvelujen integraatiolla pyritään asiakaslähtöisten kokonaisuusien muodostamisen lisäksi palvelujen tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen.

Perhekeskusmallin tavoitteena on moniammatillisten tiimien avulla madaltaa eri toimijoiden välisiä raja-aitoja ja päästä toiminnoittain toteutettavista toimenpiteistä asiakkaan kokonaisvaltaiseen kuuntelemiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Olennaista on luoda peruspalveluihin ennaltaehkäiseviä ja matalan kynnyksen rakenteellisia palveluja. Ennaltaehkäisevä toiminta pyritään sovittamaan lasten ja perheiden elämänvaiheisiin, jolloin ongelma ei vielä ole ehtinyt komplisoitua. (Heikkilä & Lahti 2007: 47; Helminen 2006: 75–76.) Eri sosiaali- ja terveysalojen toimijoiden välinen yhteistyö ja varhainen puuttuminen sosiaalisiin ja terveydellisiin ongelmiin nousee esiin alaa ohjaavassa lainsäädännössä ja palvelualakohtaisissa asiakirjoissa. Tällaisia asiakirjoja ovat muun muassa lastenneuvolaopas, kouluterveydenhuollon laatusuositus ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (Heikkilä & Lahti 2007: 49.)

Onnistuaksemme tavoitteessamme yhtenäistää asiakkaiden hoitopolkua ja pirstaloituneita sosiaali- ja terveystalvitamme, asiantuntijoiden on toimittava tiiviissä moniammatillisessa yhteistyössä, jossa jokaisen osaaminen nähdään toiminnan kannalta oleellisena välineenä. Yhteiskunnan muuttuminen ja asiakkaiden ongelmien monimutkaistuminen ovat johtaneet siihen, ettei kokonaisuuden hallinta ole yksittäiselle työntekijälle mahdollista. Perinteisestä yksilötyöskentelystä siirtyminen todelliseen moniammatilliseen tiimiin on haasteellista, eikä se onnistu ilman hyvää johtamista. Osaaminen on nähtävä organisaation osaamisena, joka muodostuu yksittäisten työntekijöiden ja heidän muodostamien tiimien osaamisen kokonaisuudesta. Jotta osaamisen johtaminen moniammatillisissa tiimeissä mahdollistuisi, organisaatioiden on saatava yksittäiset työntekijät luopumaan oman erityisosaamisen rajojen vartioinnista (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008: 13–14; Larivaara, Lindroos & Heikkilä 2009: 292; Koskela 2013: 22). Moniammatillisilla tiimeillä on oltava yhteinen organisaation strategiasta johdettu tavoite, jonka puitteissa yksittäisten työntekijöiden osaamista kehitetään. Strategiaan määritellään tiimin asemoituminen suhteessa organisaation vaatimaan osaamiseen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012: 51–52.)

Tässä tutkielmassa keskitytään monitoimijaisen neuvolatiimin osaamisen johtamiseen. Tutkimuksen konteksti on sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatio, jossa

pilotoidaan uudenlaista, entistä laaja-alaisempaa monitoimijaista yhteistyötä eri professioiden välillä. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä toimintaympäristössä tapahtuvat sisäiset ja rakenteelliset muutokset edellyttävät organisaatiolta ja henkilöstöltä alituista osaamisen päivittämistä ja uuden osaamisen hankkimista. Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden työtehtävien sisältöä tullaan rakenneuudistusten myötä uudistamaan kohti entistä kokonaisvaltaisempaa ihmisymmärrystä, pois tarkasti rajatun substanssin sisällä toimimisesta. Uudistukset vaativat osaajia poistumaan totutusta toimintamallista ja haastavat asiantuntijat kehittämään osaamistaan ja laajentamaan näkemyksiään, joita ei tällaisenaan ole eri koulutusohjelmissä käsitelty. Tämän pro gradu -tutkielman aihetta on suunniteltu yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa. Ennen pro gradu -tutkielman aloitusta kävimme keskusteluja siitä, millainen tieto perhekeskuksen osaamisen johtamiseen liittyen olisi arvokasta. Tutkimuksesta saatua tietoa on tarkoitus käyttää perhekeskuksen monitoimijaisten tiimien kehittämiseen.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa esimiehille ja tiimivastaaville tekijöistä, jotka vaikuttavat moniammatillisen tiimin osaamisen kehittämiseen. Tarkoituksena on selvittää, millaista osaamista ja osaamisen johtamista perhekeskuksen neuvolatiimissä toimivat asiantuntijat tarvitsevat saadakseen valmiuksia toimia osana monialaista tiimiä ja tuottaakseen perheen tarpeiden mukaista hyvinvointi- ja hoivapalvelua.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on monitoimijainen osaamisen johtaminen?
2. Millaisia valmiuksia tiimin asiantuntijoilla on toimia osana neuvolan monitoimijaista tiimiä?
3. Millaista osaamista monitoimijaisen tiimin ammattilaiset kokevat tarvitsevansa?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää monitoimijaisen tiimin asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia tiimin osaamisen johtamisen tarpeesta kvalitatiivisten teemahaastattelujen avulla. Tutkimusmetodina ovat fokusryhmähaastattelut ja haastateltavia henkilöitä on yhdeksän. Haastatteluryhmiä on kaksi, joissa molemmissa haastateltavia on neljä–viisi henkilöä. Haastattelut toteutetaan erään suuren kaupungin perhekeskuksessa. Tutkielman toteutus on induktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa tavoitteena on tarkastella haastatteluista esiin nousseita osaamisen ja valmiuksien, osaamisen johtamisen sekä

oppimista mahdollistavan ilmapiirin näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä haastateltavien näkökulmista. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä piirteitä ilmiön kuvailun lisäksi ovat muun muassa tutkittavien ajatusten esiin tuominen, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta ja tapausten ainutlaatuinen käsittely (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 200).

Tutkielman rakenne muodostuu teoreettisesta viitekehystä ja empiirisestä osasta. Teoreettinen viitekehys on rakentunut keskeisten käsitteiden ohjaamana. Pro gradu -tutkielman keskeiset käsitteet ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, moniammatillinen ja monitoimijainen yhteistyö. Tässä tutkielmassa lähestytään osaamista oppivan organisaation näkökulmasta, sillä oppimista rakentava ilmapiiri on erityisen tärkeässä roolissa osaamisen johtamisessa. Oppivan organisaation periaatteet nousevatkin osaamista käsittelevässä teoreettisen viitekehysten kirjallisuudessa systemaattisesti esiin. Teoriaosan jälkeen syvennytään empiirisessä osassa kohdeorganisaation ja aineistonkeruun esittelyyn. Monitoimijaisen neuvolatiimin ryhmähaastattelujen tuloksia käsittelemme luvussa kuusi ja lopuksi pohdim tutkielmaa eettisyyden, luotettavuuden, tulosten ja menetelmän valinnan näkökulmasta tarkasteltuina sekä esittelen keskeisemmät johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

## 2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on laaja ja monitieteisesti tutkittu kokonaisuus (Hyrkäs 2009). Tarkastelen työssäni työelämäosaamista, johon liittyvät käsitteet pätevyys, kvalifikaatiot ja ammattitaito. Työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen ovat työtehtävissä käytettävää tietoa, taitoa ja osaamista. (Hanhinen 2011: 5.) Lähestyn osaamisen johtamista sekä organisaation että yksilön perspektiivistä käsin. Seuraavaksi kuvailen osaamisen ja osaamisen johtamisen käsitteistöä, oppivaa organisaatiota osaamisen toteuttajana ja osaamisvalmiuksia johtamisen näkökulmasta tarkasteltuina.

### 2.1. Osaamisen johtamisen käsitteet ja periaatteet

#### 2.1.1. Osaaminen

Osaamista kuvaavia termejä on suomen kielessä monia, kuten tietotaito, pätevyys ja kompetenssi. Käsitteen osaaminen englanninkielinen vastine on *know-how*. Käsitettä *competence* käytetään samaa tarkoittaen, vaikka suoraan käännettynä suomenkielinen vastine on pätevyys (Hyrkäs 2009: 49). Osaamisen tematiikassa pätevyydellä, *competence*, viitataan johonkin yksittäiseen ominaispiirteeseen, kun taas osaaminen käsitetään organisaation kokonaisvaltaisena varantona. Osaaminen voidaan nähdä koostuvan joukosta yksilöiden omista pätevyyksistä, jotka näkyvät työtilanteessa menestyksekkäänä toimintana. (Lindgren, Stenmark & Ljungberg 2003: 20.) Englanninkielessä osaaminen ja tieto yhdyntävät käsitteessä *knowledge* (Huotari 2009: 24). Työn tekeminen edellyttää osaamista, joka rakentuu tiedon, taidon ja kokemuksen kautta (Sumkin & Tuomi 2012: 26–27). Osaaminen määritellään organisaatiotasolla kykynä vastata toimintaympäristön haasteisiin ja yksilötasolla kyvykkyytenä tai pätevyytenä suoriutua tehtävässään (Huotari 2009: 24). Organisaation näkökulmasta osaamisen määrittely painottuu sen toiminta-ajatukseen ja kilpailustrategiaan, kun visiot ja missio muodostavat osaamisen kehyksen (Viitala 2002: 49). Organisaation osaamisella tavoitellaan suunniteltua tavoitetta tietyn toiminnan avulla (Hyrkäs 2009: 52).

Osaamista voidaan tarkastella lähestyen erilaisista näkökulmista, kuten rationaaliseen tutkimustraditioon perustuen, prosessiajattelun näkökulmasta tai jakamalla osaaminen erilaisiin tasoihin. Osaamisen voi jakaa muun muassa yksilön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Organisaation osaamisen ja ydinosaamisen voidaan myös katsoa olevan samaa tarkoittavia. (Hyrkäs 2009: 51–52.) Tarkasteltaessa osaamista organisaatiotason kysymyksenä käytetään kansainvälisissä lähteissä käsitettä *knowledge management*, jossa korostuu tiedon jakamisen kulttuuri (Sveiby 1990; Bhatt 2000: 18–21; Bollinger ja Smith 2001: 9–10) ja piilevän tiedon merkitys (Nonaka & Takeuchi 1995). Ydinosaaminen on organisaation kilpailukyvyn kannalta merkittävä menestystekijä. Ydinosaamisen kriteerit pohjautuvat organisaation strategiaan, jossa yksilön ammatilliset preferenssit suunnitellaan tukemaan organisaation yleistä tahtotilaa. Osaamisen strateginen hallinta perustuu organisaation osaamisen tarkasteluun, vaikka yksilön osaaminen vaikuttaa huomattavasti strategian onnistumiseen. (Huotari 2009: 33; Sveiby 1990: 121.) Yksilön osaaminen ilmenee kykynä suoriutua tehtävistään, taidokkuutena kehittää työtään ja selvitä erilaisista työelämän pulmatilanteista (Huotari 2009: 24). Yksilön ammatitaito perustuu koulutuksen tuomaan osaamiseen, jota kokemus rikastuttaa (Bollinger & Smith 2001: 9). Osaaminen voidaan nähdä yksilön hallitsemaksi informaatioksi, kokemukseksi tai ymmärtämykseksi (Alavi ja Tiwana 2005: 192).

Viime vuosina organisaatioiden kilpailukyky on perustunut entistä enemmän aineettoman pääoman arvoon ja tiedon saatavuuteen (Huotari 2009: 40; Kivinen 2008: 41; Cabrera & Cabrera 2002: 1). Kilpailu organisaatioiden välillä teknisen laadun ja hinnan suhteen on tasaväkisempää, joka on ajanut organisaatiot hyödyntämään tiiviimmin työntekijöiden osaamista, yrityksen prosesseja ja asiakassuhteita turvatakseen elinvoimaisuutensa myös tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää, jonka avulla osaamista johdetaan. (Viitala 2005: 97.)

### 2.1.2. Osaamisen johtaminen

Johtamista on jaoteltu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten johtajan, työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta. Johtajuudesta puhuttaessa korostetaan johtamisen prosesseja, johtajana olemista tai johtajan

asemaa. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 82; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 13–14.) Johtaminen voi olla yksilön tai ryhmän aikaansaamaa toimintaa, joka ei ole aikaan, paikkaan tai tilaan sidottua. Yksinkertaistettuna johtamisella pyritään saamaan asiat tehdyksi päämäärätavoitteisesti. (Niiranen ym. 2010: 14.) Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan valittua kohdetta suunniteltuun tavoitteeseen. Johtajan tarkoituksena voi olla organisaation kasvu markkinataloudessa tai organisaation toimintojen turvaaminen. (Viitala 2005: 18.)

Käsitteenä vakiintumaton osaamisen johtaminen nähdään yleisesti organisaation pyrki- myksenä hyödyntää ja kehittää jo olemassa olevia osaamisvarantoja. Osaamisen johtami- nen pohjautuu organisaation strategiaan ja siinä korostuu osaamisen tekninen kartoitta- minen, mittaaminen ja uuden luominen sekä sosiaalinen aspekti. Osaamisen johtaminen on suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallintaa sekä oppimisen prosesseja yhdistävää toimintaa. (Hyrkäs 2009: 16, 87; Kivinen 2008: 59–61.) Osaamisen johtaminen on yksin- kertaistetusti olemassa olevan osaamisen ylläpitoa ja kartuttamista pyrittäessä saavutta- maan organisaation asettamia tavoitteita. Joissakin määritelmässä tehdään eroa korostaen uuden osaamisen synnyttämisen ja olemassa olevan osaamisen jakamisen näkökulmien välillä. (Viitala 2002: 15.)

Osaamisen johtamista sovelletaan useilla tieteenaloilla, kuten liiketalous-, kasvatus-, talous- ja hallintotieteissä sekä informaatiotutkimuksen parissa. Tämä tekee osaamisen joh- tamisesta käsitteenä monitieteisen ja heterogeenisen jokaisen tarkastellessa käsitettä oman alan paradigmasta käsin. (Hyrkäs 2009: 16.) Tuula Kivisen väitöstutkimuksessa teettämän käsiteanalyysin mukaan osaamisen johtamisen *knowledge management* käsit- teen ominaisuuksia ovat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Osaamisen johtamisen lähikäsitteitä ovat tiedon johtaminen, aineettoman pääoman joh- taminen ja organisatorinen oppiminen. (Kivinen 2008: 56–64.) Osaamisen johtamisen kä- site pitää sisällään erilaisia vivahteita, ja käsitettä käytetään osin samaa tarkoittaen esi- merkiksi tiedon johtamisen kanssa. *Knowledge management* on suomenkielessä kään- netty niin osaamisen ja tietämyksen johtamiseksi kuin tiedon johtamiseksi. (Kivinen 2008: 61; Hyrkäs 2009: 17; Huotari 2009: 38–39.) Käsitteen *knowledge management* voi- daan nähdä muodostuvan tiedon johtamisesta, luomisesta, omaksumisesta,



hankkimisesta, soveltamisesta, jakamisesta, jatkuvasta tarkistamisesta ja muokkauksesta (Bhatt 2000: 18–21; Bollinger & Smith 2001: 9–10).

Osaamisen johtamista tarkastellaan muun muassa filosofian, organisaation kehittämisen, liiketoiminnan tai teknologian näkökulmasta. Organisaation kehittämisen näkökulmasta osaamisen johtamisen tavoitteena on selvittää, miten luoda uutta ja hallita jo olemassa olevaa osaamista ja tietovarantoa. (Hong, Lehtonen ja Ståhle 2011: 3.) Tiedolla johtamisen kirjallisuudessa on löydettävissä eroavaisuuksia osaamisen ja tiedon johtamisen näkökulmien suhteen (Hyrkäs 2009: 173). Tiedon johtaminen linkittyy organisaation järjestelmään, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä tiedon johtamisen yläkäsitteenä, jonka muodostuu organisaation osaamisesta, organisaation oppimisesta ja oppivan organisaation käsitteestä (Viitala 2002: 12; Hyrkäs 2009: 16). Tässä pro gradu -tutkielmassa osaamisen johtamisen käsitteen tarkastelu on rajattu organisaatio- ja yksilötasolle.

Osaamisen johtamisen yksi tärkeä tekijä on henkilöstön yksilöllinen osaamisen taso. Työntekijän motivaationa on omassa työssä menestyminen ja henkilökohtaisen ammattitaidon kehittäminen. Esimiehen näkökulmasta tavoitteena on kehittää yksilöiden osaamista organisaation strategian onnistumisen kannalta oleellisiin painopisteisiin. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten kilpailukyvyyn voidaan nähdä olevan riippuvainen siitä, kuinka organisaatio kykenee uusimaan osaamistaan, luomaan uutta osaamista ja tuottamaan tehokkaasti uusia innovaatioita. Keskiöön nousevat ihmisten valmiudet ja motivaatio oppimiseen. (Viitala 2002: 49–51; ks. myös Hanhinen 2011: 5–6.)

Osaaminen koostuu yksilöiden lisäksi organisaation osaamisesta (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 150; Ollila 2006: 43). Organisaation osaamisen kehittyminen vaatii sekä ryhmän että ryhmässä toimivien yksilöiden osaamisen kehittymistä, joka muodostaa organisaation osaamisen tason (Sumkin & Tuomi 2012: 51). Kollektiivinen osaaminen vaatii organisaatioissa työskentelevien tiedon ja osaamisen jakamisen lisäksi motivaatiota ja kyvykkyyttä uusien työtapojen kokeiluun ja innovointiin (Cabrera & Cabrera 2002: 22). Osaamisen johtaminen perustuu organisaation osaamisen hallintaan, jossa osaaminen järjestelmällisesti dokumentoidaan, määritellään ja analysoidaan. Osaamisen

järjestelmällinen hallinnointi mahdollistaa organisaation osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen ja auttavat strategisten suunnitelmien laatimisessa. Henkilöstön näkökulmasta tämä tuo lisäarvoa työnjaon, vastuun ja valtuuksien rajaamisessa sekä selkiyttää kehittämis- ja koulutustarpeita sekä vähentää päällekkäisyyttä. (Hanhinen 2011: 6.) Osaamisen johtamisen ilmiö rinnastetaan keskeisesti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamiseen erityisesti julkisella sektorilla. Osaamisen johtamisen nähdään sisältävän muun muassa työntekijöiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtämisen. (Hyrkäs 2009: 16–17, 88.) Osaamistarpeiden määrittely antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omien työtehtävien sisältöön luoden yhteisöllisyyden ja luottamuksen ilmapiiriä sekä vähentäen epävarmuutta (Hanhinen 2011: 6).

Organisaation kokonaisosaaminen koostuu sen asiantuntijoiden tietovarannon ja teknologian muodostamasta kokonaistiedosta. Olennaista on luoda tiedon jakamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri, sillä osaamisen johtaminen pohjautuu tiedon alituisen jakamiseen, tarkistamiseen, soveltamiseen, hankkimiseen ja muokkaamiseen. Aktiivinen tiedonkäsittely ei pelkästään tuota uutta tietoa vaan auttaa kelvottoman tiedon hylkäämisessä. Yksilöiden ja organisaation tietovarantojen integraatio lisää sekä oppimisen kapasiteettia että organisaation osaamista. (Bhatt 2000: 25, 18–21.) Organisaation ulkopuolelta tulevat paineet vaativat uudenlaista nopeaa innovointia, joka kulminoituu työntekijöiden kyvykkyyteen kehittää organisaation kokonaistoimintaa jatkuvan oppimisen kautta (Hanhinen 2011: 6).

Moniammatillisen yhteistyön yhtenä kulmakivenä on tiedon jakaminen, sitä kautta tiimin ja yksilön jatkuva oppiminen sekä osaamisen kehittyminen. Tiedon ja osaamisen siirtämisessä osallistavan johtamisen lisäksi oleellista on avoin ilmapiiri, joka kannustaa uuden oppimiseen ja osaamisen jatkuvaan laajentamiseen sekä mahdollistaa työn uudelleen suunnittelun. Yhteisen osaamisen kehittyminen vaatii yksilöiden ja tiimien tiedonjakamisen lisäksi työntekijöiden motivaatiota kokeilla uusia työskentelytapoja ja analysoida parannusmahdollisuuksia sekä toimia luovasti omaksumalla innovaatioita. (Cabrera & Cabrera 2002: 21–22.) Osaamisen ja tiedon johtamista voidaan tarkastella myös tietoteknisen ulottuvuuden kautta. Erilaisten osaamisen johtamisessa käytettyjen tietojärjestelmien tavoitteena on tiedon ja osaamisen tehokkaampi muodostaminen, tallentaminen,

siirtäminen sekä osaamisen käyttö niin yrityksen rajojen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tällaisia järjestelmiä ovat mm. yhteistyötä tukevat järjestelmät, tietovarastot, sähköpostit ja videokonferenssit. (Alavi & Tiwana 2005: 193.) Tutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatioissa ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja ylennys edistävät eksplisiittisen tiedon jakamista, mutta ei saa aikaan hiljaisen tiedon siirtymistä. Merkittävää on kuitenkin tiimityöskentelyn synnyttämä luottamuksellinen ilmapiiri, joka edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamisen halukkuutta yksilöiden välillä. (Lam & Lambermont-Ford 2010: 54–56.)

## 2.2. Oppiva organisaatio osaamisen toteuttajana

Oppimista rakentava ilmapiiri on erityisen tärkeässä osassa osaamisen johtamisessa. Organisaation oppiminen on reagointia ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin, jolloin organisaatiolla on kyky muuttaa toimintaansa tietojen, kokemusten ja uusien käsitysten mukaisesti. Oppivan organisaation piirteisiin kuuluvat tehokas tiimitoiminta ja yksilöiden vahva henkilökohtainen osaaminen. (Viitala 2002: 18; Kinnunen 2010: 38–40; Tolga, Ayla & Özen 2017: 442.) Oppivassa organisaatiossa on muutoksiin nopeasti reagoivat rakenteet. Se pyrkii tekemään yksilöiden oppimisen helpommaksi kannustaen jatkuvaan suoritukseen parantamiseen. (Kinnunen 2010: 38–40.)

Oppivan organisaation *learning organization* käsitettä on määritelty monin eri tavoin (Kinnunen 2010: 31). Erityisesti oppiva organisaatio *learning organization* ja organisatorisen oppimisen *organizational learning* käsitteiden välisiä eroja ja niiden välistä suhdetta on nostettu esiin monissa tutkimuksissa (ks. esim. Tsang 1997; Tolga ym. 2017). Organisaation oppimista voidaan lähestyä strategisena kysymyksenä, prosessikysymyksenä, kulttuurikysymyksenä ja johtajuuskysymyksenä (Kivinen 2009: 68). Oppivan organisaation kirjallisuuden on kritisoitu painottuvan liiaksi muun muassa konsulttien tuottamukseen, organisaation oppimisen kirjallisuuden ollessa enemmän tieteellistä (Nonaka & Takeuchi 1995: 44). Oppivan organisaation tutkimuksista puuttuu tieteellisen tutkimuksen systemaattisuus (Tsang 1997: 84).

Edelleen oppivan organisaation keskustelua ohjaavat Sengen (1990: 343) keskeisessä teoksessa kuvailtu näkökulma, jonka keskiössä ovat viisi osatekijää: systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen (Kinnunen 2010: 34). Oppiva organisaatio tukeutuu yksilöiden osaamiseen, yhteisiin ajatusmalleihin, jaettuun visioon ja tiimioppimiseen. Oppiminen on monitahoinen kokonaisuus, jossa henkilökoh-  
 taisen osaamisen ytimenä on jatkuva kapasiteetin laajentaminen, pätevyys ja taidot hen-  
 kisen minuuden lisäksi. Organisaation jäsenillä on yhteinen visio, jonka he kokevat ta-  
 voittelemisen arvoiseksi. Irrallinen, jäsenten henkilökohtaisista arvoista poikkeava visio,  
 ei tuota tavoitteeseen sitoutumista, eikä passiivinen visioon mukautuminen synnytä sen  
 toteutumiseen vaadittavaa voimaa. Tiimin synnyttämän laajemman ymmärryksen avulla  
 voidaan ratkaista monimutkaisempia ongelmia kuin yksilönä olisi mahdollista. Tiimin on  
 toimittava koordinoitusti mutta säilyttäen kuitenkin joustavuutensa. Lisäksi tiimi toimii  
 yhteistyössä muiden tiimien kanssa toinen toistaan tukien. Tiimioppimista on mahdollista  
 saavuttaa keskustelun ja dialogin avulla. (Senge 1990: 203–269; Kinnunen 2010: 34–35.)  
 Dialogi on avoin ja luova tilanne, jossa tapahtuu mielipiteiden ja tiedon vaihtamista, te-  
 hokasta kuuntelua, oman näkemyksen kyseenalaistamista ja pyrkimystä ymmärtää toisten  
 ajatuksia (Viitala 2013: 178).

Oppiva organisaatio pohjautuu vuorovaikutussuhteisiin, jossa onnistumiset ja epäonnis-  
 tumiset jaetaan yhdessä, osaaminen ja oppiminen nähdään arvona, erilaisuus ja kyseen-  
 alaistaminen nähdään voimavarana ja osaaminen jaetaan työyhteisön kesken (Ruohotie  
 1997: 41). Johtajan ja esimiestyön rooli oppivassa organisaatiossa on toimia työyhteisön  
 roolimallina ja mahdollistaa organisaation joustavuus muun muassa joustavan tiimityös-  
 kentelyn avulla (Laaksonen ym. 2012: 146–147; Ollila 2006: 163). Oppivan organisaa-  
 tion näkökulmasta oleellinen asema on yksilöillä ja heidän vuorovaikutuksessa laajentu-  
 valla oppimisella (Kinnunen 2010: 46). Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä  
 sosiaalista suhdetta, jossa yksilöt vastavuoroisesti vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutusti-  
 lanteessa yksilö sekä saa toiselta että antaa toiselle vastavuoroisuusperiaatteen mukai-  
 sesti. Käsite viestintäosaaminen pitää sisällään viestintään, vuorovaikutukseen ja ihmis-  
 suhteisiin liittyviä taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, joita ammattilainen tarvitsee menes-  
 tyäkseen työssään. Viestintäosaaminen nähdään melko erillisenä osana yksilön ammatti-  
 osaamista. Se nähdään yleisosaamisena, jota tarvitaan ammattialasta riippumatta.

Erilaisia työelämän kaipaamia viestintätaitoja nousee esiin muun muassa suomalaisten ja ulkomaalaisten komiteoiden ja työryhmien listauksista. Tällaisia vuorovaikutuksellisia taitoja ovat muun muassa kommunikaatiovalmiudet, ihmissuhdetaidot, sosiaaliset yhteistyö- ja kuuntelemisen taidot sekä tiimityö-, esiintymis- ja vuorovaikutustaidot. (Kostiainen 2003: 33–34; ks. myös McCray 2003.)

Oppivan organisaation edellytyksiä ovat oppimista tukeva ilmapiiri, konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt sekä johtajuuden tekijät (Kinnunen 2010: 37). Muita oppivan organisaation rakennuspalikoita ovat oppimista tukeva ympäristö, konkreettiset oppimisen prosessit ja mallit sekä oppimista vahvistava johtaminen. Nämä kolme teesiä vahvistavat toinen toisiaan, ja ne toimivat osittain limittäin. Esimerkiksi organisaation oppimista tukeva johtaminen tuottaa oppimiseen kannustavan ympäristön, joka taas mahdollistaa yksilöiden uusien innovaatioiden muodostamisen ja erilaisten työskentelytapojen ennakkoluulottoman kokeilun. (Garvin, Edmondson & Gino 2008: 3–5.) Organisaation oppimiseen vaikuttavat kolme merkittävää tekijää. Organisaation oppiminen pohjautuu sen ideaan, visioon ja tavoitteeseen. Toisin sanoen organisaation strategiaan, tekijöihin, jonka vuoksi organisaatio on olemassa. Organisaation osaamistarpeet on suhteutettava sen tavoitteisiin ja visioon. Organisaation oppimisen kannalta merkittävää on tunnistaa ja huomioida organisaation elinkaaren vaiheet. Kolmas merkittävä tekijä on ajanjakson huomiointi. Organisaation on kyettävä vastaamaan ajanjakson haasteisiin sopeutumalla sen vaateisiin. Organisaation on käytävä aktiivista vuoropuhelua ympäristön kanssa säilyttääkseen toimintakykynsä. (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991: 6–7.)

Tämän päivän organisaatiot nähdään kompleksisina ja avoimina systeemeinä. Organisaatiot voivat jatkuvasti ja aktiivisesti toimia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa. Systeemin kompleksisuus perustuu osien epälineaarisiin suhteisiin. Organisaatiolla on onnistuakseen oltava kyky tunnistaa ja vastata riittävän nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Jotta organisaatio voi selviytyä ympäristön haasteista, sen on tulkittava ja tunnistettava ympäristöstä kumpuavia signaaleja. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimiessa kompleksisessa ympäristössä muutoksen onnistunut ohjaaminen vaatii muutostarpeen tunnistamisen ohella eri toiminnallisten tasojen keskinäistä vuorovaikutusta. (Morgan 1997: 89–118.) Mielestäni organisaatioita ollaan

muokkaamassa entistä joustavammiksi pyrkimällä purkamaan liiallista sosiaali- ja terveysalalla vallitsevaa hierarkiaa. Aiemmin kuvailemani moniammatilliset tiimit oppivan organisaation näkökulmaan nojaten mahdollistavat organisaation joustavamman muokautumisen ympäristön vaatimissa muutostilanteissa (Laaksonen ym. 2012: 146–147).

Oppiminen edesauttaa organisaation sopeutumiskykyä ja siten kilpailukykyä. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen vaatii konkreettisen oppimisen tueksi ydinosaamista, teknologian muuntumista, globaalia kilpailua ja organisaation suhdeverkostoa. (Tolga ym. 2017: 449.) Organisaation oppimisen lähtökohtana on monipuolinen ja toimiva palautejärjestelmä, jonka avulla kerätään systemaattista tietoa ja jota edelleen hyödynnetään organisaation strategian ja vision rakentamisessa (Kinnunen 2010: 55). Saatua palautetta hyödyntämällä kehitetään organisaation sisäisiä toimintamalleja ja osaamista. Oppiminen ja sen hallinnointi voidaankin nähdä organisaation keskeisenä strategisena kysymyksenä (Tolga ym. 2017: 456).

Modernin yhteiskunnan ja työelämän ennakoimattomuus ovat ajaneet organisaatiot tilanteeseen, jossa rutiinien suorittaminen ei enää riitä. Organisaatioissa tarvitaan valmiuksia tuottaa alinomaa uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja tarkastelemalla toimintaa reflektiivisesti eli itsearvioivasti. Oppivan organisaation tavoitteena on henkilöstön osallistaminen työtä kehittävään yhteistyöhön niin organisaation sisällä kuin eri organisaatioiden välillä. Oppivan organisaation elementteihin kuuluvat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan oppimiseen ja työuran kehittymiseen. Yhteistyö henkilöstön ja organisaation välillä pohjautuu sitoutumiseen, aloitekykyyn, vastuuntuntoisuuteen ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Oppiva organisaatio nojaa yhteiseen visioon ja arvoihin, organisaation työntekijät tietävät tavoitteen ja ovat valmiita työskentelemään yhteisen vision puolesta ottaen huomioon asiakasnäkökulman. (Laaksonen ym. 2012: 146–147; Ollila 2006: 177; Ruohotie 1997: 35–41.) Strategian tai toimintasuunnitelman varsinaisina toteuttajina toimivat kuitenkin organisaation yksilöt. Organisaation osaaminen luo mahdollisuudet yksilöiden osaamisen hyödyntämiseen. (Marsick & Watkins 2003: 134.)

### 2.2.1. Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen ilmenee sen kykynä käyttää varallisuuttaan ja kyvykkyyksiään saavuttaakseen tavoitteensa (Lehtonen 2002: 78). Organisaation osaaminen on enemmän kuin osiensa summa. Organisaation osaaminen on siinä itsessään, pohjautuen yksittäisten työntekijöiden osaamiseen (Trott 2002: 94), sillä ihmisten osaaminen muodostaa organisaation ydinalueen, jonka varassa se kehittyy. Organisaation oppiminen perustuu yksilöiden kykyyn oppia mutta yksilön oppiminen ei suoraan saa aikaan organisaation oppimista. Mikäli työntekijöillä ei ole kykyä oppia uutta, eikä heillä ole strategista osaamista, niin heillä ei ole kykyä kartuttaa työhön suoraan liittyvää osaamista. (Senge 1990: 139.) Strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna organisaation osaaminen on ydinalue, jota on hallittava samoin kuin muitakin resursseja (Ruohotie 1997: 15–16). Organisaation osaaminen voidaan nähdä tarkoittavan samaa kuin ydinosaaminen, joskin näkökulma on hieman toisistaan poikkeava (Lehtonen 2002: 78).

Organisaation osaaminen pohjautuu siellä työskentelevien yksilöiden tietoon ja osaamiseen sekä heidän kyvykkyyteensä hallita ja käyttää tietoaan mahdollisimmat tehokkaasti ja organisaation strategian kanssa yhtenevästi. Organisaation osaaminen nojaa neljään keskenään vuorovaikutuksessa olevaan elementtiin, jotka ovat teknologia, yksilöt, organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri (Drejer 2000: 208–209). Organisaation ydinosaamisen ja sen hyödyntämisen varassa on koko yrityksen arvo ja kilpailukyky, eikä sitä voi näin ollen laiminlyödä missään olosuhteissa. Ydinosaaminen voi olla muun muassa prosesseihin tai teknologiaan liittyvää osaamista, joilla organisaatio kykenee tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa. Organisaation strategiassa määritellään rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla pyritään tukemaan laaja-alaisesti osaamisen hyödyntämistä ja edelleen kehittämistä. (Viitala 2013: 173–174; ks. myös Ruohotie 1997: 15–23.) Ydinosaaminen sisältää muun muassa seuraavia merkityksiä: kyky viestiä ja siirtää osaamista vertikaalisesti ja horisontaalisesti organisaation ja sen sidosryhmien välillä, kyky yhdistää olemassa olevaa osaamista sekä luoda uutta tietämystä organisaation tuotteista ja prosesseista. Ydinosaaminen ei kulu vaan alati laajenee käytettäessä. (Ruohotie 1997: 23–24.)

Organisaatio pitää sisällään monen tyyppistä tietoa ja osaamista, kuten joko hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Kivinen: 2009: 48; Nonaka & Takeuchi: 1995: 59). Organisaation

tieto elää ihmisissä vuorovaikutussuhteiden ja kokemuksen kautta alati kehittyen ja muuntuen (Nonaka & Takeuchi 1995: 59).

### 2.2.2. Yksilön hiljainen tieto

Organisaatiossa on havaittavaa tietoa, joka on objektiivista ja rationaalista. Havaittavaa tietoa voidaan jakaa sisäisesti tai eri organisaatioiden välillä. Organisaatiot pitävät sisälleen lisäksi piiloon jäävää tietoa, osaamista ja kokemusta, jota jaetaan toiminnan sisällä yksilöiden kesken. (Ruohotie 1997: 53.)

Organisaation tietovarantoja voidaan tyypitellä eri tavoin. Yksi eniten käytetty rakenteellinen malli osaamisen johtamisen kirjallisuudessa on Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen teoria, joka kuvaa yksilön oppimisen siirtymistä ryhmän kautta organisaation oppimiseksi. He esittävät organisaation tiedon jakaantuvat hiljaiseen *tacit* ja eksplisiittiseen tietoon *explicit*. (Nonaka & Takeuchi 1995: 59–61; Huotari 2009: 40–41; Kivinen 2009: 48.) Tieto *knowledge* muodostuu uskosta, sitoumuksista, näkökulmasta, aikomuksista ja toiminnasta, ja siten se on tilannesidonnaista ja suhteellista. Teoria perustuu näkemykseen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muodostamasta vuorovaikutukseen pohjautuvasta spiraalista, jolloin hiljaista tietoa siirtyy eksplisiittiseen muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995: 58–61, 48; Huotari 2009: 41; Hyrkäs 2009: 58). Tässä tiedon luomisen teoriassa eksplisiittinen tieto nähdään täsmällisenä ja tarkkana, kun taas hiljainen tieto pohjautuu yksilön tunteisiin, toimintaan ja arvomaailmaan (Nonaka & Takeuchi 1995: 59–61; Kivinen 2009: 48–49). Mallissa yhdistyvät niin tieto ja osaaminen, toisilta oppiminen, tiedon jakamista ja muuntumista tukeva organisaatiokulttuuri kuin vuorovaikutusta tukeva johtaminen. Yksilön arvopohjaan perustuvaa tietoa voidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittää siirtämällä tietoa ryhmän ja koko organisaation välillä. (Huotari 2009: 40.)

Käsitteen hiljainen tieto voidaan nähdä muodostuvan ilmiöstä, jossa yksilön tiedostaminen ja käytännön toiminta yhdistyvät. Tällainen ilmiö muodostuu niiden taitojen ympärille, jonka ihminen osaa toimiessaan mutta ei välttämättä kykene tätä sanallisesti esittämään. Koska hiljainen tieto on monesti tiedostamatonta, havaitsemme sen vasta, kun



rutiininomaisiin toimintoihin tulee muutoksia tai yllätyksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilöt toimisivat työskennellessään ainoastaan intuition ohjailemana. (Kostiainen 2003: 41–43.) Havaittavan tiedon ja piilevän tiedon keskinäinen vuorovaikutus synnyttää uutta tietoa ja edelleen organisaation oppimista (Ruohotie 1997: 53).

### 2.3. Osaamisvalmiudet johtamisessa

Osaamisen johtamisen ydinasiiana on tunnistaa organisaatiossa piilevä osaaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden osaaminen muodostuu ammattiosaamisen lisäksi monenlaisista taidoista ja valmiuksista, joiden havaitseminen on tärkeää. Seuraavassa kappaleessa kuvaan työelämässä vaadittavia kvalifikaatioita ja aineetonta pääomaa.

#### 2.3.1. Kvalifikaatiot

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työnkuvat ovat muuttuneet rutiininomaisten tehtävien suorittamisesta monimutkaisemmiksi ja vaativammiksi. Työn vaihtelevuus, asiakaslähtöisyyden painottuminen sekä asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet vaativat työntekijöiltä monenlaisia valmiuksia. Tarkasti rajatut työn- ja tehtävän kuvaukset eivät vastaa nykyisen työelämän vaatimuksia, sillä saman ammattinimikkeen sisällä toimivilta saataan vaatia hyvin erilaista osaamista riippuen sen hetkisestä projektista. Työelämäosaamisessa korostuu työntekijän teoreettisen innovatiivisuus, ongelmanratkaisutaidot, vastuullisuus ja aloitteellisuus, monenlaisten tietoteknisten taitojen lisäksi. (Hanhinen 2011: 5.) Yksilön suoriutuminen on tarkastelun kohteena monitahoinen, sillä se koostuu erilaisista valmiuksista, jotka ovat enemmän kuin työn teknisen suorituksen vaatima osaaminen. Ammattiosaamiseen liitetään käsite kvalifikaatio, jota usein käytetään synonyyminä käsitteiden kompetenssi ja pätevyys kanssa (Kostiainen 2003: 21, 23).

Työssä suoriutuminen koostuu työtehtävissä onnistumisesta ja yleisesti työelämässä vaadittavista metataidoista. Yksilön hyvä ammattitaito on kokonaisuus substanssiosaamista, tietoja, taitoja ja asenteita. Ammattitaito käsitteenä tarkoittaa kokonaisvaltaista työn hallitsemista, ja siten se on vaikea pilkkoa pienempiin osiin. Ammattitaidon katsotaan

koostuvan erilaisista työelämän valmiustiloista eli kvalifikaatioista. Kvalifikaatiot on tyytety yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Kaikenlaisessa työssä onnistuminen edellyttää yleisiä kvalifikaatioita, kuten psykologista kyvykkyyttä, motivaatiota, sopivia ominaispiirteitä ja käsitystä itsestä sekä sosiaalisesta roolista. (Viitala 2002: 49–51, 2005: 109–115.) Käsitteen kvalifikaatio voidaan nähdä muodostuvan valmiuksien lisäksi suoritus-, pätevyys- ja ammattitaitovaatimuksista sekä -tarpeista. Työelämän kvalifikaatiot katsotaan muodostuvan taidoista, joita työntekijällä on oltava suoriutuakseen työskentelemänsä organisaation vaatimista työtehtävistä. (Hanhinen 2010: 78–82.) Ammatin harjoittamisen perinteiset kvalifikaatiot muodostuvat substanssiosaamisen lisäksi organisaation arvomaailmaan ja normeihin sitoutumisesta. Verkostomainen työskentely-ympäristö on tuonut perinteisten kvalifikaatioiden rinnalle laaja-alaisuuden, moniosaajuuden ja joustavuuden. Modernissa organisaatiossa etsitään työntekijöitä, joilla on muun muassa monipuoliset vuorovaikutustaidot, kykyä sopeutua alituisen muutostilaan, aloitteellisuutta sekä motivaatio jatkuvaan oppimiseen ja taitoa käsitellä pulmatilanteita. (Pärnä 2012: 45.)

Kvalifikaatioita voidaan myös pohtia subjektiivisesti, jolloin lähtökohtana on ihmisen henkilökohtainen käsitys siitä, millaista osaamista hän kokee työelämässä tarvitsevänsä. Kvalifikaatiot jaetaan pääsääntöisesti kolmeen päätyyppiin, jotka ovat tuotannolliset, normatiiviset ja innovatiiviset kvalifikaatiot. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat ammatillisia valmiuksia ja taitoja, jotka on hankittu alan koulutuksesta, ja ne liittyvät työtehtävän suorittamiseen. Työntekijän henkilökohtaiset valmiudet kuuluvat normatiivisiin kvalifikaatioihin. Normatiivisia valmiuksia katsotaan olevan muun muassa mukautumiskvalifikaatiot eli mukautuminen työn suorittamisen ehtoihin, työyhteisöön ja se voidaan myös nähdä kykynä sopeutua työhön, jossa joudutaan kantamaan vastuuta ihmisistä. Työhön sopeutumista syvällisempää sitoutumista työhön kuvataan motivaatiokvalifikaatiolla, jotka ilmenevät muun muassa työntekijän oma-aloitteellisuutena, itseohjautuvuutena, itsenäisyytenä ja yhteistyökykynä. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ilmenevät työntekijän sitoutumisena työskentelemänsä organisaation ryhmähenkeen, organisaation tavoitteen sisäistämisenä ja sosiaalisten kykyjen sekä vuorovaikutustaitojen omaamisena. (Hanhinen 2010: 78–81.)

Verkostomaiseen ja monitoimijaiseen toteutustapaan perustuvissa organisaatioissa nousee sosiokulttuuristen kvalifikaatioiden omaaminen työyhteisössä erityisen merkittäväksi tekijäksi, sillä näihin valmiuksiin liittyy pätevyys käyttää toisten osaamista oman osaamisen tukena ja oman oppimisen lähteenä (Hanhinen 2010: 81). Asiantuntijuuden vahvistuminen liittyy ammattilaisen taitoon oppia muilta ja oman tietotaidon jakamiseen (Pärnä 2012: 21). Innovatiiviset eli kehittävät kvalifikaatiot muodostuvat työntekijän valmiuksista työprosessin ja itsensä kehittämiseen. Taustalla vallitsevat työntekijöiden metataidot ja kyvyt jatkuvaan oppimiseen, ammattitaidon päivittämiseen ja kehittämiseen sekä kyvykkyys oman työn analysointiin ja ongelmanratkaisuun. (Hanhinen 2010: 81.) Organisaatiossa olevien kvalifikaatioiden tunnistamisen lisäksi osaamisen johtamisessa on oleellista tiedostaa sen kollektiivinen aineeton osaamispääoma.

### 2.3.2. Aineeton pääoma

Organisaation kilpailuedun tuottavaa osaamista kuvataan aineettoman pääoman käsitteellä, jota organisaatio voi käyttää hyväksi mutta ei voi omistaa (Kivinen 2008: 41–42; Kaplan & Norton 2004: 1; Huotari 2009: 33). Toisin kuin aineellinen pääoma, aineeton pääoma ei itsessään tuota organisaatiolle arvoa, ellei sitä kyetä hyödyntämään. Kyetäkseen hyödyntämään täyden potentiaalinsa, organisaation on integroitava käytössä oleva aineeton pääoma sen strategiaan, visioon ja missioon. (Kaplan & Norton 2004: 1.)

Tiedon, osaamisen ja aineettoman pääoman välisestä suhteesta ei ole tehty perusteellista määritelmää (Kivinen 2008: 45). Tiedon- ja osaamisen johtamista sekä aineettoman pääoman johtamista käsitteitä käytetään rinnakkain ja samaa tarkoittaen (Sveiby 1997). Aineettoman pääoman ominaisuuksien katsotaan olevan muun muassa näkymättömyys, vaikeus määritellä omistajuussuhteita, mahdollisuus käyttää moneen tarkoitukseen samanaikaisesti ja kulumattomuus. Lisäksi investoinnit aineettomaan pääomaan nähdään riskialttiimpina. Ihmiset nähdään organisaatiolle monin tavoin tärkeinä, mutta heidän osaamista ei voida arvottaa kirjanpidon taseessa. Osaamisen lisäksi ihmiset vaikuttavat organisaation imagoon ja sitä kautta asiakkaiden halukkuuteen hakeutua organisaation asiakkaiksi. (Kivinen 2008: 41–42; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006: 19–21.) Sosiaalinen pääoma mahdollistaa yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisen ja edistää joustavan

organisaatorakenteen kehittymistä. Sosiaalisen pääoma *social capital* koostuu peruselementeistä, jotka ovat osaaminen, luottamus ja verkostot. Näitä peruselementtejä pidetään toisiaan vahvistavina. Organisaation uusi osaaminen voi avata entistä laajempia verkostoja ruokkien entisestään osaamisen karttumista. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 131–132.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin, kuten inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan (Lönnqvist ym. 2006: 25). Kivinen (2008: 45) esittää käsitteen sosiaalinen pääoma leikkaavan läpi näiden kolmen pääryhmän, jolloin sen voidaan nähdä olevan eri elementtien osatekijä. Aineeton pääoma voidaan myös katsoa muodostuvan inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta ja organisaationpääomasta. Tämän jaottelun mukaan osaaminen nähdään inhimillisenä pääomana ja johtaminen organisaatiopääomana. (Kaplan & Norton 2004: 2.) Osaaminen muodostuu yksilön ja organisaation yhdessä muodostamasta tietopääomasta. Yksilöpääoma sisältää koulutuksen lisäksi hänen aiemmin hankkimat työskentelyvalmiudet ja sosiaaliset pätevyudet sekä yksilön kyvykkyyden muuttua nämä toiminnaksi. Rakennepääoma pohjautuu organisaation strategiaan, mutta on riippuvainen siellä työskentelevistä yksilöistä ja heidän yksilöpääomastaan. (Sveiby 1990: 98–99.) Aineettoman pääoman voidaan nähdä koostuvan työntekijöiden taidoista, organisaation IT-systeemeistä ja sen kulttuurista (Kaplan & Norton 2004: 1).

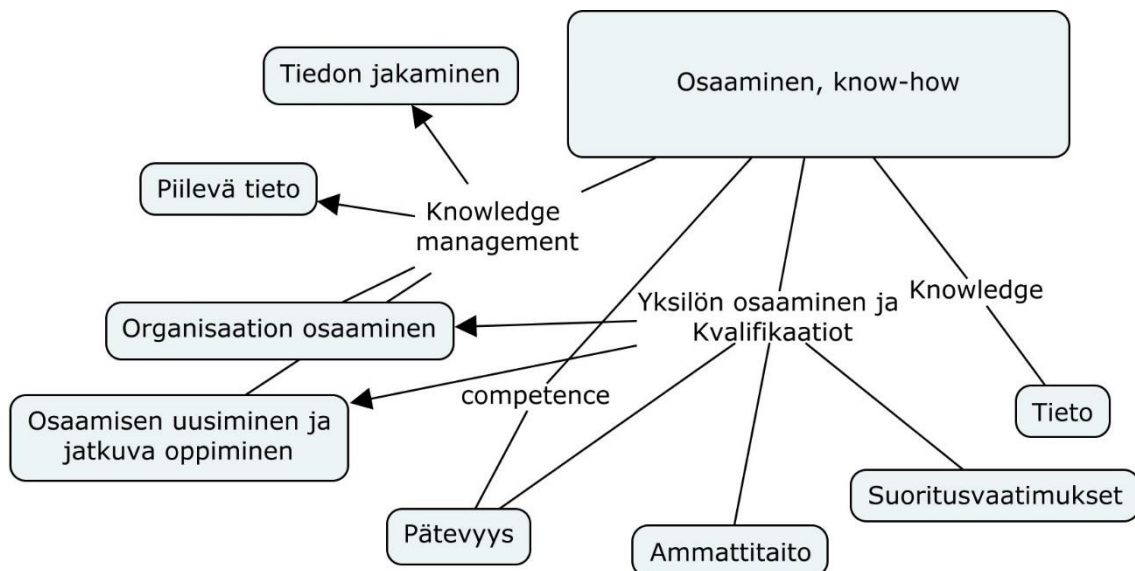
Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ollessa sekä asiantuntija- että palveluorganisaatioita, niissä korostuu inhimillisen ja rakennepääoman tasapainoinen suhde. Mikäli organisaatiossa korostuu liiaksi inhimillinen pääoma, se saattaa johtaa asiantuntijoiden autonomian ylikorostamiseen ja toisaalta liiallinen rakennepääoma ajaa organisaation jäykkiin toimintamalleihin. Rakennepääoma sisältää teknologian, tietojärjestelmät, keksinnöt, datan, rekisterit ja manuaalit, organisaatorakenteen sekä -kulttuurin. Organisaatio voi omistaa rakenteellisen pääoman mutta ei inhimillistä tai asiakaspääomaa. Ilman inhimillistä pääomaa organisaatio ei voi hyödyntää omistamaansa rakennepääomaa. Panostamalla rakennepääomaan voi organisaatio vaikuttaa aineettomasta pääomastaan saavaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen. (Kivinen 2008: 42–43, 46.) Rakennepääoma muodostuu järjestelmistä, joiden avulla organisaation aineetonta pääomaa hankitaan, hallitaan,

kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan (Ojala 2008: 60–62). Asiakaspääoma sisältää organisaation kaikenlaiset asiakassuhteet ja niiden ominaisuudet, kuten niiden kestävyys (Kivinen 2008: 43).

Voidakseen hyödyntää aineetonta pääomaa organisaation on kyettävä tunnistamaan oman aineettoman pääoman arvo ja merkitys. Organisaatioissa on pohdittava, millaisiin asioihin halutaan tulevaisuudessa panostaa ja toisaalta määrittää, mitkä ovat vaalimisen ja kehittämisen kohteita. (Viitala 2005: 98–99.) Organisaation tiedonhallinta on aineettoman pääoman vaalimisessa oleellista. Tämä ilmenee organisaation valmiutena vastata nykyhetkeen ja kykyä sopeutua tulevaisuuden muutoksiin. (Huotari: 2009: 33.)

#### 2.4. Osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Osaamisen johtamisessa organisaatiot pyrkivät kokoamaan kokonaisvaltaista osaamis-pääomaa, jossa huomioidaan niin yksilöiden kuin organisaation rakenteiden osaaminen. Seuraava kuvio (ks. kuvio 1) tarkentaa käsitystäni osaamisen käsitteen moninaisuudesta.



Kuvio 1. Osaamisen käsitteistö.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa yksilön osaaminen nähdään ennen kaikkea ammattitaitona, joka ilmenee vahvana substanssiosaamisena sekä pätevyytenä suoriutua tehtävistä ja yleisistä työelämän kvalifikaatioista. (Hanhinen 2010: 78–82.) Verkostomainen työskentely-ympäristö on nostanut erityisesti moniosaajuuden tärkeäksi työelämän kvalifikaatioksi. Ammattitaito vaatii jatkuvaa tietojen ja osaamisen päivittämistä, jossa oppivan organisaation mahdollistavat rakenteet ja tiedon jakamisen kulttuuri ovat merkittävässä roolissa. Ammatillinen osaamisen kehittyminen painottuu yhä useammin asiantuntijoiden väliseen tiedon jakamiseen, jolloin työntekijöiden valmius ja taito oppia toisilta on merkittävä kvalifikaatio (Pärnä 2012: 45).

### 3. MONITOIMIJAISEN TIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN

Laajan moniosaamisen lisäksi tärkeässä roolissa ovat erityisammattiryhmät, joilla on syvää ammatillista osaamista kapeistakin alueista mutta hallitsevat myös laajemman kokonaiskuvan ymmärryksen (Hanhinen 2011: 6). Käsitteellä hybridiammatti viitataan ammattikuviin, joiden osaamista voidaan muokata tai muuntaa organisaation tarpeiden vaatimalla tavalla (Hanhinen 2010: 201). Sosiaali- ja terveydenhuollon työ on muuttunut niin monimutkaiseksi, että organisaatioiden menestyksellinen työskentely vaatii oman alan asiantuntijoiden lisäksi eri toimialojen yhteistä moniammatillista tiimityötä (Isoherranen ym. 2008: 9-10; STM 2011; ks. myös Lam & Lambermont-Ford 2010).

#### 3.1. Moniammatillisuus ja monitoimijaisuus käsitteenä

Käsitteellä moniammatillisuus viitataan monenlaisiin ja -tasoisin yhteistyön ilmentymiin. Moniammatillisuus voidaan käsittää tapana tehdä työtä, työskentelymenetelmänä tai se voi olla kehittämisen kohde. (Pärnä 2012: 48.) Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillista yhteistyötä on määritelty muun muassa palveluiden koordinoinnin, professioiden, työn sosiologian ja tiimityön näkökulmasta (Pärnä 2012: 45; Isoherranen 2012: 20). Moniammatillinen yhteistyö on sateenvarjokäsite, joka muodostuu monenlaisista tasoista ja ilmiöistä. Moniammatillisen *multiprofessional* yhteistyön tasoja ovat ammattienväläinen *interprofessional* tai poikkiammatillinen *trans/crossprofessional* yhteistyö. Moniammatillinen yhteistyö on dynaaminen prosessi, jossa toiminta, kuten päätöksenteko, tehtävien suorittaminen ja vastuu, on jaettu jokaiselle tiimin jäsenelle. (Isoherranen ym. 2008: 21, 33–35.) Moniammatillisuudella tavoitellaan asiantuntijoiden yhteisen päämäärän synnyttämää tietoa, joka muodostuu vuorovaikutustilanteessa (Kontio 2010: 8–9). Moniammatillisessa yhteistyössä ammattilaiset ovat valmiita jakamaan tietämyksensä tasavertaisesti toistensa kanssa ja kunnioittamaan muiden mielipiteitä sekä työskentelemään asiakaslähtöisesti (Isoherranen ym. 2008: 33–35). Erityisesti asiantuntijoiden yhteistyö asiakkaiden kanssa nousee esiin moniammatillisen yhteistyön määritelmässä, joissa asiakas nähdään itseään koskevan tiedon lähteenä (Pärnä 2012: 44; Lindén 1999: 120). Organisaation rajat ylittävä yhteistyö mahdollistaa eri ammattiryhmien tietämyksen

yhdistymisen laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi. Käsitteenä moniammatillinen työskentely on laajempi kuin moniammatillinen tiimityö, vaikka tiimit nähdään tällaisen työskentelyn pääasiallisena organisointimuotona. Tiimien avulla mahdollistetaan asiakaslähtöisyydestä kumpuava joustava organisaatorakenne, tiedon kerääminen ja sen käsittely. Rinnakkaiskäsitteitä moniammatillisuus, monialaisuus *multifield* ja monitoimijaisuus käytetään osin sekaisin ja samaa tarkoittaen. (Isoherranen ym. 2008: 33–35.)

Moniammatillisuuteen kuuluu yhteistyö, mutta käsitteet moniammatillisuus ja yhteistyö eivät ole synonyymeja keskenään. Yhteistyö voi olla ideoiden jakamista vailla todellista yhteistyötä. Vaikka eri alojen yhteistyötä on pyritty lisäämään jo pitkään, suomenkielessä ei ole kuin yksi moniammatillisen yhteistyön käsite. Moniammatillisen yhteistyön voidaan katsoa olevan rinnakkain työskentelyä tai pitkälle vietyä ja rajoja rikkovaa yhteistyötä eri alojen välillä toteutettuna. (Koskela 2013: 17–18.) Moniammatillisuus on asiakas- tai potilaslähtöistä työskentelyä, jossa asiakkaan hoito- ja hoivapolkukokonaisuus pyritään hahmottamaan (Isoherranen 2012: 22–23). Monialainen yhteistyö on eri alojen näkökulmien yhteensovittamista asiakkaan tilanteen edistämiseksi (Tuomela-Jaskari 2016: 75–76). Moniammatillisuudella viitataan monitieteisyydestä *multidisciplinary* poiketen ammatillisia ja organisatorisia rajoja ylittävään poikkitieteelliseen yhteistoimintaan (Kontio 2010: 8). Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisen yhteistyön muodostamiseen velvoittavat muun muassa terveydenhuoltolaki, sosiaalihuoltolaki ja lastensuojelulaki sekä erilaiset ohjelmat ja asetukset, kuten kansallinen sosiaali- ja terveystalouden kehittämissuunnitelman (KASTE) tavoitteet ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Tuomela-Jaskari 2016: 75–76). Organisaatiot ovat muuttuneet mekaanisista koneista dynaamisiksi systeemeiksi, jotka koostuvat erilaisista verkostoista (Isoherranen 2012: 48). Ruohtonjunnituksesta hallintorakenteisiin asti ulottuva yhteistyö, joka on sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti rajoja rikkovaa, kuvataan monitoimijaisena yhteistyönä. Monitoimijaisuus muodostuu yhteisen vuoropuhelun kautta. (Pärnä 2012: 25.) Moniammatillinen verkostotyö, jota neuvolatiimissä toteutetaan asiakkaan osallisuutta tukien, on monitoimijaisista yhteistyötä. Tämän vuoksi käytän pro gradu -tutkielmassani käsitettä monitoimijainen kuvailemaan perhekeskuksen neuvolatiimin moniammatillista tiimityötä.



### 3.2. Moniammatilliset tiimit sosiaali- ja terveysalalla

Globalisoituminen, tieto- ja verkkoyhteiskunnan kehittyminen, julkisen sektorin roolin muutos, väestön ikääntyminen, teknologian kehitys ja syrjäytymisen lisääntyminen ovat vaikuttaneet siihen, että sosiaali- ja terveyspalveluita uudistetaan myös Suomessa. Sosiaali- ja terveysalojen eri toimijoiden välinen yhteistyö ja varhainen puuttuminen erilaisiin sosiaalisiin ja terveydellisiin ongelmiin nousee esiin alaa ohjaavassa lainsäädännössä (Terveydenhuoltolaki 1326/2010; Lastensuojelulaki 13.4.2007/417) ja palvelualakohtaisissa asiakirjoissa. Tällaisia asiakirjoja ovat muun muassa lastenneuvolaopas, kouluterveydenhuollon laatusuositus ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. (Heikkilä & Lahti 2007: 49.) Palvelut pyritään suunnittelemaan oikea-aikaisiksi, vaikuttaviksi ja tehokkaiksi. Integroitujen palveluiden avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle moniammatillisesti palveluja, joilla pyritään vähentämään asiakkaiden liikkumista eri ammattilaisten arvioinneissa. Näin ammattilaiset kykenevät kohdentamaan asiakkaalle nopeammin tarpeenmukaista palvelua. Tavoitteena on saada palveluntarve ajoissa hallintaan, jotta ongelman hoito onnistuisi vähemmällä toimenpiteillä sekä matalammin kustannuksin. Asiakkaan palveluketjun sujuvuuden saavuttamiseksi eri ammattiryhmien toimintamalleja on pyritty yhtenäistämään. Tämän onnistumisessa avainasemassa ovat palveluketjussa toimivat moniammatilliset tiimit. (Larivaara ym. 2009: 288, 295; Isoherranen ym. 2008: 11–13; Alueuudistus; Helsingin kaupunki 2017.)

Moniammatilliset tiimit voivat toimia saman organisaation ja saman alan sisällä tai eri alojen välistä yhteistyötä toteuttamalla (Koskela 2013: 17). Erityisesti organisaatiosta ulospäin suuntautuvien kontaktien merkitys kasvaa nykyaikana. Kontaktit organisaation ulkopuolelle tulisi pääsääntöisesti syntyä tiimin aktiivisuudesta ilman johdon väliintuloa. Ulkopuoliset kontaktit edistävät tiimin tuloksellisuutta ja sujuvuutta laajentamalla tietopohjaa. (Janhonen 2010: 20.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden työyhteisöt koostuvat monista eri ammattiryhmien edustajista eli toimijoista. Työnjako sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on perustunut koulutuksen mukanaan tuomaan ammatikuvaussäännökseen asettaen ammatit hierarkkiseen järjestykseen. Ylintä hierarkiaa edustavat ammattiryhmät, joiden työtehtävien vaativuus, kouluttautumistaso ja

ammattitaito katsotaan korkeimmaksi. (Isoherranen ym. 2008: 13–14; ks. myös MacNaughton Chreim & Bourgeault 2013: 8.)

Tiimissä on oltava sekä ammattilaisten autonomiaa *autonomy* että yhteistyötä *collaboration*, eikä näitä tule tarkastella toistensa vastakohtina vaan tiimityön kannalta toisiaan täydentävinä elementteinä. Autonomian mahdollistamisen nähtiin lisäävän ammattilaisten motivaatiota työskennellä tiimin eteen. Roolien muodostumiseen vaikuttavat rakenteelliset ominaisuudet, ihmissuhteet ja yksilölliset ominaisuudet. Organisaation rakenteet määrittävät muun muassa tiimin toimintaympäristön fyysisine tiloineen ja työmäärineen. Moniammatillisen tiimin vuorovaikutukseen vaikuttivat positiivisesti organisaation rakenteet, jotka mahdollistivat ketterän konsultoinnin, kun jäsenet olivat sijoittuneet samankaton alle. Ihmissuhteilla viitataan tiiminjäsenten väliseen dynamiikkaan, jossa johtajuuden avulla integroidaan ammattilaiset osaksi tiimiä ja luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksilölliset ominaisuudet muodostuvat arvojen ja asenteiden varaan ja ovat osaltaan vaikuttamassa tiimin jäsenten välisen luottamuksen rakentumiseen. Moniammatillinen yhteistyö nähtiin lisäävän myös ammattilaisten tyytyväisyyttä omaan työhönsä. (MacNaughton, ym. 2013: 1–8.)

Nykyisellään toimivissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa moniammatillisuuden ja osaamisen johtamiselle reunaehdoja asettavat jäykät hierarkkiset rakenteet, pitkälle viety työnjako ja erikoistuminen ammattiryhmien sisällä sekä tiedonvälityksen ja yhteisen vuorovaikutuksen puute. Myös yksittäisten hoitopalveluiden tai toimenpiteiden liiallinen korostaminen rajoittaa monipuolista ja laaja-alaista ongelmanratkaisua. Lisäksi eri ammattiryhmien asenteet ja halu eriytyä yksin tekemisen kulttuuriin voivat asettaa esteitä moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi. (Isoherranen ym. 2008, 13–14; Vuori ym. 2005: 262.) Moniammatillisessa tiimityössä on huomioitava, että epäselvät vastuut ja valtakysymykset, roolit sekä epäselvä työnjako vaikeuttavat potilaiden hoidon toteuttamista. Tästä näkökulmalta katsottuna moniammatillisen tiimin muodostaminen voidaan nähdä organisaatiolle myös suureksi haasteeksi. (Larivaara ym. 2008: 290–291; McCray 2003: 389–390; Hepp, Suter, Jackson, Deutschlander, Makwarimba, Jennings & Birmingham 2014: 6.)

Valtaristiriitojen muodostumista voidaan ehkäistä muodostamalla tiimin johtajuus teoreettisen johtajuuskoulutuksen ja -kokemuksen omaavan henkilön taakse. Kypsymätön johtaja ei osaa käsitellä erilaisten osajien toisistaan poikkeavia näkemyksiä, mikä johtaa konfliktien syntymiseen ja tiimin sisäisiin ryhmittymisiin. (Larivaara ym. 2008: 290–291.) Tällaiset yhteistoiminnan ja moniammatillisten tiimien kehittämisen esteet ovat yleensä enemmän inhimillisiä, tunnesidonnaisia ja epämuodollisia kuin tiedollisia tai teknisiä. Tiimityön kehittyminen vaatii yhteisen näkemyksen synnyttämistä, jossa yksittäisen työntekijän panos tukee yhteisen työsuorituksen onnistumista. Moniammatillisen tiimityön onnistuminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa edellyttää johtamiskulttuurin uudistamista, jolloin pitkälle erikoistuneet asiantuntijat voivat laajentaa toimintamahdollisuuksiaan niin organisaation sisällä kuin erilaisten ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Vuori ym. 2005: 262.) Moniammatillinen asiantuntijatiimi vaatii johtamista, vaikka tiimityöskentelyn itseohjautuvuus lisää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työn ohjaukseen ja päätösvaltaan (Janhonen 2010: 20).

### 3.3. Monitoimijainen työskentely

Moniammatillisessa yhteistyössä eri ammattiosaajien tiedot ja taidot yhdistämällä muodostetaan käsitys ja tavoite potilaan ongelman määrittämiseksi ja sen ratkaisemiseksi. Yhteisen tiedon muodostaminen tapahtuu joustavasti sovitulla välineillä ja tiimeissä sovituin toimintaperiaattein. Potilaan kuuleminen prosessin eri vaiheissa nähdään tärkeänä. (Isoherranen 2012: 22–23.)

#### 3.3.1. Tiimin näkökulma

Tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan ja joilla on toisiinsa täydentäviä taitoja. Tiimit ovat isomman organisaation sisällä toimivia ryhmittymiä, joiden sisällä tietoa jaetaan tasavertaisesti. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sekä toteuttamaan yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Vastuu tiimin onnistumisesta nähdään jakaantuvan jokaisen jäsenen kesken. Tiimityö liitetään usein organisaation oppimiseen, sillä keskeinen tiimityön piirre on työyhteisön halu

oppia. Tiimien tavoitteena on organisaation kehittäminen ja sen toiminnan tehokkuuden parantaminen. Onnistuneen tiimin toimintaan vaikuttavat monet eri tekijät, kuten tiimin jäsenien roolit. (Isoherranen ym. 2008: 84–87; Janhonen 2010: 19.)

Onnistunut moniammatillinen tiimityöskentely edellyttää tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimityön muodostumiseen ja kehittymiseen (Isoherranen ym. 35–37). Moniammatillinen tiimi vaatii onnistuakseen yksilöiltä vastuunottoa, oman alan asiantuntijuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, toisten asiantuntijoiden näkemysten kunnioittamista ja erilaisien kokonaisuuksien hallintaa (Kontio 2010: 8; Koskela 2013: 19–21). Hyvässä tiimissä asiantuntijat luottavat toisiinsa ja uskaltavat rohkeasti tuoda omat näkökulmat tiimin jäsenten yhteiseen tietoon. Tiedonkulun avoimuus yli ammatti- ja organisaatorajojen on tärkeää, sillä se tukee uudenlaisen asiantuntijuuden kehittymistä ammattilaisten välillä. Tehokkaassa tiimityössä jäsenillä on henkistä kypsyyttä ja voimaa, koska tiimissä toimiminen vaatii omien asenteiden kehittämistä ja oman substanssiosaamisen rajojen ylittämistä. Hyvässä tiimissä on yhteinen ammattikieli ja ymmärrys yhteisen työn tavoitteista. (Larivaara ym. 2009: 291–292; Rissanen & Lammintakanen 2011: 134–135.) Yhteisen kielen puute voi viestiä siitä, ettei tiimillä ole yhteistä ajatusmallia. Moniammatillinen tiimityöskentely vaatii tiimin jäsenten työkäytäntöjen ja työntekoa ohjaavan lainsäädännön tuntemisen ainakin siltä osin, että yhteinen työskentely mahdollistuu. (Koskela 2013: 21.)

Nykyisissä tiimin määritelmässä painotetaan yhteisen osaamisen tasaista hyödyntämistä niin tiimin itseohjautuvuuden, yhteisten tavoitteiden, päätöksenteon, pelisääntöjen, toimintatapojen kuin yhteisvastuunkin osalta. Tiimityöskentely mahdollistaa toimintojen nopeat muutokset, tehokkaat asiakasprosessit ja vastuun siirtämisen organisaation ylemmiltä tasoilta alemmille tasoille. Hyvä tiimi voi poistaa asiakasprosessien päällekkäisyyksiä verkostomaisen rakenteen mahdollistaessa potilaan hoitopolun tiiviimmän seuraamisen. (Isoherranen ym. 2008: 86–87; Janhonen 2010: 20.) Johtamiseen liittyvää valtaa on pyritty hajauttamaan työtehtävien ja vastuunjaon kautta. Terveystieteiden moniammatillisen tiimin toiminnan parantamiseksi merkittävää on roolien selkiyttäminen, jotta voidaan tunnistaa jaetun johtajuuden päällekkäisyyden muodostamat epäselvyydet. (Chreim & MacNaughton 2016.)

Useimpien taustakäsitykset moniammatillisesta yhteistyöstä nojaavat jakamisen, kumppanuuden, keskinäisen riippuvuuden ja vallan varaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa toimivien moniammatillisten tiimien tarkoituksena on jakaa osaamista, tietoja ja ammatillisia näkemyksiä. Moniammatillisuus perustuu eri toimijoiden väliseen kumppanuuteen ja sen myötä vuorovaikutuksen kautta syntyvään luottamukseen ja toisen kunnioittamiseen. Yhteistyön tarve kumpuaa eri toimijoiden välille muodostuneesta keskinäisestä riippuvuudesta, sillä asiakkaiden monimuotoiset ongelmat vaativat laajalaista asiantuntijuutta. Tiimissä vallan jakaantuminen perustuu jäsenten omaamaan tietoon ja osaamiseen hierarkkisten rakenteiden sijaan. (D'Amour, Ferrada-Videla, san Martin Rodriguez & Beaulieu 2005: 118 – 119.)

### 3.3.2. Yksilön näkökulma

Moniammatilliset tiimit muodostuvat yksilöistä, joilla on toisistaan poikkeavan ammattikoulutuksen tuomat näkemykset, ja siten he hahmottavat maailmaa oman tieteenalan lähökohdista käsin. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijat eli professiot työskentelevät asiantuntijaorganisaatioissa. Alojen tutkitun tiedon lisääntyminen on johtanut siihen, että asiantuntijat ovat erikoistuneet aina spesifimpään substanssiosaamiseen ja sen myötä osaaminen on kaventunut ja pirstaloitunut entistä pienempiin osiin (Isoherranen 2012: 60). Asiakkaiden ongelmien monimutkaistuminen ja niiden ulottuminen moneen eri elämänvaiheeseen pakottavat sosiaali- ja terveydenhuollon työskentelemään moniammatillisissa tiimeissä palvelulaadun säilyttääkseen. Lisäksi kansallinen sosiaali- ja terveyspolitiikka korostaa hallintorajat ylittävää asiakaslähtöistä moniammatillista yhteistyötä (mm. KASTE). (Isoherranen 2012: 61.) Yhtäältä asiantuntijan on omattava vahva erityisosaaminen ja samalla kyetä havaitsemaan monimutkaisten ongelmien taustavaikuttajat, jotka eivät välttämättä kuulu hänen osaamisalueeseensa. Eri toimialojen pitkälle viety erikoistuminen saattaa hankaloittaa ammattilaisten kokonaisuuden hahmottamista ja johtaa mahdollisesti toisen toimialan vähättelyyn. Moniammatillinen yhteistyö hävittää spesifin ammatillisuuden, joka korvaantuu asiantuntijuudella. Asiantuntijuus ilmenee tiedon selvittämisenä ja tulkitsemisenä, eikä suoria tai oikeita vastauksia ongelmaan ole aina löydettävissä. (Lindén 1999: 120.)

Moniammatillinen yhteistyö ei tarkoita yksittäisten edustajien tieteellisen tai ammatillisen asiantuntijuuden heikkenemistä, vaan asiantuntijan tulisi tuoda oma erityisosaaminen tiimin yhteiseen käyttöön (Koskela 2013: 19). Asiantuntijuus vahvistuu eri ammattilais-ten työskennellessä yhdessä käytännön ongelmia ratkoessa (Pärnä 2012: 21). Moniammatillinen yhteistyö lisää yksittäisen työntekijän osaamista, ja samalla tiimi tuottaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna parempaa palvelua. Ongelmanratkaisun edellyttämä yksilöllinen osaaminen laajenee erilaisten näkökulmien yhteensovittamisesta yhteisten pohdintojen myötä. (Koskela 2013: 19.) Eri ammattiryhmien välinen arvostus ja kunnioitus ovat ryhmäytymisen edellytys (Isoherranen ym. 2008: 15–17; Hepp ym. 2014: 6). Yhteistyön muodostumista häiritseviä tekijöitä ovat liiallinen autonomia, kunnioituksen puute ja valtakamppailut (Hepp ym. 2014: 3–6). Haasteena on eri aloilta tulevien ammattilaisten näkemysten yhtenäistäminen, jotta jokainen ei tarkastelisi käsiteltävää asiaa pelkästään oman ammatillisen tietonsa pohjalta. Onnistunut moniammatillinen yhteistyö vaatii hyvää kommunikointia kaikkien tiimin jäsenten ja prosessiin kuuluvan asiakkaan kesken. (Isoherranen ym. 2008: 15–17.)

#### 3.4. Monitoimijaisen tiimin osaamisen johtaminen

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatiot ovat usein mekaanisia, joissa on tarkkaan määritelty tehtäväkuvat ja roolijaot (Kivinen 2010: 86). Osaamisen kehittämisen yhtenä avaimena nähdään olevan yksilön tahto ja asenne. Mikäli organisaatiot keräisivät dataa työntekijöidensä mielenkiinnon kohteista, ne voisivat hyödyntää tätä työtehtävien henkilövalinnoissa. Tällä tavoin siirtyisimme työperusteisesta tarkastelusta osaamiseen perustuvaan organisaatiomalliin, jolloin työtehtäviin valittaisiinkin asiantuntijoita laajemman osaamisen ja pätevyyden arvioinnin kautta. (Lindgren ym. 2003: 21.) Kivisen (2010: 86) esittämä luonnehdinta konemaisesta terveydenhuollon organisaatiosta tavoittelee hallittavuutta ja pysyvyyttä, joka ei mahdollista tehtävänjaon ylittävää yksilön osaamista. Seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 2) kuvaan monitoimijaisen tiimin osaamisen johtamisessa huomioitavia käsitteitä ja niiden linkittymistä toisiinsa.



Kuvio 2. Monitoimijaisen tiimin osaamisen johtaminen.

Monitoimijaisen tiimin johtamisessa tavoitteena on korostaa organisaation ja tiimin viisiä. Vision toteutumiseksi johtamisessa on huomioitava asioiden tärkeysjärjestys, resurssien järjestäminen sekä autonomisten työskentelyolosuhteiden turvaaminen. Lisäksi tiimin johtajan on sopeuduttava yleisjohtajan rooliin ja hävittää tiimin toimintaa heikentäviä esteitä. Tiimin toiminta vaatii jatkuvaa palautetta ja arviointia kehittyäkseen. (Ruohotie 1997: 158.) Monitoimijaisen perhekeskuksen ongelmat saattavat syntyä siitä, jos johtaminen ja kehittäminen jätetään liiaksi henkilökunnan varaan tai johtaminen tapahtuu jaettuna eri linjaorganisaatioiden esimiesten välillä. Tällainen toiminta ei edistä monitoimijaista tiimityötä, sillä toiminnasta katoaa yhtenäinen ohjaus, resurssointi ja tavoitteellisuus. Perhekeskuksen yhteiset tilat mahdollistavat eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen mutta uuden toimintamallin muodostuminen vaatii osaavan johtajan panostusta yhteisen vision luomiseksi. (Almqvist ym. 2011.) Perhekeskuksessa toteutettavan moniammatillisen yhteistyön kehittyminen edellyttää johtajien tukea ja siten johtajien on kyettävä laajentamaan omaa orientaatiotaan sekä lasten, nuorten ja perheiden

asiakaslähtöisten palvelupolkujen kokonaisuuden tunnistamiseksi (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja & Reina 2018: 19). Vision lisäksi tiimeillä on oltava yhteinen tavoite, jonka puitteissa yksittäisten työntekijöiden osaamista kehitetään ja joka tulee suoraan organisaation strategiasta johdettuna. Strategiassa tulisi olla määriteltynä tiimin asemoituminen suhteessa organisaation tarvitsemaan osaamiseen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. (Sumkin & Tuomi 2012: 51–52.) Vanhanaikainen ylhäältä alas johdettu toiminnan kehittäminen jättää hyödyntämättä henkilöstössä piilevää hiljaista tietoa sen sijaan, että henkilöstön osallistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa toisi hyötyä niin organisaatiolle kuin sen henkilöstölle (Nonaka & Takeuchi 1995: 41).

Osaaminen nähdään organisaation osaamisena, joka muodostuu yksittäisten työntekijöiden ja heidän muodostamien tiimien osaamisen kokonaisuudesta. Jotta osaamisen johtaminen moniammatillisissa tiimeissä mahdollistuisi, organisaatioiden on saatava yksittäiset työntekijät luopumaan oman erityisosaamisen rajojen vartioinnista (Isoherranen ym. 2008: 13–14; Larivaara ym. 2009: 292; Koskela 2013: 22). Moniammatillisen yhteistyön kehittyminen edellyttää työyhteisön muuttumista asiantuntijoiden autonomiaan perustuvasta organisaatiosta kollegiaaliseksi. Tällä hetkellä monet sosiaali- ja terveysalojen organisaatorakenteet pohjautuvat perinteiselle professionaaliseen tehtävänjaolle, jotka hankaloittavat moniammatillista yhteistyötä. (Isoherranen 2012: 5; ks. myös Hepp ym. 2014.)

Moniammatillisesti toimivissa tiimeissä on nähtävissä asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta, ja tällaiset tiimit vetävät sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä puoleensa. Organisaatioissa työskentelevät asiantuntijat tarvitaan mukaan työyhteisön kehittämiseen. (Isoherranen 2012: 5.) Moniammatillisten tiimien muodostaminen tapahtuu osaamisen johtamisen avulla. Osaamisen johtamiseen liitetty oppivan organisaation näkökulma painottaa henkilöstön vahvaa osaamista ja organisaation joustavaa tiimirakennetta. (Laaksonen ym. 2012: 146–147.) Jatkuvasti muuttuva työympäristö luo moniammatillisen yhteistyön kehittymiselle haasteita. Moniammatillinen yhteistyö vaatii johtamistuen ohella aikaa toimintojen kehittymiselle. (Koskela 2013: 19.) Yhteistyö ei synny nimeämällä eri taustoista tulevat terveydenhuollon ammattilaiset moniammatilliseen



tiin ja olettamalla, että heillä on tiedot ja taidot yhteistyön saavuttamiseksi (MacNaughton ym. 2013: 1).

Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa toimii noin kaksisataatuhatta eri ammattilaista varhaiskasvatukseen, opetuksen, terveyden- ja sosiaalihuollon työtehtävissä. Näiden ammattilaisten osaaminen luo pohjan toimivalle perhepalvelujen verkostolle. Tavoiteltu ammattirajat rikkova monitoimijainen LAPE-näkökulma merkitsee niin valtavaa muutosta ammattilaisten työssä, että tämä olisi huomioitava koulutusten, tutkintojen ja ammattien sisältöjä ja työnkuvia suunniteltaessa. Huomioitavaa on, ettei työntekijöitä tule uudistuksen myötä perehdyttää uuteen staattiseen työskentelymalliin vaan aktivoida heidät muutoksenvalmiuteen ja oppivan organisaation mukaiseen ajatukseen jatkuvasti kehittyvästä toiminnasta. (Heinonen ym. 2018: 27.)

Osaamisen johtaminen moniammatillisissa tiimeissä vaatii vuorovaikutustaitojen lisäksi yhteisiä koulutuksia sekä jatkuvaa viestintää johdon ja tiimin työntekijöiden välillä (Koskela 2013: 19–20). Eri tieteenalojen koulutuksellisia orientaatioita rikkovan monitieteisen asiantuntijuuden rakentuminen tulisi huomioida jo jokaisen asiantuntijan ammatillisen perusosaamisen koulutusohjelmassa (Larivaara ym. 2009: 293). Vuorovaikutustaidot, valmius tiimityöskentelyyn ja kyky ratkaista ongelmia yhdessä vaativat harjaantumista. Moniammatillisessa tiimissä toimimisesta tulisi antaa koulutusta jokaiselle tiimityöhön ryhtyvälle. (Koskela 2013: 20.)

Osaamista voidaan tarkastella aineettoman pääomateorian näkökulmasta (mm. Kaplan ja Norton 2004; Kivinen 2008). Aineettoman pääoman koostumusta ja luonnetta on pyritty hahmottamaan jakamalla sitä ominaisuuksiensa perusteella erilaisiin osa-alueisiin. Osaamisen johtamisella tavoitellaan jatkuvan kehittymisen tilaa, jonka mahdollistamiseksi on luotava oppimisen rakenteita (Tolga ym. 2017; Kinnunen 2010). Voidakseen kehittää osaamistaan on kyettävä oppimaan. Oppivassa organisaatiossa ilmapiiri ja kulttuuri toimivat jatkuvan oppimisen tukijoina. Rakennepääomaan liitetään organisaation kulttuuri. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on oleellista luoda oppimista tukeva ympäristö eli oppiva organisaatio. Tämän vuoksi käsittelen pro gradu -tutkielmassani oppimisen ilmapiiriä osana monitoimijaisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation rakenne-

pääomaa. Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 1) esitetään teoreettisen viitekehyksen tutkimuksista ja kirjallisuudesta esiin nousseita valmiuksia ja osaamista sekä yksilö- että organisaatiotasolta. Taulukko on tehty mukailleen Stewartin aineettoman pääoman jaottelea kolmeen luokkaan, jotka ovat inhimillinen-, asiakas- ja rakennepääoma (Lönnqvist ym. 2005). Lähdekirjallisuuteen pohjautuen voidaan todeta osaamisen olevan monitahoinen ilmiö, jonka hyödyntäminen organisaatioissa tapahtuu johtamisen kautta.

Taulukko 1. Aineeton pääoma sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa.

AINEETON PÄÄOMA MONITOIMIJAISESSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA		
INHIMILLINENPÄÄOMA	ASIAKASPÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA
YKSILÖN NORMATIIVISET VALMIUDET	VERKOSTOT	PROSESSIT
Ominaispiirteet	Palvelujen kattavuus	
Ongelmanratkaisutaito		TEKNOLOGIA JA TIEDONKULKU
Motivaatiokvalifikaatiot	ENNALTAEHKÄISEVÄT RAKENTEET	
Teoreettisen tiedon hallinta		JOHTAMISKULTTUURI
Suunnitelmallisuus	MONITOIMIJAISSUUS /	Itseohjautuvuus
Arviointikyky	MONIAMMATILLISUUS	
Vuorovaikutustaidot	Nopea, kohdennettu apu	OPPIMISEN ILMAPIIRI
Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen	Näkökulmien yhteensovittaminen	Tehokas tiimitoiminta
Tavoitteellisuus	Tiimityö- tehokkaat asiakasprosessit	Nopeasti reagoivat rakenteet
Psykologinen kyvykkyys	Vuorovaikutus	Toiminnan reflektiivisyys
Mukautuminen	Poistaa päällekkäisyyttä	Jatkuva osaamisen kehittäminen
	Kommunikointi	Henkilöstön osallistaminen
YKSILÖN AMMATTITAITO	Ketterä konsultointi	Sitoutuminen
Substanssiosaaminen	Autonomia	Vastuullisuus
Kokemus	Yhteistyö	Tiedon luominen ja omaksuminen
Asenteet		Yhteiset arvot ja visio
Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot	PROSESSIEN JA TOIMINTAMALLIEN	
Tiedot	YHTENÄISTÄMINEN	STRATEGIA, MISSIO, VISIO
Taidot		Palautejärjestelmä
Viestintäosaaminen		
YKSILÖN VERKOSTO-OAAMINEN		TIIMITYÖSKENTELY
Laaja-alaisuus		Vastuu hierakiassa ylhäältä alas
Moniosaajuus		Luottamus
Joustavuus		Yhteinen ajatusmalli
Eri asiantuntijoiden kunnioitus		Jaettu visio
		Joustavuus
		Roolit ja työnjako
		Kunnioitus

Lukuisissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu-uudistuksissa nostetaan esiin asiakasnäkökulma. Perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmät ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa vallitsee hierarkia ja jossa asiakas nähdään potilaana. Lähestyvä sote-uudistus on ajanut organisaatiot aivan uudenlaisen kilpailun eteen, sillä tänä päivänä terveyspalvelujen markkinointi on asiakasta korostavaa. Näen, että tulevaisuuden kilpailuvaltit organisaatioissa muodostuvat niin inhimillisen, asiakas- kuin rakennepääomankin kautta. Osaamisen johtamisen tarkastelunäkökulmana ei voi olla pelkistetysti yksilöiden ammattitaito, vaan johtaminen perustuu käsitykseen organisaation kokonaispääomasta ja sen maksimaalisesta hyödyntämisestä.

## 4. AINEISTO JA MENETELMÄ

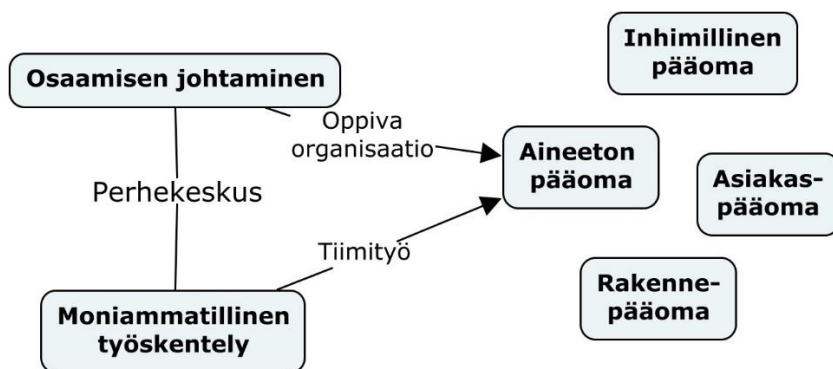
Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen etenemistä menetelmän valinnasta kohderyhmän valintaan, ja sen jälkeen raportoidaan tutkimuksen toteutuksen ja sen analysoinnin vaiheet.

### 4.1. Aineiston kuvaus ja tutkimusmenetelmät

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, koska lähtökohdiana on selvittää, millaisena tutkittava ilmiö (moniammatillinen osaaminen ja osaamisen johtaminen) näyttäytyy perhekeskuksen neuvolatiimissä toimiville. Laadullinen tutkimusnäkökulma on perusteltua, koska se mahdollistaa tutkielmaan osallistuvien henkilöiden oman käsityksen ja kokemuksen tutkimisen osaamisen johtamisesta siten kuin he itse ilmiön ymmärtävät ja kokevat. (Eskola & Suoranta 2008: 16.) Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollista yleistystä, vaan tutkittavan ilmiön esiintymisen kuvaaminen valitussa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2012: 25).

Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet määritellään selkeästi välttäen arkikielessä ilmaantuvaa epämääräisyyttä. Käsitteet selvennetään niin, että tutkimuksen ymmärrettävyys säilyy lukijasta riippumatta. Lisäksi käsitteiden valinnassa on oleellista peilata niitä valittuihin tutkimustehtäviin, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia. Näin tutkijan on mahdollista perustella valitsemansa käsitteiden käyttö. (Hirsjärvi ym. 2009: 146–157.) Tieteen eetoksen neljä perussääntöä ovat tutkimuksen universalismi, tieteellisen tiedon julkisuus ja puolueettomuus sekä järjestelmällinen kritiikki. Hyvän laadullisen tutkimuksen merkittävänä kriteerinä voidaan nähdä sen johdonmukaisuus, joka ilmenee muun muassa tutkimuksen lähteiden valinnassa. Eettinen kestävyys konkretisoituu huolehtimalla laadukkuudesta tutkimussuunnitelmasta raportointiin asti. Tutkielmani tarkoitus ja tutkimustehtävät ovat ohjanneet taustateoriasta esiin nostamieni käsitteiden valintaa. Teorian ymmärrettävyyden testaamiseksi olen pyytänyt aiheeseen perehtymättömiä henkilöitä luokemaan tutkielmaani ja näin tarkistanut tekstin ymmärrettävyyttä ja luettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 125–127.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on aineiston analyysin muoto, jossa tutkija tuo esiin tekemänsä kytkennät aiheen aiemmin tutkittuun teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2012: 96). Induktiivista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia johdattaa teoreettisen viitekehyksen luoma raami. Analyysi ei ole teoriaa testaava, vaikka siitä on tunnistettavissa viitekehyksen vaikutus. Induktiivinen päättelylogiikka pyrkii saamaan aikaan yksittäisistä havainnoista yleistyksiä. Teoriaohjaavassa analyysissä analysoinnin yläluokat eli käsitteet johdetaan teoriasta mutta alaluokat ovat aineistolähtöiset. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 95–100, 112.)



Kuvio 3. Analyysimallin muotoutuminen.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu käsiteltävät teemat ja muodostettu kategoriat aineettoman pääoman esiintyvyydelle monitoimijaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Haastattelussa kerätty aineisto käsiteltiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Analyysin avulla pyrin luomaan selkeän, sanallisen kuvan perhekeskuksen monitoimijaisen tiimin jäsenten valmiuksien, osaamisen ja osaamisen johtamisen tarpeista. Haastatteluiden materiaali litteroitiin, tematisoitiin ja käsitteellistettiin. Aineiston analyysissä edettiin ensin aineistolähtöisesti aineiston kuvauksesta ja merkityskokonaisuuksien jäsentämisestä teemoittelemalla materiaalia teoreettiseen viitekehykseen liittämäni taulukon (ks. taulukko 1) ohjaamana. Merkityskokonaisuuksien jäsentelystä syntyi Taulukon 1 pohjalta analyysirunko. Lukiessani litteroitua materiaalia jaotelin aineistoa autenttisten lainausten myötä analysointirunkoon. Autenttisten lainausten

myötä hahmottuivat käsitteiden pää- ja alaluokat. Katsoin tutkielmassani osaamisen olevan organisaation aineetonta pääomaa, joka kohdeorganisaation perhekeskuksen monitoimijaisessa neuvolatiimissä kulminoituu inhimilliseen, asiakas- ja rakennepääomaan. Pelkistetty analysointirunko asiakaspääomasta on tutkielman liitteenä (LIITE 4). Aineiston analysointi tapahtui siihen tarkoitettujen analysointirungon mukaisesti systemaattisesti aineistoa tulkiten. Vastaavanlaiset analyysirungot on tehty lisäksi inhimillisen ja rakennepääoman osalta. Analyysirunkojen materiaalin olen koonnut yhteen taulukkoon (ks. taulukko 2). Tuloksissa käsittelin ensin erikseen kohdeorganisaation neuvolatiimin inhimillistä, asiakas- ja rakennepääomaa osaamisen johtamisen näkökulmasta, mutta analyysin loppuvaiheessa kokosin nämä yhteen tehden osien välille synteisiä ja merkityskokonaisuuksien arviointia.

#### 4.2. Aineistonkeruumenetelmät

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun poikkeuksellisuus näkyy mahdollisuutena olla suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkimukseen osallistuvan kanssa (Hirsjärvi ym. 2008: 199). Haastattelu jaettiin teema-aiheisiin, jotka toimivat haastattelun runkona ja keskustelun ohjaajina. Tutkittaessa neuvolatiimissä työskentelevien omaa tulkintaa osaamisen ja osaamisen johtamisen tarpeesta, haastattelu antaa tutkimusmenetelmänä mahdollisuuden kysymysten toistamisen ja tarkentavien kysymysten tekemisen. (Hirsjärvi ym. 2008: 201–203; ks. myös Rana Muhammad & Muhammad 2013.)

Tämän pro gradu -tutkielman aineisto kerättiin eräässä suuren kaupungin perhekeskuksessa. Aineistonkeruu toteutettiin niiden työntekijöiden joukossa, jotka työskentelevät perhekeskustoimintamallin mukaisesti monitoimijaisessa neuvolatiimissä tai ovat kehittämissä sen toimintaa esimiesnäkökulmasta. Tämän perhekeskuksen monitoimijainen neuvolatiimi muodostuu noin 12 jäsenen kokoonpanosta. Harkinnanvarainen otanta antaa mahdollisuuden valita tutkimukseen heidät, joilla uskotaan olevan paras mahdollinen tieto ja kokemus perhekeskuksen monitoimijaisesta työskentelystä sekä tieto tiimin vaatimista osaamisen johtamisen tarpeista. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 73.)

Tutkimus toteutettiin fokusryhmähaastatteluina, jota ohjasivat teoriasta esiin johdetut teemat. Ryhmiä oli kaksi, joista toisessa oli neljä ja toisessa viisi haastateltavaa. Kohderyhmähaastattelut koostuivat siis pienestä joukosta ihmisiä, jotka valittiin harkinnanvaraisesti keskustelemaan ennakkoon sovitusta teemasta. Tutkimushaastattelun jakaminen teemoihin sallii haastateltavien mahdollisimman vapaan ilmaisun aihepiiristä (Hirsjärvi ym. 2002: 155). Tutkielmani haastattelulomake tiivistyi tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen ohjaamana kolmeen teema-alueeseen. Lomakkeeseen laadittiin myös ohjaavia kysymyksiä, joita pohdittiin yhdessä kohdeorganisaation valitseman työryhmän kanssa. Haastattelurunko kysymyksineen liitettiin organisaation tutkimuslupa-anomukseen. Molempien fokusryhmähaastattelujen valitut teema-alueet olivat samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys sekä käsittelyn laajuus vaihtelivat haastatteluissa syntyneen keskustelun myötä eri painotuksin. Tähän pro gradu -tutkielman ryhmähaastatteluun valitut teemat olivat moniammatillinen/-toimijainen osaaminen, osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio (LIITE 2).

Ryhmähaastattelut voivat olla hyvin vapaamuotoisia tai vastaavasti rajattuja ja kulultaan tarkkaan määriteltyjä. Ihanteellinen ryhmäkoko on 3–12 henkilön välillä. (Kylmä & Juvakka 2007: 84.) Ryhmän tarkoituksena on haastattelijan ohjauksella keskustellen syventyä pohtimaan valittujen teemojen sisältöä. Ryhmähaastattelut tarjoavat keskustelulle yksilöhaastattelua luonnollisemman vuorovaikutteisen ympäristön, jonka osallistujia sitoo yhteen heille tuttu tai kiinnostava aihe. Haastattelijan rooli on toimia keskustelun ohjaajana valvoen, että keskustelu pysyy rajatussa aiheessa. Ryhmähaastattelujen vaarana on, että joku haastateltavista tai haastattelijasta itse dominoi keskustelua saaden muun ryhmän mukautumaan toisen sanomaan omien mielipiteiden ilmaisun sijaan. (Rana Muhammad & Muhammad 2013.) Erityisesti aiheen sensitiivisyys tulee huomioida haastatteluryhmää suunniteltaessa. Ryhmähaastattelu mahdollistaa vuorovaikutuksen myötä toisten ajatusten jatkokehittelyn ja haastamisen luoden näin uusia kerroksia tarinaan ja moniulotteisempaa kuvausta tutkimusaiheesta. (Kylmä & Juvakka 2007: 85.)

Tutkimuslupahakemus liitteineen lähetettiin kohdeorganisaatioon tammikuussa ja tutkimuslupa myönnettiin helmikuussa 2018. Perhekeskuksen neuvolatiimin kokouksen

yhteyteen 10.4.2018 sovittiin tapaaminen, jossa esittäydyin ja kerroin tutkielmani tarkoituksesta ja tavoitteesta. Tuossa yhteydessä sovimme myös ryhmähaastattelujen ajankohdat (8.5. ja 22.5.2018). Kokouksen jälkeisellä viikolla lähetin neuvolatiimin jäsenille sähköpostitse virallisen haastattelukutsun saatekirjeen (LIITE 1), suostumuslomakkeen (LIITE 3) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2) kera. Ryhmähaastattelupaikaksi valittiin kokoushuone, joka sijaitsee perhekeskuksen neuvolatiimin työskentelytiloissa.

Aineistonkeruun jälkeen tutkimushaastattelussa syntynyt materiaali litteroitiin, josta syntyi yhteensä 42 sivua raakatekstiä. Molemmat haastattelut nauhoitettiin, ja niiden kesto oli noin 1h 20min. Haastatteluihin oli varattu osallistujien työaika kaksi tuntia. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella oli vähintään sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikorkeakoulututkintoa vastaava koulutus sekä työkokemusta oman substanssialansa sisällä. Haastateltavien nimilistaa ei ole liitteenä, koska organisaation toiveesta koko organisaation anonymiteetti säilytetään, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä ei pystyisi selvittämään. Ryhmähaastatteluiden nimilistat toimitetaan ainoastaan tutkielman tarkastajille.

Tutkijana toimin itse fokusryhmähaastatteluiden haastattelijana. Taustakoulutukseni on sosiaali- ja terveydenhuollon ammattikorkeakoulututkinto. Perhekeskusmalli on tullut tutuksi työskennellessäni osastonhoitajan toimessa sijaisena, ja tässä roolissa olen ollut kehittämässä perhekeskustoimintaa. Neuvolatiimin kehittämisessä en ole ollut mukana.



## 5. TUTKIELMAN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristöä, joka on erään suuren kaupungin perhekeskus. Kuvailen myös perhekeskusta toimintamallina, mallin käyttöönottoon johdaneita tekijöitä sekä lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman rakennetta.

### 5.1. Toimintaympäristön kuvaus

Perhekeskusmallin avulla pyritään vastaamaan muuttuneessa yhteiskunnassa lapsen ja perheen tarpeisiin hyvinvointia edistäen. Valtakunnallisissa sosiaali- ja terveydenhuollon suunnitteluissa on pitkään tavoiteltu toimintaa, jossa korostuisi sektorirajat ylittävä moniammatillinen yhteistyö ja palveluiden verkostoituminen korostaen asiakaslähtöisyyttä. Perheiden hyvinvointi nähdään suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeänä ja niiden hyvinvointipalveluja ohjaavaa lainsäädäntöä on viime vuosina uudistettu (Pärnä 2012: 22). Perheiden tarpeesta lähtevän perhekeskustoiminnan kehittäminen pohjautuu valtioneuvoston periaatepäätökseen (2.10.2003) sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi (Heikkilä & Lahti 2007: 44–46; Helminen 2006: 64–65). Perhepalveluiden uudistaminen kytkeytyy moniin valtakunnallisiin linjauksiin ja se kuuluu hallituksen kärkihankkeisiin. KASTE -ohjelma toimii poliittishallinnollisen johtamisen strategisena ohjauvälineenä. Uudistettuun lastensuojelulakiin 417/2007 on kirjattu ehkäisevän lastensuojelun käsite, joka velvoittaa yhteiskunnalliset toimijat panostamaan toiminnassaan ennaltaehkäisevään toimintaan ja sen kehittämiseen. Laki painottaa lasten ja perheiden avuntarpeen varhaiseen puuttumiseen. (Pärnä 2012: 22–23.) Perhekeskustoimintaa on kehitetty KASTE -ohjelmassa vuosina 2008–2015 (STM 2016: 7). Perhekeskusmalli tukee lapsipoliittista ohjelmaa vievän linjausta suunnitelmallisesti eteenpäin. Perhekeskusmalli toimii käsitteellisenä välineenä, jonka avulla ideoidaan ja edistetään perhepalveluiden muutosta. Malli pohjautuu kumppanuuteen, joka mahdollistaa perheiden palveluiden kokoamisen laajaksi toimijaverkostoksi. Perhekeskusmallin tärkein tavoite on lasten hyvinvoinnin edistäminen tuemalla vanhemmuutta sekä vahvistamalla perheiden osallisuutta ja sosiaalisia verkostoja. Toteuttaakseen perhekeskusmallia toimijoiden ei tarvitse sijaita fyysisesti samassa

paikassa, riittää että toimintaan on muodostettu kattava toimijaverkosto, jossa yhteistyö tapahtuu vakiintuneiden käytänteiden avulla. (Heikkilä & Lahti 2007: 44–46.)

Juha Sipilän hallituksen yhtenä kärkihankkeena on lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma (LAPE), jonka tavoitteena on uudistaa lasten, nuorten ja perheiden palvelut asiakaslähtöisesti, muodostamalla integroidun palvelujen kokonaisuuden tulevaisuuden maakuntien ja kuntien toimintaympäristössä. LAPE -muutosohjelmaan kirjatut toimenpiteet on otettu käyttöön paikallisesti sovellettavana perhekeskustoimintamallina. (Aula, Juurikkala, Kalmari, Kaukonen, Lavikainen & Pelkonen 2016: 2, 19.)

## 5.2. Lapsi- ja perhepalvelujen uudistaminen

LAPE -muutosohjelman lähtökohtana ovat lapsen oikeudet, perheiden monimuotoisuus, lapsi- ja perhelähtöisyys sekä perheen voimavarojen vahvistaminen. Tavoitteena on lisätä lasten ja perheiden verkostomaisia matalan kynnyksen palveluja perhekeskustoimintamallin mukaisesti. Tämän lisäksi painopisteenä ovat erityistason palveluiden asiakaslähtöinen integraatio ja vaativimman erityisosaamisen edellyttävien palveluiden turvaaminen niitä tarvitseville. Sosiaali- ja terveyspalveluiden siirtyminen tulevaisuudessa maakuntien vastuulle muodostaa lasten ja perheiden palveluille uuden toimintaympäristön. Hankkeen tavoitteena on, lasten ja nuorten hyvinvointi edellä, sovittaa yhteen palvelut muodostettavien maakuntien ja kuntien välillä. (STM 2016: 5–6.)

Muutosohjelman keskiössä ovat alle 18-vuotiaiden lasten etu ja heidän vanhempiansa tukeminen. Ohjelmassa huomioidaan palveluiden eheys, jatkuvuus ja nykyisten palveluiden puutteellisuus myös yli 18-vuotiaiden osalla. Perhepalveluiden integraatiolla pyritään parantamaan asiakaslähtöisyyttä, yhdenvertaisuutta ja kattavuutta kehittämällä palveluja laajana kokonaisuutena. Nykyinen palveluiden pirstaleisuus heikentää palvelujen vaikuttavuutta, lisää erityispalveluiden käyttöä ja viivästyttää perheiden avun saamista. Lisäksi tiedonvälitys eri ammattilaisten ja viranomaisen välillä on ongelmallista. Ohjelman merkittävänä painopisteenä on lasten ja perheiden kokemusasiantuntemuksen huomioiminen ja perheiden osallistaminen heitä koskevaan päätöksentekoon, palveluiden suunnitteluun,

kehittämiseen, toteutukseen ja arviointiin. (STM 2016: 7–8, 10–11.) Tämä edellyttää osallisuutta vahvistavien käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämistä, joilla mahdollistetaan lasten ja heidän vanhempiensa kuulemista ja kuulluksi tulemistä sekä oman mielipiteen ja toiveen ilmaisemista mutta myös osallistumisen mahdollisuutta heitä koskevassa päätöksenteossa. Tämä edellyttää perheen ja ammattilaisten välistä kumppanuutta, joka ilmenee muun muassa sitoutumisena, tasa-arvona, myönteisenä vuorovaikutuksena, kunnioituksena ja vastavuoroisena luottamuksena (Bulling 2017: 1270–1271). Yhtenä perhepalvelujen integraation tärkeänä tavoitteena on tietosuojalainsäädännön uudistaminen moniammatillisen yhteistyön lisäämiseksi sekä perheystävällisten toimintamallien käyttöönoton edistäminen työyhteisöissä (Aula ym. 2016: 5).

LAPE -muutosohjelmassa nostetaan esiin, että kansallinen ohjaus, lainsäädäntö ja johtaminen on uudistettu tukemaan lapsi-, nuori- ja perhelähtöistä palvelumuutosta eri ministeriöiden yhteistyönä (STM 2016: 18). LAPE -hankkeen ja perhekeskustoimintamallin tavoitteina ovat lapsiperheiden palveluiden vaikuttavuuden, tuottavuuden, asiakaskokemuksen ja saatavuuden sekä henkilöstökokemuksen parantaminen. Lisäksi toiminnalla pyritään tarjoamaan kohdennettua tukea sitä tarvitseville sekä vahvistaa monitoimijaisia ja moniammatillista yhteistyötä julkisen, yksityisen, kolmannen sektorin ja seurakuntien kanssa. (Aula ym. 2016: 17–19.) Tavoitteena on lasten ja perheiden sosiaalisten verkostojen luominen tarjoamalla lapsiperheille yhteinen kohtaamispaikka. Kohtaamispaikka toimii perheiden matalan kynnyksen palveluna tarjoten ympäristön, jossa kohtaaminen niin ammattilaisten kuin vertaisryhmienkin kanssa on mahdollista. Perhekeskuksen avoimen ja lapsimyönteisen ilmapiirin sekä vertaistuen mahdollistamisen on todettu vaikuttavan merkittävästi lapsiperheiden hyvinvoinnin edistämiseen. (Musatti, Hoshi-Watanade, Rayna, Giandomenico, Kamigaichi, Mukai & Shiozaki 2017: 834–835, 840.) Monitoimijainen neuvolatiimi itsessään pyrkii parantamaan jokaista tavoitetta. Henkilöstökokemusta parannetaan muun muassa sisäisen motivaation kehittämällä sekä mahdollistamalla yhteinen työskentely ja tiimien itseohjautuvuus. Moniammatillinen yhteistyö tuo mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen sekä ketterään konsultointiin. Tiimityö tuo yksilölle entistä laajemmat mahdollisuudet toteuttaa ja hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan. Vaikuttavuus näkyy asiakkaiden käyntien vähenemisenä, palvelun laadun paranemisenä ja asiakkaiden avunsaannin tehostumisena. Tuottavuuteen

vaikuttaa nopeamman arvioinnin aikaansaama turhien kustannusten vähentäminen ja hukkatyön poistaminen. Asiakaskokemus paranee osallistamalla asiakasta häntä koskevaan hoidon suunnitteluun. Kuulluksi tulemisen lisäksi asiakas pääsee viiveettä palvelun piiriin ja saa apua tarvitsemaansa ongelmaan. (THL 2017.)

Yhtenä ratkaisuna on työn kehittäminen eri tavoin entistä kustannustehokkaammaksi ja samalla sisällöllisesti laadukkaammaksi. Kunnallisen työn tuottavuus on usein kuitenkin hankalasti mitattavaa. Yhteistyön tiivistäminen ja vaihtoehtoisten yhteistyömallien etsiminen on ollut yksi mainituimmista strategioista. Monien eritasoisten strategioiden, julkishallinnollisen ohjauksen ja moninaisten kehittämishankkeiden mukaan moniammatillinen yhteistyö nähdään yhtenä keskeisenä ratkaisuna vastata sosiaali- ja terveydenhuollon tehokkuushaasteisiin. Tehokkuudella viitataan taloudellisiin ja työn laadullisiin piirteisiin. (Pärnä 2012: 24.)

### 5.3. Kohdeorganisaatio

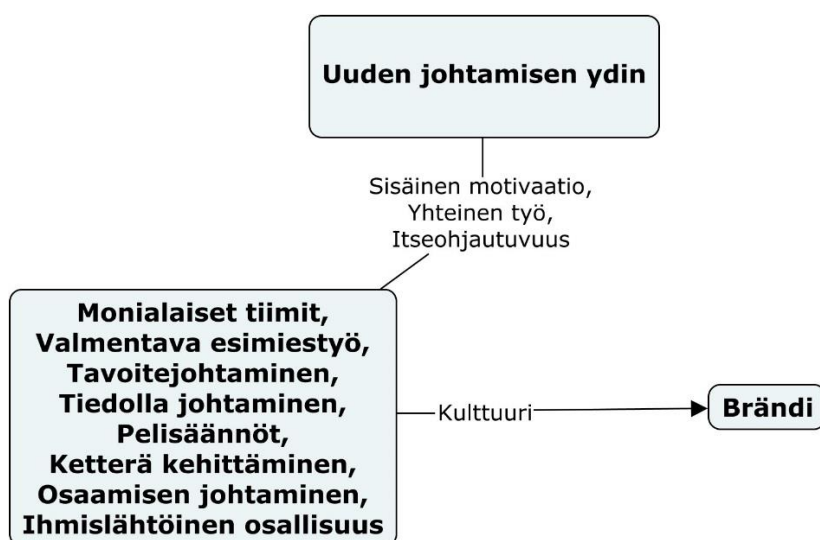
Tutkimuksen kohteena on siis erään suuren kaupungin perhekeskus. Kyseisessä perhekeskuksessa eri toimijat ja palvelut ovat sijoitettuna yhteiseen rakennukseen. Palvelutarjonta sisältää äitiys- ja lastenneuvolapalvelut, lapsiperheiden kotipalvelun ja sosiaaliohjauksen, neuvolan psykologin, lasten ja nuorten suunterveyden ehkäisevät palvelut, lasten puheterapian, fysio- ja toimintaterapiapalvelun, kasvatus- ja perheneuvonnan, lapsiperheen palvelutarpeen arvioinnin ja tuen, sosiaali- ja perhetyön, lastensuojelun ja vammaispalvelut. Perhekeskus tarjoaa käyttäjilleen matalan riskin palveluiden lisäksi tarvittaessa erityistason palveluita, kuten erikoissairaanhoidtoa, lastensuojelua ja vammaispalveluja. Perhekeskuksen yhteistyöverkoston kuuluu koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palveluja, varhaiskasvatuksen ja koulun palvelut, lasten ja nuorten mielenterveyden lähipalvelut, tukiperhetoimintaa, järjestöt ja seurakunnat, sosiaalipäivystys, adoptiopalvelut, perheoikeudelliset palvelut sekä terveys- ja hyvinvointikeskuksen ja monipuolisen palvelukeskuksen palveluja. Perhekeskustoimintamallissa asiakkaille pyritään kokoamaan yksilöllisistä tarpeista muodostuvat palvelut. Kohdeorganisaation perhekeskuksessa

kokoontuu monitoimijainen neuvolatiimi, joka tarjoaa toimijoiden osaamisen tueksi ja asiakasperheiden avuksi viikoittaista moniammatillista konsultaatioapua. (THL 2017.)

Kun perhekeskukseen saapuvalla asiakkaalla havaitaan epäselvää tuen tarvetta tai tuen tarpeen määrittäminen vaatii useamman ammattilaisen harkintaa, tiedotetaan häntä neuvolatiimistä. Asiakas itse tekee päätöksen siitä, saako hänen asiaansa viedä monitoimijaisen neuvolatiimin viikkokonsultaatioon. Mikäli hän päätyy ottamaan moniammatillisen tiimin tuen vastaan, hänen kanssaan täytetään asiantuntijatukipyynnömlomake, jota käsitellään neuvolatiimin kokouksessa. Suppeamman viikoittain kokoontuvan neuvolatiimin muodostavat terveydenhoitaja, neuvolan psykologi, lapsiperheiden sosiaalihoaja, lapsiperheiden kotipalvelun johtava ohjaaja ja perheneuvolan edustaja. Viikkotiimi sopii jokaiselle käsittelemälleen tapaukselle vastuutyöntekijän, joka on yhteydessä perheeseen viikon sisällä. Työntekijä koordinoi ja ohjaa perhettä suunnitellun avun ja tuen piiriin. Mikäli perheen ongelma on viikkotiimin ratkaistavaksi liian monisyinen, viedään asia kuukausitiimiin, jossa pohditaan kuntoutuksellista palvelun tarjontaa. Suppeamman viikkotiimin lisäksi kuukausitiimissä toimivat puhe-, toiminta-, ja fysioterapeutti sekä kiertävä erityislastentarhan opettaja. Lisäksi asiakasperhe kutsutaan mukaan kuukausitiimin tapaamiseen. Tarvittaessa kuukausitiimiin voidaan myös kutsua muita toimijoita, mikäli se katsotaan asiakkaan kannalta tarpeelliseksi. Kuten viikkotiimissä myös kuukausitiimissä sovitaan asiakasperheelle vastuutyöntekijä. Palvelu- ja tuen tarpeen arviointi sekä yhteydenottovelvoite koskee jokaista työntekijää sosiaalihuoltolain (SHL 35§) mukaisesti. Mikäli työntekijä havaitsee sosiaalihuollollista vanhemmuuteen tai lapsen kasvuun ja kehitykseen liittyvää huolta, hän on velvollinen ottamaan yhteyttä asiaa käsittelevään toimijaan (THL 2017).

Lapsiperheiden moniammatillinen tuki ja arviointipalvelu mahdollistaa kokonaisvaltaisen arvioinnin ja tuen päällekkäisten ja sirpaleisten arviointien sijaan. Tämä nopeuttaa perheen päätymistä parhaiten heidän tilannettaan helpottavan palvelun piiriin ja avaa erilaisia mahdollisuuksia saada arkeen tukea. Vastuutyöntekijä toimii perheen apuna ja tukena sekä yhteyshenkilönä. Monitoimijaisen neuvolatiimin kehittämisen tavoitteena on parantaa niin henkilöstökokemusta, palveluiden tuottavuutta, vaikuttavuutta kuin asiakaskokemusta ja palvelujen saatavuutta. Kohdeorganisaatiossa palveluiden uudistamisen

tavoitteena on yhtäaikaaisesti lisätä kaikkia tavoitteiden osa-alueita kehittämällä tätä edistäviä prosesseja. Tavoitteiden saavuttamisen tueksi myös johtamismallia on uudistettu. Tarkasteltavassa perhekeskuksessa on otettu käyttöön uudistettujen palvelujen johtamismalli, jonka keskiössä ovat muun muassa osaamisen ja tiedolla johtaminen sekä monialaiset tiimit. Johtamisen ydin muodostuu sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden ja yhteisen työn ympärille. (THL 2017.) Mallin tavoitteena on luoda uudenlainen organisaatiokulttuuri, joka tukee joustavaa kokeilemistä sekä kannustaa uuden oppimiseen ja osaamisen jakamiseen.



Kuvio 4. Uudistettujen palvelujen johtamismalli.

## 6. MONITOIMIJAISEN NEUVOLATIIMIN OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään monitoimijaisen neuvolatiimin fokusryhmähaastattelujen tuloksia heidän kokemastaan perhekeskuksen aineettomasta pääomasta ja sen tarpeesta. Tulokset on käsitelty mukailleen Stewartin aineettoman pääoman jaottelua kolmeen luokkaan, jotka ovat mainitut inhimillinen, asiakas- ja rakennepääoma (Lönnqvist ym. 2005).

### 6.1. Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma perustuu organisaation ajattelevaan osaan eli siellä toimiviin ihmisiin ja heidän osaamiseen. Organisaatio voi omistaa monenlaista kilpailuedun tuottavaa dataa, prosesseja tai teknologiaa mutta vasta osaavien työntekijöiden kautta se on kykenevä tätä hyödyntämään. (Kivinen 2008: 42–43, 46.) Tämän vuoksi näkisin, että osaamisen johtamista tarkastellessa erityinen huomio tulisi kiinnittää juuri henkilöstön osaamista tukeviin toimenpiteisiin. Työelämän kvalifikaatiot ovat organisaation työtehtävistä suoriutumiseen vaadittavia taitoja (Hanhinen 2010: 78–81), jotka muodostuvat substanssi-osaamisen lisäksi organisaation arvomaailmaan ja normeihin sitoutumisesta sekä verkostomaisen työskentely-ympäristön myötä myös laaja-alaisesta moniosaajuudesta (Pärnä 2012: 45).

#### 6.1.1. Yksilön kvalifikaatiot

Tutkielmaani varten haastatellut fokusryhmät nostivat esiin erilaisia valmiuksia, joita työntekijältä vaaditaan toimiakseen monitoimijaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon tiimissä. Yksilön kvalifikaatiot nähtiin yleisinä työelämän vaatimina valmiustiloina, jotka tukevat hyvän tiimityön mahdollistamista ja edistävät hyvän työskentelyilmapiirin luomista. Monitoimijaisen neuvolatiimin jäseniltä vaadittavia kvalifikaatioita pohdittiin haastattelutilanteessa tiimin eri roolien kautta. Esiin nousseita yksilön kvalifikaatioita olivat yksilön arvioitikyky, mukautuminen, vuorovaikutustaidot, psykologinen kyvykkyys, suunnitelmallisuus, ongelmanratkaisutaito ja jatkuvaan muutokseen sopeutuminen.

Monialaisen työskentely-ympäristön myötä esiin nousivat vahvasti psykologiseen kyvykkyyteen ja vuorovaikutustaitoihin nojaavat tekijät. Erilaisista ammatillisista taustoista yhteen koottu tiimi vaatii jäseniltään malttia kuunnella monenlaisia mielipiteitä mutta kyvykkyyttä osallistua vuorovaikutustilanteisiin oman näkemyksensä esiin tuomiseksi. Kohdeorganisaation monitoimijainen neuvolatiimi kokoontuu säännöllisesti tunnin mittaiselle tapaamiselle, jossa käsitellään työryhmälle lähetettyjä potilastapauksia. Tiimin kokoontumiseen käytetty aika on rajallinen, joten olennaista on osata antaa tilaa erilaisille näkökulmille ja vuorovaikutuksen kautta yhteistyössä pohtia tilanteeseen sopivinta tarkastelunäkökulmaa. Tämän vuoksi on tärkeää *”kuunnella sen ihmisen näkemys ja kokemus ilman, että siinä on heti ennakkoasetelma ja et lähtee heti tekee niitä johtopäätöksiä”*. Yksilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat siihen, kuinka hän toimii ryhmän jäsenenä. Osa haasteltavista korosti erityisesti yksilön tapaa puhua ja tuoda omaa ajatustaan esiin sekä taitoa olla myös hiljaa antaen tilaa eri näkökulmien esiin tuomiseen.

*”Ainakin itse koen, että malttia, että hirveesti on näkemyksiä ja mielipiteitä ja sitä nuoruuden intoakin. Mutta että myös sitten, miten arvokasta se on kuulla toisten. Ja varsinkin nyt, kun on tosi pitkään tätä työtä tehny, niin heidän osaamista. Välillä osaa olla hiljaa. Ja välillä taas sitten tuoda sen oman.”*

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa toiminta on monesti hektistä ja aikataulutettua. Kunkin potilaan asioiden käsittelylle on varattu tietty aika, jonka vuoksi haastatteluissa korostui yksilön suunnitelmallisuus ja ongelmanratkaisutaito. Suunnitelmallisuus näkyikin juuri ajanhallintana ja sen myötä asioiden hallittuna rajaamisena. Yksilöiltä *”vaaditaan sellaisia taitoja et pystyy jotenkin rajaamaan ja aloittamaan esimerkiksi selkeästi sen, että nyt on se ensimmäinen case ja sitten kun on aika lopettaa ni sitte lopetetaan ja mennään seuraavaan caseen erityisesti jos niitä on monta. Sit tietysti jos niitä on vaan yksi niin sit se on eri mutta. Ajanhallintaa.”*

Neuvolatiimissä pyritään moniammatillisen pohdinnan kautta selvittämään lapsen tai perheen kannalta paras mahdollinen apu, jotta arjen haasteet saataisiin selätetyksi ennen kuin ne ehtivät kasvaa liian suuriksi. Tiimin tavoitteena on tehdä perheen kannalta paras ratkaisu, joka perustuu eri ammattiosaajien näkökulmasta muodostettuun yhteispäätökseen. Tiimin ja siinä toimivien yksilöiden on kyettävä tiivistämään ja kokoamaan oleellinen tieto melko lyhyessä ajassa sekä tehdä tästä ymmärrettävä yhteenveto. Yksilön tärkeänä kvalifikaationa nähdäänkin ongelmanratkaisutaidot:

*”Ja aika nopeasti pitää varmasti pystyä tekemään johtopäätöksiä ja se vaatii just sitä aktiivista kuuntelua. Vaatii kuuntelua ja kykyä yhdistellä asioita.”*



Fokusryhmähaastatteluissa nostettiin esiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja ravistelevat jatkuvat muutokset. Useiden konkreettisten muutosten lisäksi on monenlaisia kokeiluja ja toisaalta ennakkointia mahdollisesti tuleviin muutoksiin. Yksilöiltä vaaditaan valmiutta sopeutua alituisen muutokseen ja sietämään ajoittaista epävarmuutta sekä tiedon rajallisuutta.

*” Ja varmaan myös se, että pystyy semmoista epävarmuutta sietämään, voihan olla tilanne, ettei meistä kukaan tiedä. Myös se on ihan yhtä lailla arvokasta tietoa, että ei tiedä.”*

Perheiden ongelmien monimutkaistuessa aina ei ole mahdollista löytää oikeaa ratkaisua heti perheen tilanteen helpottamiseksi. Haastattelussa nousikin esiin, että tietämättömyyttä ei nähty epäonnistumisena vaan yhtenä oppimisen mahdollisuutena.

#### 6.1.2. Yksilön ammattiosaaminen

Haastateltavat perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin jäsenet tulevat toisistaan poikkeavista sosiaali- ja terveydenhuollon koulutusohjelmista. Neuvolatiimin henkilöiden ammattinimikkeitä olivat muun muassa neuvolapsykologi, sosiaaliohjaaja, terveyskeskuslääkäri, terveydenhoitaja, johtava ohjaaja, osastonhoitaja ja keskitettyjen palvelujen päällikkö. Monitoimijainen neuvolatiimi sisältää erilaisia rooleja, kuten valmistelija, vastuutyöntekijä, puheenjohtaja ja rivijäsen. Roolit eivät ole sidottuina tiettyihin ammatteihin. Lisäksi jokaisella työntekijällä on linjajohdon mukainen lähiesimies ja itse hanketta varten on valittu projektipäällikkö/hankkeen vetäjä. Ryhmähaastattelussa yksilön ammattitaidon merkitystä korostettiin useasti. Yksilön ammattitaito nähtiin muodostuvan substanssiosaamisen lisäksi viestintäosaamisesta, tiedoista ja taidoista, asenteesta, kokemuksesta ja sosiokulttuurisista kvalifikaatioista.

Työelämän viestintäosaaminen koostuu yksilön viestinnällisistä tiedoista ja taidoista, joiden avulla hän toimii ammatissaan vuorovaikutuksen kautta. Viestintäosaamista pidettiin tärkeänä muun muassa tilanteissa, joissa toimittiin asiakasperheiden kanssa. Neuvolatiimin jäsenet tekevät yhteistyötä sellaisten perheiden parissa, joilla on todettu olevan monenlaista avun tarvetta. Perheissä on huolia, joiden vuoksi he eivät jaksaa huolehtia

päivittäisistä tarpeistaan. Yhteydenpito ja viestintäosaaminen tällaisen perheen kanssa on onnistumisen kannalta ratkaisevaa.

*”Se yhteydenpito asiakkaaseen. Ja vähä perään katsominen elikkä lähteekö asiat etenemään.”*

Toisaalta viestintäosaamisena nähtiin myös tiimin sisäisestä toiminnasta tiedottaminen ja verkostomaisen yhteistyön ruokkiminen eri toimijoiden kanssa yksilön omaa kommunikaatio-osaamista hyödyntäen. Perhekeskusmalli ja monitoimijainen neuvolatiimi nähtiin uutena työskentelytapana ja sen myötä vielä jäsentymättömänä yhteistyömuotona, jonka vuoksi jäsenten viestinnälliset taidot nähtiin auttavana tekijänä tiimin toiminnan kehittymiselle.

*”Tiedottamiskysymys. Miten sitä tietoo tästä tiimistä ja toiminnasta sitten saadaan levitettyä tarpeeks tehokkaasti, olis pystytty paljon tehokkaammin toimimaan ja enemmän asiakkaita käsittelemään.”*

Vuorovaikutuksellisia taitoja korostavaa olivat myös esiin nousseet sosiokulttuuriset kva-  
lifikaatiot, jotka liittyvät vuorovaikutukseen työorganisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Sosiokulttuuriset kva-  
lifikaatiot voidaan toisaalta nähdä myös omaan ammatti-  
kuntaan samastumisena. Toimiakseen tiimissä yksilön on hallittava muun muassa kuule-  
misen ja kuuntelemisen taito sekä osattava antaa tilaa erilaisille näkemyksille ja koke-  
muksille:

*”Mun mielestä se kuuleminen-osuus on siinä ehkä vielä se semmonen, joka voisi unohtua välillä se, et miten oikeesti annetaan tilaa toisille. Ja et kaikkien osaaminen nyt tulee siinä kuulluksi, niin se on tosi tärkeitä.”*

Sosiokulttuuristen kva-  
lifikaatioiden lisäksi kiinteästi normatiivisiin kva-  
lifikaatioihin näh-  
dään lukeutuvan yksilön motivaatio ja asenteet. Haastatteluissa tuotiin esiin, että tiimin jäseniltä vaadittavaa osaamista on positiivinen ja luottavainen asenne työtä ja itse monitoimijaista neuvolatiimiä kohtaan.

*”Vaaditaan myös semmoista, että itse näkee tämän mahdollisuutena, että on semmoinen oma kiinnostus ja asenne myös sitä kohtaan, että tää ihan oikeesti hyödyttää asiakasta. Et jos tää uusi toiminta, että määrätään ihmiset tekemään jotakin, niin mä aina koen, että on motivoitunut ja näkee ne hyödyt, että asiakas ihan oikeesti hyötyy, niin sillä on ihan oikeasti aika iso merkitys.”*

Positiivinen asenne näkyy tiimityössä muun muassa vastuunottona ja sitoutumisena tiimin toimintaan.

*”Mä ajattelen, et se et kaikilta vaaditaan sitoutumista siihen tiimiin, neuvolatiimin työskentelyyn. Sillä tavalla henkilökohtaista vastuunottoa, siitä työskentelystä.”*

Monitoimijaisen tiimin toiminta perustuu jäsenten vahvaan substanssiosaamiseen, jolloin yksilöltä vaaditaan *”Syvällistä ymmärrystä siitä omasta työtehtävästä ja omasta roolista sekä ymmärrystä ja kokemusta ja taitoa siihen omaan tehtävään liittyen.”* Vahvaan substanssiosaamiseen rinnastettiin tiiviisti aiempi kokemus oman alan työtehtävien suorittamisesta. Kokemuksen nähtiin syventävän koulutuksessa saavutettua ammatillisen osaamisen perustaa.

*”No kyl mun mielestä siinä tarvii terveydenhoidollista ammattitaitoa, kokemusta neuvolatyöstä ja perheiden kanssa toimimisesta.”*

Perhekeskuksen monitoimijaisessa neuvolatiimissä työskentelyyn vaaditaan sosiaali- tai terveydenhuollon ammattitutkinto. Neuvolatiimin asiantuntijavalinnat on tehty harkinnanvaraisesti ja tiimin kokoonpanoa on alkuperäisestä karsittu. Tärkeänä on pidetty, että tiimi on riittävän pieni toimiakseen joustavasti mutta että siinä on riittävä osaaminen pohdintaan laaja-alaisesti perheen parasta. Valituilla ammattilaisilla oletettiin peruskoulutuksen myötä olevan riittävät tiedot toimiakseen tiimin jäsenenä.

*”Se kuuluu siihen työhön jo sinänsä, että on se asia käynny tiimin kautta tai ei, niin kaikenlainen jatko-ohjaus ja sen asian käsittely perheitten kanssa niin on jo osa niitten ihmisten töitä.”*

Jokainen ammattivalinta on siten perusteltu ja jokaisen osaajan on tuotava yksilönä tietonsa ja taitonsa tiimin hyödynnettäväksi. Ammatillisena taidokkuutena nähtiin erityisesti oman substanssiosaamisen jatkuva kehittyminen.

*”Se oman työn kehittäminen on tietysti, vaikuttaa kaikkiin niihin juttuihin, missä ite on mukana, myös tähän tiimiin.”*

Inhimillisen pääoman katsottiin muodostuvan vahvan oman alan tuntemuksen lisäksi yleisestä työelämäosaamisesta ja sen vaatimista yksilöllisistä valmiuksista. Neuvolatiimin työskentely perustuu yhteistyöhön sekä erilaisten ihmisten ja heidän näkemysten huomioimiseen, joten sosiaaliset kyvykkyudet erottuvat edukseen. Vuorovaikutustaitojen lisäksi haastatteluissa korostui yksilön rohkeus tuoda esiin oma osaaminen ja aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen.

### 6.1.3. Yksilön verkosto-osaaminen

Yksilön verkosto-osaaminen ilmenee kykyinä ymmärtää verkostoja ja taitona verkostojen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Verkottumisen myötä laajojen kokonaisuuksien hallinnasta on tullut entistä tärkeämpää. Monitoimijaisen neuvolatiimin jäseneltä vaaditaan moniosaajuutta, eri asiantuntijoiden kunnioitusta ja laaja-alaisuutta.

Moniosaajuus on enemmän kuin yksilön ammatillinen osaaminen. Kyetäkseen hyödyntämään monialaisessa tiimissä yksilön on substanssiosaamisen lisäksi hallittava verkosto-osaamista, joka neuvolatiimin kontekstissa tarkoittaa moniammatillista työskentelyä. Haastateltavien mukaan *”moniammatillinen työskentely ja semmoisessa kontekstissa toimiminen on omanlaistaan osaamista vaativa juttu”*. Haastattelussa korostui, että neuvolatiimin tavoitteena on saada monenlainen osaaminen maksimaalisesti hyödynnettyä, jotta *”perheen paras”* voisi toteutua.

Moniammatillinen työskentely perustuu eri asiantuntijoiden kunnioittamiseen. Kunnioitus ilmenee eri ammattiedustajien näkemysten kuuntelemisena ja huomioimisena osana yhteistä päätöksentekoa, ja siten yksittäinen tiimijäsen tuo panoksensa ja osaamisensa moniammatilliseen tiimityöskentelyyn. Aito kunnioitus ei anna sijaa ammatillisten hierarkioiden luomiselle, vaan jokaisen ammattiosaaminen on nähtävä yhdenvertaisena.

*”Kunnioitetaan toinen toisiamme ja toistemme työtä ja me aina niin helposti arvioidaan toisen työtä tietämättä siitä toisen työstä loppujen lopuksi.”*

Ryhmähaastattelussa nousi esiin sosiaali- ja terveydenhuoltoa leimaavat hierarkiat ja toisen ammattitaidon tuomitseminen. Haastateltavat kokivat, että neuvolatiimissä tällaista ei kuitenkaan havaittu. He kokivat, että erilaiset näkökulmat oli saatu valjastettua oman osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaisen näkökulman laajentamiseen.

*”Kyllä, että jotenkin se toisen ajattelumaailma voi olla niin hyvin erilainen, aina siitä ammatista johtuvasta katsontakannasta johtuen, niin se et jotenkin pystyy kuunnella sen avoimin mielin niin katsoa, että ahaa et sä ajatteletkin noin, että enpäis tullut itse ajatelleksikaan niin se voisi olla.”*

Yksilön verkosto-osaamiseen kuuluu laaja-alaisuus. Perhekeskustoiminta perustuu laaja-alaiseen ymmärrykseen perheiden palveluista. Perhekeskus kokoaa yhteen lasten ja

perheen oleelliset palvelut, jotta laaja palveluverkosto tulisi mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti hyödynnetyksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisilla on kohdennettu substanssiosaaminen, jossa korostuu useimmiten yksittäiseen aihepiiriin liittyvä osaaminen. Haasteena sosiaali- ja terveydenhuollon työskentelyssä on se, että ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jolloin mieli ja keho ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä johtaa siihen, että perhekeskukseen tulevan lapsen ongelmat saattavat olla hyvin monisyisiä ja lapsen kohtaavan ammattilaisen on hallittava laaja-alainen näkemys tarjolla olevista palveluista.

*”Niin välillä tulee semmonen tunne, että pitäis olla vielä enemmän sitä laajaa käsitystä, että pystyis myöskin ite sitä vielä enemmän jotenkin tuomaan siihen työskentelyyn.”*

#### 6.1.4. Neuvolatiimin kaipaama inhimillinen pääoma

Tässä kappaleessa käsitellään fokusryhmähaastatteluissa esiin nousseita inhimillisen pääoman tarpeita, joista haastateltavien mielestä olisi hyötyä perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin toiminnan kehittämisessä. Haastateltavat kuvailivat tarvetta olevan kehittämisaamiselle, erityisesti moniammatillisen yhteistyön kehittämiselle, viestintäosaamiselle sekä verkosto-osaamiselle.

Neuvolatiimin jäsenet kokivat, että moniammatillinen yhteistyö on nyt saatu aluille mutta varsinainen yhteinen työ eri verkostojen välillä ja nimenomaan monitoimijaisuus ei ole vielä vakiintunut työskentelymalli. Moniammatillisuuteen liitettyä eri ammattilaisten välistä konsultointia on sosiaali- ja terveydenhuollon työssä hyödynnetty jo pitkään mutta monitoimijainen yhteistyö, yhteinen työ, koetaan vielä olevan lapsen kengissä. Monitoimijaisuus vaatii yksilöltä aiemmasta poikkeavaa näkemystä, jossa oman alan rinnalla kyetään alati tarkkailemaan perheen tarpeita suhteessa muihin palvelun tarjoajiin.

*” Niin todella siis tämmöinen moniammatillinen yhteistyö, et se ei olisi pelkkää sitä puhetta tai semmoinen mikä me luetaan aina kalvoilta vaan, että miten se käytännössä tehdään tässä tapauksessa.”*

Haastateltavat nostivatkin esiin, että neuvolatiimin kehittämisessä tulisikin nyt laittaa ”seuraava vaihe päälle”, nimenomaan yhteistä työtä kehittämällä. Neuvolatiimin nähtiin

tällä hetkellä polkevan paikoillaan ja ikään kuin odottavan, että joku tai jokin näyttäisi suunnan, jota seuraavaksi tavoitella.

*”Mut miten tässä nyt jatketaan eteenpäin ja mitä muuta me voidaan tähän taloon sitten näitä yhteisiä tapoja tehdä tätä työtä yhdessä, että ollaan vähän, että mitä sitten seuraavaksi?”*

Kehittämisaaminen nähtiin tarpeelliseksi sekä tiiminä että yksilönä. Jäsenet kokivat, että haluaisivat edelleen kehittää tiimin toimintaa mutta kokivat tarvitsevan siihen osaamista, aikaa ja yhteistyötä tiimin kanssa.

*”Ehkä mä toivoisin vielä sellaista, jotain kehittämisaamista. Et mul on sellainen olo, että haluaisi kehittää mutta miten, se tapahtuu? Jotenkin en saa kiinni siitä sen tarkemmin, et mitä se olisi mutta ehkä se voisi olla just tollaista yhteistä keskustelua ja tapaamista sen tiimin kesken muutoinkin, kun niitten asiakascasejen parissa.”*

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkoston on pyritty yhtenäistämään ja kunnissa hajallaan toimivia palveluja verkostoimaan toisiinsa. Siitä huolimatta palveluverkoston laajuus on haastava sisäistä. Perhekeskusten yhteistyöverkoston kuuluvat kunnan palvelujen lisäksi järjestöt, seurakunnat ja yksityisen sektorin palveluntarjoajat. Perhekeskusten toiminta perustuu alueittain sovittuun yhteistyöverkoston.

*”Mä ajattelen niin, että ehkä hoitopolut kaupungin ja kunnan ja vaikka erikoissairaanhoidon välillä niin semmoinen tietous olisi vielä mistä kokisin, että ainakin itse hyötyisin. Et aina se ei ole niin selkeätä, että minne ohjata ja missä vaiheessa ja mitä jos sieltä tuleekin takaisin lähete niin, miten sitten toimitaan. Et ehkäpä toivoisin, että olisi tällainen yhteistyötä myös muualle.”*

## 6.2. Asiakaspääoma

Asiakaspääomana voidaan nähdä kaikki asiakkaalle arvoa tuottava, jota hän saa yhteistyöstä palvelun tuottajan kanssa. Perhekeskusmallin mukainen monitoimijainen neuvolatiimi pyrkii tuottamaan asiakkailleen arvoa tarjoamalla ennaltaehkäiseviä, moniammatillisia matalan kynnyksen palveluja. Haasteltavat näkivät asiakkaalle arvoa tuottavana neuvolatiimin verkostot, prosessien ja toimintamallien yhtenäistämisen, moniammatillisen ja monitoimijaisen työskentelyn sekä ennaltaehkäisevät rakenteet.

### 6.2.1. Verkostot

Verkostojen hyödyntäminen näkyy asiakkaalle palvelujen kattavuutena. Perhekeskuksen verkostot ovat laajat ja neuvolatiimi itsessään monitoimijaisena kokoonpanona tuottaa aiempaa monialaisempaa palvelua asiakkaille. Haastateltavat toivovatkin, että asiakkaalle välittyisi *”kokemus, että tässä ei oo vaan yhtä auttajaa, vaan kokonainen arsenaali. Tai jotenkin enemmän tulee se moniammatillinen apu, mitä se sitten onkin kenenkin asiakkaan kohdalla”*. Verkostojen kattavuuden ajatellaan tuovan asiakkaalle myös turvallisuudentunnetta ja luottoa siihen, että hänen asiansa on hoidossa. Monitoimijaisen neuvolatiimin asiakkaiden huoli voi olla hyvin monisyinen ja haastava. Turvallisuudentunne muodostuu asiakkaille verkostojen yhteistyöstä, joka selkeyttää asiakkaan palveluketjua. Luottamuksen myötä asiakkaan mahdollinen palveluun jonottaminen olisi levollisempaa.

*”Tavoite on tarjota mahdollisimman laadukasta palvelua perheille, asiakkaille. Mut ehkä sitä prosessia, sitä asiakasprosessia yheltä osaltamme ollaan viemässä mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti ja turvallisesti eteenpäin.”*

Verkostojen ja palvelujen kattavuutta käsittelevässä keskustelussa nostettiin erityisesti esiin perhekeskuksen tuomaa mahdollisuutta, jossa monet toimijat ovat sijoitettuina samaan rakennukseen. Verkostojen hyödyntäminen on helpompaa, kun tietää kenen kanssa toimii ja yhteydenpito verkoston jäsenten välillä on mahdollisimman joustavaa.

#### 6.2.2. Monitoimijaisuus ja moniammatillinen työskentely

Monitoimijaisuus ja moniammatillinen yhteistyö tuo asiakkaan näkökulmasta monenlaista lisäarvoa. Haastateltavat kokivat sen poistavan päällekkäisyyttä, edesauttavan tehokasta tiimityötä ja asiakasprosesseja, tuovan perheelle nopeamman ja kohdennetun avun sekä parantavan kommunikointia, konsultointia ja yhteistyötä.

Asiakkaan hyväksyessä, että hänen asiansa voi viedä neuvolatiimin arvioitavaksi, hän saa moniammatillisen tiimin työstämän arvion siitä, millaisesta palvelusta perheelle olisi eniten hyötyä juuri tällä hetkellä. Usean sosiaali- ja terveydenhuollon toimijan yhteinen arvio ehkäisee *”sitä päällekkäisyyttä ja asiakkaan näkökulmasta sitä, että sä kymmenelle ihmiselle kerrot saman tarinan, niin sitä varmasti tässä kuitenkin vähemmän on. Vaikka se ei se edelleenkään poista sitä, että on kaikenlaisia tutkimuksia”*. Monitoimijaisen tiimin

arvio ohjaa näin asiakkaan nopeammin tarvitsemansa avun piiriin. Jokaiselle tiimin asiakkaalle nimetään ”vastuutyöntekijä”, jonka toimesta hoituvat erinäiset järjestelyt, jotta asiakasperhe pääsee vaivattomasti avun piiriin. Asiakkaan saama nopeampi, kohdennettu apu on seurausta toimivasta moniammatillisesta yhteistyöstä, joka ”*voi tuoda lisäarvoa omaan työskentelyyn, asiakastyöhön, et ei tarvitse yksin pähkätä, vaan voi juuri käyttää sitä muitten osaamista ja ymmärrystä*”, eikä asiakkaan tarvitse näin ”*ainakaan odottaa sitten väärässä jonossa*”.

Monitoimijainen tiimityö lisää tehokkuutta asiakasprosesseihin sekä ”*tiivistää ja lisää sitä yhteistä keskustelua*” asiantuntijoiden välillä. Palvelujen sijoittaminen saman katon alle on muuttanut moniammatillisen yhteistyön päivittäiseksi ja näin arkisemmaksi tavaksi toimia. Haastateltavat huomauttavat kuitenkin, että palvelujen keskittäminen ei itsessään takaa lisäarvoa asiakkaalle vaan oleellista on rakennuksen sisällä ja verkostoissa tapahtuva yhteistyö. Päivittäisen yhteistyön avulla neuvolatiimin jäsenet kokevat oppineensa tuntemaan paremmin toistensa toimenkuvaa ja osaamista. He uskovat, että tiiviin yhteistyön avulla ”*me saadaan just optimaalisesti asiakkaan kannalta se hyöty siitä moniosaajuudesta*”.

Monitoimijaisella neuvolatiimillä on hyvät mahdollisuudet hyödyntää ketteriä ”*konsultaatiomahdollisuuksia sekä organisaatiosta ulos, että kollegojen kesken*”. Tähän perhekeskus pyrkii palvelujen yhteensovittamisella ja toisaalta yhteistyöverkostojen aktiivisella luomisella. Asiakasperheelle tämä näyttäytyy laajempänä osaamisena ja näin nopeampana apuna sen hetkiseen ongelmaan. Haastateltavat nostivat esiin sen, että kun asiakasperheen asiaa on yhdessä moniammatillisen tiimin toimesta arvioitu, niin tämä ”*heijastuu sit varmuutena, että miten sen esittelee sitten sille asiakkaalle*”. Näin neuvolatiimin työskentely parantaa asiakkaan kanssa käytävää kommunikointia.

### 6.2.3. Prosessit ja toimintamallien yhtenäistäminen

Kohdeorganisaation perhekeskuksen asiakaspääomana on prosessi, jonka tavoitteena on kehittää toimintamalli, jossa monitoimijaisen yhteistyön kautta luodaan lapsiperheille ennaltaehkäiseviä matalan kynnyksen palveluja. Neuvolatiimin prosessi muodostuu



toisiinsa liittyvistä tehtävien muodostamasta kokonaisuudesta, joka on saanut alkunsa asiakkaan tarpeesta. Prosessi päättyy siihen, kun asiakkaan tarve on tullut tyydytetyksi. Neuvolatiimin rinnalla perhekeskuksessa pilotoidaan monitoimijaista palvelutarpeen arviota, jonka tavoitteena on ennaltaehkäisyn sijaan tarjota asiakkaalle kuntouttavaa ja korvaavaa palvelua. Kahden pilotin vetäminen yhtä aikaa on tuonut mukanaan epäselvyyttä siitä, miten asiakasohjaus näiden kahden tiimin välillä eroaa toisistaan.

*” Ja tähän liittyy myös erilaiset näkemykset näistä kahdesta rakenteesta. Ja sitä eroa on pyritty tekemään, että niin kun tiedätte sisällölliset kysymykset, mutta myös rakenteena sillai, että tässä ollaan enemmän sisäisen konsultaatiomallin kanssa tekemisissä. Mutta tätä on joutunu veivaamaan tuolla nyt nää isommatkin pomot, että mites tää nyt meneekään nämä kaksi. ”*

Prosessi on vielä kesken, mutta neuvolatiimin jäsenet kokevat uudesta toimintamallista olleen jo hyötyä. Neuvolatiimi on ollut ”kevyt rakenne itselle osallistua” ja ”antanu kyllä sitä lisäarvoa just sen jakamisen ja oppimisen myötä” sekä ollut ”rikastuttavaa siinä se yhdessä pohdiskelu parhaimmillaan”, jonka myötä ”tulee oivalluksia siitä sitten tähän omaankin työhön”. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat rakenteet, joilla se voi houkuttaa sekä osajia työsuhteeseen että uusia asiakkaita palvelun piiriin. Monitoimijaisen yhteistyön voi nähdä yhtenä tällaisena kilpailuvalttina. Haastateltavat toivovat työrauhaa prosessin kehittämiseen, sillä he kokevat, että ovat vuoden aikana vasta ehtineet järjestäytymään ja että itse yhteisen työn kehittämisen vaihe olisi seuraavaksi.

Perhekeskuksen prosessit ja toimintamallit pyrkivät kohti yhteistä tavoitettaan, joka on ”perheen paras”. Tämä on johtanut siihen, että eri ammattilaisten on arvioitava perhettä myös substanssiosaamisensa ulkopuolelta ja pohdittava, ”et no noi nyt vois tässä ottaa koppia. Välillä se ei oo ihan just se heiän työnkuvansa”. Laajentamalla omaa tarkastelunäkökulmaa, lisää se kokonaisuymmärrystä ja eri ammattiryhmien rajapintojen hahmotamista.

*”Tässä se just mun mielestä tulee siinä moniammatillisessa tiimissä se kaikkien osaaminen, sit myös hahmottuu, että ymmärrystä mitä nuo toiset tekee, mitä he ei tee ja minkälaista rajapintaa. ”*

Yhteisten rajapintojen aktiivinen tarkastelu ja kun ”tiimissä käydään niitä asioita läpi ja

*jokainen tuo sen oman kontribuutionsa niin se lisääntyy se ymmärrys et ai noinkin voi nähä tämän ja ai tollai*". Haastateltavat uskovat, että asiakashyöty piilee siinä, että prosesseja ja toimintamalleja yhtenäistämällä resurssia vapautuisi *"johonkin muuhun"*. Yksilöiden osaamisen ja näkemysten laajeneminen lisäämällä ymmärrystä eri toimijoiden työnkuvasta ja prosesseista yhtenäistää toimintamalleja jo sinällään.

*"Prosessit ja palveluketjut ehkä koko ajan, tulee selkeemmiks itselle."*

#### 6.2.4. Ennaltaehkäisevät rakenteet

Monitoimijainen neuvolatiimi on matalan kynnyksen palvelun tarjoaja, jossa pyritään löytämään tukitoimia perheille, joilla on havaittu huoli, mutta ongelmat eivät ole vielä ehtineet kasaantua.

*"Tää on hyvin matalan kynnyksen, mitä asiakkaille tarjotaan, että tämmöstä monitoimijaista konsultaatiota, et mikä heitä tukis, mikä heitä auttais. Siitähän täs on kysymys, et ei me täällä sen muun takia olla kun, että asiakas sais oikeat palvelut ja avut."*

Neuvolatiimin tarjoama tuki on *"ideaaleimmillaan se semmonen koppi siitä perheen tai asiakkaan tilanteesta, mitä sitten yhdessä viedään eteenpäin."* Tavoitteena on ennaltaehkäistä ongelmien kasaantuminen tarjoamalla tukea perheen huolen poistamiseksi tai helpottamiseksi.

Ennaltaehkäisevät rakenteet saattavat *"madaltaa sitä kynnystä hakeutua sen avun piiriin, että tässä meidän neuvolatiimissa on monesti myös jo sovittu valmiiksi niitä jatkokuvioita. Vaikka vaan sovittu valmiiksi se perheneuvolan aika, niin silloin se asiakas säästyy siltä soittamiselta itse sinne perheneuvolaan, kun se saattaa olla joskus kynnyskysymys se soitto ja osaanko mä nyt selittää oman asiani"*. Neuvolatiimissa sovittu vastuuhenkilö toimii asiakasperheen tukena, jotta he eivät putoa pois palveluverkostosta. Neuvolatiimin ja perheen huoli on näin yhteinen. Ennaltaehkäisevät rakenteet vaativat toimiakseen, että *"asiakasohjautuvuus on kohillaan"*. Tällä tarkoitetaan sitä, että monitoimijaiseen neuvolatiimiin lähettävillä yhteistyökumppaneilla on oltava tietoa siitä, millaisia lapsia ja perheitä on tarkoituksenmukaista tiimin arviointiin lähettää.

#### 6.2.5. Neuvolatiimin kaipaama asiakaspääoma

Ryhmähaastatteluisissa pohdittiin, kuinka asiakasohjausta tulisi täsmentää, jotta neuvolatiimi voisi toimia asiakkaita parhaiten hyödyttävällä tavalla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiimin toimintaa ohjaava asiakasohjaus arviointeinen ja luokitteluinen ei tällä hetkellä ole ”*paras mahdollinen*”.

*” Sieltä puuttuu tiettyjä oleellisiakin luokkia tai niitä syitä. Mut et mikä se sitten on, tai miten sen sais sit vielä (epäselvää) että se näyttäis jotenkin mahdollisimman realistisesti sitä jotenkin, et millaisilla syillä tähän tuodaan asiakkaita.”*

Neuvolatiimin jäsenet kokivat heidän tiimin tarjoavan nimenomaan asiakkaille matalan kynnyksen ennaltaehkäiseviä palveluja. Heidän ideaalimallinsa olisi tarjota perheille tukea siinä vaiheessa, kun huoli on havaittu, mutta kun huoli ei ole vielä kasaantunut ongelma-aiheiksi.

*” Minusta parhaimmat caset on ollut just niitä, joissa ei vielä ole ollut niin kauheen isoja ongelmia, paljon kasautuneita ongelmia.”*

Monitoimijainen neuvolatiimi on toistaiseksi ottanut käsiteltäväkseen kaikki heille tulleet tukipyynnöt mutta pohtivat nyt, että ”*pitäiskö siinä kuitenkin ruveta jo erottelemaan et tää ei nyt enää kuulu tänne neuvolatiimiin et joku käsittelis sen, et jos selkeesti nähtäis, että tää on nyt sen monitoimijaisen palvelutarpeen arvioinnin case niin ei otettaisi sitä sitte.*” Tiimin jäsenet pohtivat, miten erotella asiakasohjauksessa monitoimijaisen palvelutarpeen asiakkaat monitoimijaisen neuvolatiimin asiakkaista. Asiakasohjaus on ollut haastateltavien mielestä toisinaan epäselvää myös tukipyynnön lähettäjille eli ”*terveydenhoitajille, jotka pääasiassa lähettää*”. Asiakasohjauksen epäselvyys nähtiin näin vaikeuttavan tiimin tavoitteiden muodostamista.

### 6.3. Rakennepääoma

Rakennepääoman avulla organisaatio voi vaikuttaa omaamansa aineettoman pääoman tehokkuuteen, sillä se sisältää järjestelmät, joilla aineetonta pääomaa hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan (Ojala 2008: 60–62). Harkitut rakenteelliset ratkaisut toimivat välineinä, joiden avulla organisaatiossa työskenteleminen mahdollistetaan. Ryhmähaastattelussa nousivat esiin seuraavat rakennepääoman ominaisuudet: teknologia ja

tiedonkulku, johtamiskulttuuri, oppimisen ilmapiiri, strategia, missio ja visio sekä tiimityöskentely. Näitä tuloksia käsitellään aihepiireittäin.

### 6.3.1. Teknologia ja tiedonkulku

Prosessi vaatii onnistuakseen tiedonkulkua mahdollistavat rakenteet ja osaamisen. Haastateltavat nostavat esiin, että heillä on ”*pegasosposti*”, jolla he voivat ”*laittaa postia turvallisesti*” toisilleen sekä ”*yhteinen potilastietojärjestelmä*” mutta toteavat, etteivät vielä ole oppineet tätä teknologiaa hyödyntämään työskentelyssään. Mahdollisuuksia olisi siten tehokkaampaankin teknologian hyödyntämiseen organisaation rakenteellisten ratkaisujen puitteissa.

Haastateltavat kokevat sekä sisäisen että ulkoisen tiedonkulun olevan työskentelymallin hioutumista hidastava tekijä. He kokevat, että asiakasperheitä ei ole lähetetty neuvolatiimiin riittävästi johtuen siitä, etteivät organisaation sisällä toimivat tai verkostossa olevat tiedä, miten perhekeskuksen monitoimijainen neuvolatiimi toimii ja millaisia asiakkaita heille voisi lähettää. Neuvolatiimillä olisi kapasiteettia ”*tehokkaammin toimimaan ja enemmän asiakkaita käsittelemään*”, mikäli ”*selkeemmin viestitään vielä, et mikä tää on ja mikä on monitoimijainen palvelutarpeen arviointi ja lastensuojeluilmoitus ja niin edelleen*”. Tiedonkulkua hidastaa myös perhekeskuksen toimijoiden toisistaan irrallaan oleva johto, joiden keskinäinen tiedonkulku koetaan ongelmalliseksi.

*” Koska meillä on eri johto edelleen perhekeskuksella, olisi tietysti aika hienoa et olisi yhteinen johto, mut kun meillä on eri johto ja hyvin vahva linjajohto jokaisella omalla organisaatiolla, niin tää kertoo siitä, et ei riittävästi ole sitä tietoo kyl vaihdettu.”*

Osa perhekeskuksen verkostoon kuuluvista toimijoista on ajatellut, että ”*nyt kun on perhekeskukseen muutettu et kaikki vanhat yhteystiedot on poistunut, he ei löydä enää toimijoita*”. Epäselvyys paitsi yhteystiedoista niin myös perhekeskuksen uusista toimintamalleista on johtanut ääritapauksissa jopa koko neuvolatiimin kyseenalaistamiseen. Neuvolatiimin jäsenet pohtivatkin, että

*”Tarvitaan talon sisäistä tiedotusta ja talon ulkoista tiedotusta, että saataisiin ihan kunnolla tämä toiminta käyntiin. Itsekin kun olen ollut neuvolatiimissä mukana, niin koen, että hyödyn siitä itse paljon, mutta sitten niin harmittaa, että tiedän talossa olevan varmasti muitakin, jotka voisi hyötyä tästä mutta se ei jotenkin vaan leviä se tietoeeteenpäin.”*

### 6.3.2. Oppimisen ilmapiiri

Ryhmähaastatteluissa pohdittiin, poikkeako perhekeskuksen oppimisen ilmapiiri aiemasta työskentely ilmapiiristä. Osa haastateltavista ajatteli, että perhekeskuksen rakenne ei sinällään edistä oppimista, sillä merkityksen antaa se *”keiden työntekijöiden kanssa on fyysisesti, työskentelee samassa tai lähellä”*. Osan mielestä taas erityisesti yhteisen katon alla toimiminen ja kontaktien lisääntyminen ammattilaisten kesken on tuonut *”sitä potentiaalia”* ja *”ehkä jollakin lailla myöskin tuonut paremmat mahdollisuudet niitten rakenteitten kehittämiseenkin”*. Oppimisen ilmapiiriä kuvaavia ilmaisuja olivat nopeasti reagoivat rakenteet, toiminnan reflektiivisyys, sitoutuminen, yhteiset arvot ja visio, tiedon luominen ja omaksuminen, henkilöstön osallistaminen sekä jatkuva osaamisen kehittäminen.

Oppimisen ilmapiiriä edistävänä tekijänä nähtiin nopeasti reagoivat rakenteet, jotka tarjoavat joustavuutta kokeilla erilaisia ratkaisuja. Joustavuudesta huolimatta rakenteilta kaivataan riittävää selkeyttä ja viitekehystä, jonka sisällä jäsenet tietävät toimia. Joustavuus mahdollistaa ketteryden ja itseohjautuvuuden, joka edelleen henkilöstön osallistamisen kautta näkyy työssä motivoitumisena.

*” Siitähän se motivaatio syntyy ihmisille et he saavat olla itse osallisia, asiakas on osallinen koko prosessin ajan, ja työntekijät on itse osallisia ja heidät osallistetaan. Siitä syntyy se motivaatio.”*

Haastateltavat kokevat, että heidän *”pitäisi olla itse osallisena tekemässä”* tiimin toimintaa koskevia päätöksiä, sillä *”siellä eri substansseissa on ne osaajat, siellä on ne asiantuntijat ja meidän pitäisi niiden asiantuntijoiden osaaminen ottaa hyötykäyttöön”*. Henkilöstön osallistaminen *”vaikuttaa siihen ihan oikeasti siihen sitoutumiseen”* ja sitoutuminen edesauttaa tiimin työskentely hioutumista ja sujuvuutta.

Neuvolatiimin toiminta on reflektiivistä ja säännöllisesti tapahtuvat kokoontumiset *”tiivistää ja lisää yhteistä keskustelua. Sillä tavalla kyl omaa osaamista myöskin ikään kuin lisää. Laajentaa.”* Reflektiivisyys antaa mahdollisuuden uusille oivalluksille, auttaa näkemään uudenlaisia ratkaisumalleja ja sen avulla *”oppii näitä reittejä, mitä kautta*

*kannattaa edetä, mitä muut tekee*”. Reflektiivisen toiminnan myötä tiimissä hiotaan myös yhteisiä arvoja ja visiota. Yhteisen pohdiskelun kautta *”on oppinut muiden ammattiryhmien edustajilta paljon heidän työnsä sisällöstä ja vaikka sosiaalipuolen palveluista ja siitä tavasta ajatella*”. Yhteisen vision muodostaminen vaatii ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta, sillä *”itse loppujen lopuksi menee laput silmillä ja se on se oma työ, joka ohjaa kauheesti sitä ajattelua. Kun näkee saman asian toisen ammattiedustajan näkökulmasta, ni se on ihan silmiä avaavaa*”.

Oppimisessa oleellista on uuden tiedon luominen ja sen omaksuminen. Erityisesti oppimiseen varattu aika nousee arvoonsa. Uuden tiedon sisäistäminen vie aikaa ja oppimisvaihe saattaa hetkellisesti näyttäytyä suorituksen tehon laskemisena. Haastateltavat potivatkin ahdistusta siitä, että työtahti on liian kireä uuden tiedon sisäistämiseksi, sillä kiireessä työ tehdään *”minimillä*”, hyödyntäen, *”mitä sä osaat tähän mennessä*”, jolloin *”et pysty hyödyntämään sitä kaikkea sun potentiaalia*”. Haastateltavat korostivat tekevänsä ihmissuhdetyötä, joka on henkisesti kuluttavaa alati vaihtuvien potilaiden myötä ja tiiviissä aikataulussa toteutettuna, mutta *”eihän ihmisen mieli, työntekijänkään mieli, vaikka ois kokenu, niin pysty määrättömästi hoitamaan näitä asioita. Ja sit vielä sen jälkeen oppimaan jotain uutta*”. Työssä tapahtuvat muutokset, niin pienet kuin suuretkin, tarvitsevat aikaa.

*”Ihmisten niinkun asioiden sisäistäminen tarvii aikaa. Oppiminen tarvitsee aikaa ja rauhaa, kapasiteettia.”*

Oppisen ilmapiiri näyttäytyy jatkuvana osaamisen kehittämisenä. Neuvolatiimin osaamisen kehittäminen näyttäytyy yksilöiden kehittämisenä muun muassa organisaation järjestämien koulutusten ja työnohjauksen avulla sekä mahdollistamalla erilaisia *”konsultatiomahdollisuuksia sekä organisaatiosta ulos että, että kollegojen kesken*” vaihdellen hie- man eri toimijoiden kesken. Osaamisen kehittymistä nähtiin tapahtuvan myös itse monitoimijaisessa tiimissä sen käymän vuorovaikutuksen kautta. Yksilöiden osaamisen kehittymisen nähtiin edesauttavan tiimin osaamista, joka edelleen johtaa oppimisen ilmapiirin vahvistumiseen.

### 6.3.3. Johtamiskulttuuri

Haastattelussa keskusteltiin perhekeskuksen johtamiskulttuurista. Keskustelun myötä pohdittiin esimiehiltä toivottavaa tukea ja uudistetun johtamismallin mahdollisuuksia.

Neuvolatiimi toivoi toimialan johdolta selkeää viestintää toiminnan tavoitteesta suhteessa neuvolatiimin tekemisiin sekä palautteen ja vuoropuhelun kautta käytävää keskustelua onko tiimi tuonut sellaista lisäarvoa, mitä on tavoiteltu.

*”Tai että onks tää resurssitehokasta ja niin edelleen. Tämmönen keskustelu vaatii jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä täällä tapahtuu sen mallin puitteissa.”*

Tiimi toivoi työstään palautetta, josta voisi olla apua jatkon kehittämiseen, sillä asiakaspalautteiden saatujen tietojen palautuminen tiimin tietoon *”on usein aika pitkä prosessi, mitä ne asiakkaat sitten käy. Niin, siihen voi mennä vuosiakin. Ja se, missä vaiheessa se feedback sitten tulis, niin..”* Lähiesimiehen tuki neuvolatiimin työssä näyttäytyy kiinnostuksena ja kannustamisena, osallistumisena tiimin arviointipajaan sekä työntekijän ajankäytön ja kouluttautumisen mahdollistamisena.

*”Esimiehenä täytyy koko ajan olla siinä omien alaisten työnkuvan kehittämisessä ja tämmösessä up-to-date, ja mieltää, että miten nyt sitten rooli tässä siihen kokonaisuuteen suhtautuu, ja mitä se voisi olla tästä roolista lähtien, mikä merkitys tälle tiimille vaikka. Et sillä tavalla tietoinen ja mukana siinä kehittämistyössä, niin kuin nyt on otettukin esimiesporras myöskin tiimin kehittämiseen mukaan.”*

Uudistettu johtamismalli herätti haastatteluissa ristiriitaisia tunteita. Sen nähtiin olevan *”ristiriidassa sen kanssa, miten ylin johto tällä toimialalla toimii. Sehän on muuttunu tosi auktoriteettijohtoseks, ettei saa edes sanoa poikkipuolista sanaa. Lähijohtaminen on hyvä ja varmasti joustavaa”* ja toisaalta ketterän kehittämisen nähtiin olevan *”vähän liiankin ketterää”*, joka ilmeni johtamisen poukkoilemisena. Lisäksi koettiin, että toisinaan *”saatetaan nimellisesti kuulla kenttätasoa, ruohonjuuri tasoa”* mutta *”usein se fiilis jää, että siellä ylemmällä tasolla on tehty ne päätökset. Ja sitten ne viedään semmosena, haluttiin tai ei.”* Strategisten linjausten koettiin olevan liikaa henkilösidonnoisia: *”kuka siellä sitten sattuu olemaan aina millonkin, ihmisten mukaan sitten vaihtuu se suunta ja ajatukset ja linjaukset”*. Linjausten hetkittäin äkillisestäkin muuttuminen koettiin työmotivaatiota laskevana tekijänä.

Uudistetussa johtamisen mallissa korostuu yhteinen työ, itseohjautuvuus ja tämän myötä vastuun jakaminen eri portaiden kesken. Neuvolatiimissä uskotaan uudistetun

johtamismallin ajatukseen, mutta onnistuminen vaatii molemminpuolista luottamusta, joka näyttäytyy muun muassa tiimin mahdollisuutena kokeilla erilaisia toimintatapoja ja ajankäytön sallimisena tiimin työskentelyn hyötyjen saavuttamiseksi.

*”Uskon tähän johtamismalliin mutta se vaatii myös, että meidän ylempi johto johtaa tän mallin mukaan. Ja siitähän tässä on kyse, myös tässä itseohjautuvuudessa et luotetaan, se perustuu siihen luottamukseen, se on ihan avain.”*

Tällä hetkellä tiimissä koetaan, että koska *”moniin asioihin joudutaan pyytämään lupa erikseen, eli silloin se ketteryyden idea menee siinä”* ja tämän myötä *”moni asia on liian vaikeeta”*. Haastateltavat kokivat, että *”kun toivotaan sitä kehittämistä ja toivotaan yhteistyötä niin sitten on vaikeaa jos lupa pitää kysyä ja jos se vielä evätään”*. Itseohjautuvuuden tueksi kaivataan valmentavaa johtamista, *”koutsia pitää olla”*. Pelkona oli, että jos itseohjautuvuus näyttäytyykin niin *”että ihmiset on yksin”*. He kokivat, että itseohjautuvuus *”tarvii jonkun siihen vastuuhenkilöksi tai organisoimaan jotain tiettyjä asioita”*. Valmentava johtaja, joka auttaa *”jumitilanteissa”* ja säilyttää laajemman perspektiivin sosiaali- ja terveydenhuollon kentästä.

#### 6.3.4. Tiimityöskentely

Monitoimijaisen neuvolatiimin näkemys tiimityöskentelyn kulmakivistä ovat yhteinen ajatusmalli ja jaettu visio, selkeät roolit ja työnjako, joustavuus, luottamus, kunnioitus ja vastuun siirtäminen hierarkiassa alemmille portaille. Rakenteena tiimityöskentely antaa monenlaisia mahdollisuuksia niin itsensä kehittämiseen kuin asiakastyön tehostamiseen.

Yhteinen ajatusmalli nähdään olevan *”yhteinen aita, missä näkee nää muut ihmiset sitten helposti jotenkin muitten tavalla”*. Yhteinen ajatusmalli rajautuu selkeiden roolien ja työnjaon kautta. Neuvolatiimin ollessa toimintamallina uusi, niin *”alkuun on ollu varmasti semmosta yhteistä epäselvyyttä siitä, että mitkäs nää tavoitteet on ja miten meidän nyt pitäis työskennellä”* mutta *”niitä rooleja tässä tiimissä”* opetellaan. Roolien ja työnjaon selkeyttäminen tuo tietynlaista rakennetta myös tiimin joustavuuden tuoksi. Joustavuuden toisena puolena nähtiin epämääräisyys, joka ottaa vallan ilman selkeää viitekehystä.



Eniten tiimiä mietitytti vision epäselvyys ja, että *”lähijohdollakin on ehkä vähän erilaisia näkemyksiä siitä, että mitä se tiimi on”*. Neuvolatiimin visio nähtiin olevan kehittymässä, mutta *”ei se nyt vielä ihan satakirkas oo”*. Haastattelussa nousi esiin, että tiimin yhteiset tavoitteet olivat oikeastaan tulleet heille hyvin pitkälti muista prosesseista ja että alun kehittämistyöpajojen jälkeen tiimin kohdennetut tavoitteet jäivät sopimatta. Isossa kuvassa tiimin nähtiin tavoittelevan *”perheen parasta”*, mutta pohdintaa herätti, mitä tämä tarkoittaa tiimin tai yksittäisen jäsenen kohdalla.

Tiimityöskentely mahdollistaa itseohjautuvuuden vahvistamisen ja vastuun siirtämisen hierarkiassa alaspäin. Haastateltavat kokivat olevansa se avain, jolla itse tiimityön muutos saadaan aikaan. He kokivat, että kyetäkseen aikaansaamaan muutoksen, *”meillä pitää olla myöskin tiettyjä valtuuksia”* vaikuttaa tiimityötä koskevaan päätöksentekoon.

*”Mitkä on ne eväät, miten me saadaan sitä hierarkkisen, korkeen organisaation erilaista jäykkyyttä purettua sillä tavalla, että se mahdollistaa tän itseohjautuvuuden.”*

Tiimityöskentelyn ehdottomana kulmakivenä nähtiin kunnioitus ja *”yhteinen huolenpito hyvästä ja sallivasta ja kehittävästä ja kaikin puolin hyvästä ilmapiiristä”*. Tiimityöskentely perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joka *”lähtee toisen ihmisen kunnioittamisesta”*.

### 6.3.5. Neuvolatiimin kaipaama rakennepääoma

Perhekeskuksen monitoimijainen neuvolatiimi kaipaa ensisijaisesti tiimin toiminnan tavoitteiden päivittämistä ja selkeyttämistä. He haluavat tietää neuvolatiimin aseman osana laajempaa organisaation strategiaa ja tavoitteiden pilkkomista aina yksilötasolle asti.

*”Mun mielestä neuvolatiimin tarkoitusta tulisi ehkä jotenkin kirkastaa, jotenkin vielä täsmentää.”*

Neuvolatiimin sovittua tiimin tavoitteet, on tärkeää myös panostaa tiedonkulkuun, jotta verkostot ja yhteistyökumppanit niin sisäisesti kuin ulkoisesti ovat tietoisia muun muassa asiakasohjauksesta.

*” Oletan, että osittain niitä tukipyöntöjä ei myöskään tule ihan sillä volyyymilla, kun oletettiin koska myöskään ne, jotka mahdollisesti tekisivät niitä tukipyöntöjä eivät ymmärrä, mikä neuvolatiimi on. Se plokkaa myös niitä ikään kuin oikeita tukipyöntöjä.”*

Rakenteellisena tiimityöskentelyä edistävänä tekijänä nähtiin myös tiimitoiminnan vastuuhenkilön nimeäminen. Vastuuhenkilön tehtävänä olisi hoitaa ”käytäntöön liittyviä kysymyksiä”, jotka toistaiseksi olivat kasaantuneet erityisesti asiakastapauksia valmistelevien valmistelijoiden harteille. Tällaisina käytännön asioina nähtiin mm. toiminnan koordinointi, kokoustilojen järjestäminen ja verkostojen ohjeistaminen esimerkiksi siitä, mistä he löytävät asiantuntijatukipyynnön -lomakkeen ja viestintä neuvolatiimin kokoontumisajoista.

Tavoitteiden selkeyttämisen lisäksi tiimityöskentelyn kehittämiseksi haastateltavat kaipaavat vahvempaa panostusta oppimisen ilmapiiriin. Perhekeskuksen neuvolatiimi kaipaava päätöksentekoa ja kehittämisosaamista liittyen tavoitteiden selkeyttämiseen ja oppivan ilmapiirin luomiseen.

*” Et sillä tavalla tuki, mutta myöskin se ajallinen vapaus ja resurssivapaus, mistä voi oikeesti sit kehittää. Niin, sellasta tukee varmaan johdon pitäis mahdollistaa.”*

#### 6.4. Aineeton pääoma perhekeskuksen monitoimijaisessa neuvolatiimissä

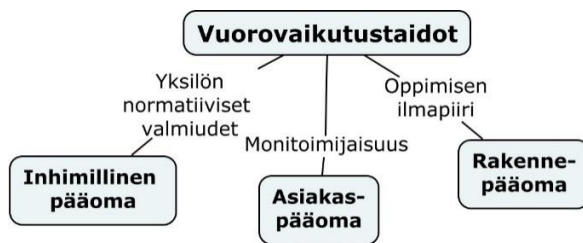
Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti, kuinka perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin aineeton pääoma kokonaiskuvassa näyttäytyy ja pohditaan, millaisia keskinäisiä yhteyksiä esiin nousseilla tuloksilla toisiinsa nähden on. Ryhmähaastatteluisissa esiintyneet osaamisen ja osaamisen johtamisen ominaisuudet on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin aineeton pääoma.

PERHEKESKUKSEN MONITOIMIJAISEN NEUVOLATIIMIN AINEETON PÄÄOMA		
INHIMILLINENPÄÄOMA	ASIAKASPÄÄOMA	RAKENNEPÄÄOMA
YKSILÖN NORMATIIVISET VALMIUDET	VERKOSTOT	STRATEGIA, MISSIO, VISIO
Mukautuminen	Palvelujen kattavuus	Palautejärjestelmä
Ongelmanratkaisutaito		
Psykologinen kyvykkyy	ENNALTAEHKÄISEVÄT RAKENTEET	TEKNOLOGIA JA TIEDONKULKU
Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen	Matalan kynnyksen palvelut	
Suunnitelmallisuus		JOHTAMISKULTTUURI
Arviointikyky	MONITOIMIJAISSUUS /	Esimiehen tuki
Vuorovaikutustaidot	MONIAMMATILLISUUS	Uudistettu johtamisen malli
	Nopea, kohdennettu apu	
YKSILÖN AMMATTITAITO	Yhteistyö	OPPIMISEN ILMAPIIRI
Substanssiosaaminen	Tiimityö- tehokkaat asiakasprosessit	Nopeasti reagoivat rakenteet
Kokemus	Vuorovaikutus	Toiminnan reflektiivisyys
Asenteet	Poistaa päällekkäisyyttä	Jatkuva osaamisen kehittäminen
Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot	Kommunikointi	Henkilöstön osallistaminen
Tiedot	Ketterä konsultointi	Sitoutuminen
Taidot	Autonomia	Vastuullisuus
Viestintäosaaminen		Tiedon luominen ja omaksuminen
	PROSESSIT JA TOIMINTAMALLIEN	Yhteiset arvot ja visio
YKSILÖN VERKOSTO-OSAAMINEN	YHTENÄISTÄMINEN	
Laaja-alaisuus		TIIMITYÖSKENTELY
Moniosaajuus		Vastuu hierakiassa ylhäältä alas
Eri asiantuntijoiden kunnioitus		Luottamus
		Yhteinen ajatusmalli
		Jaettu visio
		Joustavuus
		Roolit ja työnjako
		Kunnioitus

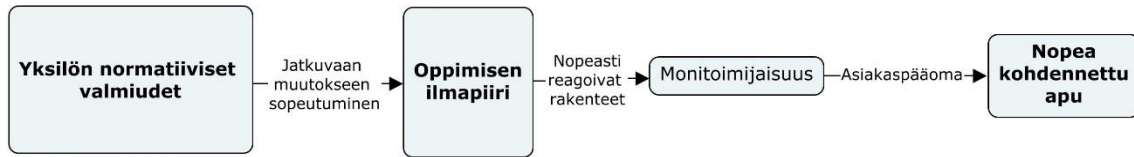
Yllä olevaan taulukkoon (ks. taulukko 2) kootut monitoimijaisen neuvolatiimin osaamisen ominaisuudet ovat toinen toistaan tukevia. Tällä tarkoitan, että organisaation rakenne-pääoman hyödyntäminen mahdollistuu inhimillisen pääoman kautta ja toisaalta ilman asiakaspääomaa ei ole palvelun käyttäjää, joiden tarpeiden tyydyttäminen voidaan nähdä olevan organisaation tärkein tehtävä. Monitoimijaisen neuvolatiimin inhimillinen pääoma nähtiin muodostuvan yksilön normatiivisista valmiuksista, ammattitaidosta ja verkosto-osaamisesta. Asiakaspääomassa korostuivat perhekeskuksen verkostot, ennaltaehkäisevät rakenteet, monitoimijaisuus, moniammatillinen yhteistyö ja prosessit sekä toimintamallien yhtenäistäminen. Rakenne-pääoma nojaa strategian, mission ja vision lisäksi teknologiaan ja tiedonkulkuun, johtamiskulttuuriin, oppimisen ilmapiiriin ja tiimityöskentelyyn.

Perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin onnistunut osaamisen johtaminen vaatii niin inhimillisen, asiakas- kuin rakennepääomankin yhtenäistä huomiointia. Fokusryhmähaastatteluissa nousi esiin toistuvasti vuorovaikutustaidot osana monitoimijaisen neuvolatiimin osaamista. Vuorovaikutustaidot nähtiin eri asiayhteyksissä kuuluvan eri ai-neettoman pääoman ominaisuuksiin alla olevan kuvion (ks. kuvio 5) mukaisesti. Organisaation näkökulmasta panostamalla vuorovaikutustaitojen kehittämiseen osana osaami-sen johtamista kilpailukyky kohenee rakenteellisen- ja asiakaspääoman lisääntyessä sekä yksilöiden normatiivisten valmiuksien kasvamisena. Edelleen sellainen panostus kehittää heidän ammatillista kyvykkyyttään.



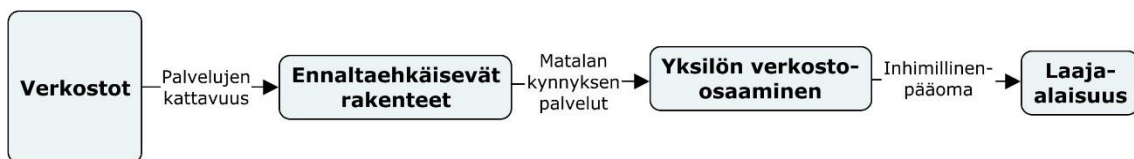
Kuvio 5. Vuorovaikutustaidot.

Tulosten tärkeänä huomiona pidän sitä, että osaamisen johtamisen voidaan nähdä kulmi-noituvan nimenomaan yksilön osaamisen ja kvalifikaatioiden kehittämiseen. Perhekes-kuksen tavoite on tarjota asiakasperheille monitoimijaisen neuvolatiimin myötä nopeaa, kohdennettua apua arjen haasteisiin. Tämän onnistuminen vaatii nopeasti reagoivia ra-kenteita, mutta rakenteet sinällään eivät saa aikaan asiakasperheen palvelua. Jokainen asiakasperhe on ainutlaatuinen eikä valmiiksi suunniteltua palvelukokonaisuutta voi ra-kenteellisesti olla luotuna. Yksilöt ja heidän kyvyt sopeutua alati muovautuvaan toimin-taympäristöön luovat todellisen merkityksen kohdennetun avun aikaansaamiseksi. Kuvi-ossa 6 kuvaan kuinka yksilöiden normatiivisia valmiuksia hyödyntäen voidaan saavuttaa asiakasperheille kohdennettua apua.



Kuvio 6. Yksilön normatiiviset valmiudet.

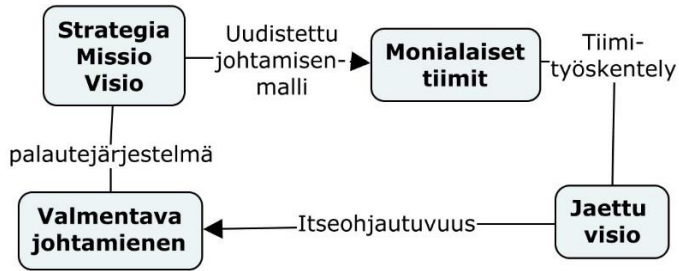
Tuloksia voi tarkastella myös organisaation näkökulman kautta. Organisaation tavoitella ennaltaehkäisevien rakenteiden luomista lisäämällä verkostoitumisen kautta palvelujen kattavuutta, tämä luonnollisesti pohjautuu yksilöiden verkosto-osaamiseen ja osaamisen laaja-alaisuuteen. Tästä voi päätellä, että ennaltaehkäisevien rakenteiden luomisen lisäksi organisaation on kehitettävä siellä työskentelevien yksilöiden verkosto-osaamista ja tämän tulee näkyä osana henkilöstön osaamisen johtamisen suunnitelmaa (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Verkostot.

Tutkimuksen tulosten valossa heikoimpana kohtana näkisin monitoimijaisen neuvolatiimin yhteisen tavoitteen puuttumisen. Perhekeskusmallin tavoitteena on perheen paras, joka toimii laajana tavoitteena sen jokaisessa prosessissa. Monitoimijaisen neuvolatiimin asettuminen laajaan perhekeskuskenttään on vielä hioutumatta. Strategian tulisi yhdyntä monitoimijaisen tiimin jaetussa visiossa, joka peilaisi niin organisaation laajempaa tavoitetta kuin tiimin ja tiimissä toimivien asiantuntijoiden tavoitetilaa. Tiimin suunnan ja tavoitteen jatkuva uudelleen arviointi on osa tiimin osaamisen johtamista, joka tapahtuu palautejärjestelmää hyödyntäen. Uudistetun johtamismallin mukaisesti avaimena voisi nähdä tiimin ja yksilöiden itseohjautuvuuden lisääminen valmentavan esimiestyön

tukemana. Kuvio 8 havainnollistaa käsitystäni organisaation strategian ja monialaisen tiimin jaetun vision yhdistämisestä. Johtaminen on nähtävä kehänä, joka alati toimii aktiivisena tekijänä tiimin osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 8. Strategia.

Ryhmähaastatteluissa nousi esiin, että tiimillä ei ole osaamisen kehittäjää, joka toimisi tiimityön lähtökohdista käsin. Monitoimijaisen neuvolatiimin jäsenillä on eriävät linjajohdot, jotka toteuttavat osaamisen johtamista eri substanssiosaajien näkökulmasta kehitäten näin syvällistä ammatillista osaamista. Haastattelijat huomauttivat kuitenkin tarvitsevänsä substanssista riippumatonta, moniammatilliseen työskentelyyn vaadittavien osaamisalueiden kehittämistä. Vastuuhenkilöllä voisikin näin ollen olla tarkastelunäkökulmana nimenomaan tiimityön ja moniosaajuuden kehittäminen.

## 7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, menetelmän valintaa sekä pohdin tutkimustuloksia ja kehittämisehdotuksia. Lopuksi kuvaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdin jatkotutkimusaiheita.

### 7.1. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta tutkimuksen arviointi kokonaisuutena nostetaan useissa mielipiteissä vahvasti esiin. Tutkijan on tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa pohdittava valitsemiaan ratkaisuja ja ottaa kantaa analyysin kattavuuden lisäksi työn luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 140.) Luotettavuuden arviointia on tehtävä aineiston keräämisessä, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien nimeämisessä ja tutkimuksen merkityksen perustelemisessa niin sisällöllisesti, menetelmällisesti kuin eettisestikin (Kylmä & Juvakka 2007: 130). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kyseenalaistettu, voiko tätä tarkastella käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta, sillä käsitteet vastaavat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Kylmä & Juvakka 2007: 127; Tuomi & Sarajärvi 2012: 140.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa seuraavien kriteerien kautta: uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja tulosten siirrettävyys. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavien ihmisten näkökulmat ja merkitykset, jotta tutkimustulokset vastaavat heidän käsityksiään tutkimuskohteesta. Eräs laadullisen tutkimuksen avainasia on päätelmän yleistettävyys tutkittavassa ryhmässä tai tilanteessa vahvistettavuuden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyväksytään kuitenkin, että todellisuuksia on monia ja että toisistaan poikkeavat tulkinnat eivät välttämättä tarkoita, että tutkimuksessa olisi luotettavuusongelma. Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, jolloin tutkijan on tutkimusraportissaan arvioitava ja kuvattava, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessinsa. (Kylmä & Juvakka 2007: 128–130.)

Tämän pro gradu -tutkielman luotettavuutta lisää monitoimijaisen neuvolatiimin laaja osallistuminen tutkimukseen. Tutkimukseen osallistui lähes koko tiimi, joten tutkimustulokset vastaavat laajasti neuvolatiimin ajatusta tutkimuskohteesta. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelulomake on laadittu teoriaohjaavasti jakaen tutkittava aihe teema-alueisiin, joita tämän tutkimuksen teoriaosiossa on käsitelty oleellisena osana osaamisen johtamista. Saadut tutkimustulokset vahvistavat olemassa olevaa teoriaa, joka viittaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimushaastattelun luotettavuuteen vaikuttaa haastatteluaineiston laadukkuus. Haastatteluaineiston laatua voidaan parantaa muun muassa laatimalla hyvä haastattelurunko ja miettimällä ennakkoon, kuinka eri teemoja voi kysymysten avulla syventää. Laatua parantaa myös haastattelukoulutus, haastattelun teknisistä välineistä huolehtiminen ja haastattelupäiväkirjan laatiminen, esimerkiksi siitä millaiset kysymykset ovat haastateltaville vaikeita mieltää tai ymmärtää. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 184–185.) Tämän tutkielman haastattelurungon teemat ja niitä syventävät kysymykset pohdin kohdeorganisaation kokoaman työryhmän kanssa yhdessä. Huolellinen haastattelukysymysten pohdinta ei kuitenkaan velvoittanut haastattelijaa yksityiskohtaiseen kysymysten esittämiseen, vaan kysymykset laadittiin tukemaan tutkimuskysymysten esiin tuomista. Tämän pro gradu -tutkielman haastattelun laatua lisäsi se, että litterointi tehtiin heti haastattelun jälkeen, toteuttaen litteroinnissa samaa säännönmukaisuutta alusta loppuun saakka. Lisäksi litteroidun haastatteluaineiston systemaattinen sisällönanalyysi systemaattista analyysirunkoa (LIITE 4) hyödyntäen lisäsi osaltaan tutkimuksen laadukkuutta.

Sisällönanalyysin haasteena oli haastattelussa esiin nousseiden käsitteiden sijoittaminen analyysirunkoon. Monet haastatteluissa esiin nousseet käsitteet nähtiin kuuluvan niin ihmilliseen, rakenteelliseen kuin asiakaspääomaankin kuuluvaksi. Tämä vahvistaa sitä käsitystä, että osaamisen johtamista on tarkasteltava laajasti kytkettynä organisaation eri osa-alueisiin.

## 7.2. Tutkimuksen eettisyydenarviointia



Laadullisessa tutkimuksessa eettiset valinnat punnitaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Koska haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin, eettisten kysymysten pohdinta on erityisen monitahoista. Haastattelututkimuksessa eettisiä kysymyksiä esiintyy tutkimuksen tarkoitusta ja suunnitelmaa laatiessa, haastattelutilanteessa, haastattelun purkamisessa, todentamisessa ja raportoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 19–20.)

Tutkimuksen toteutuksen on perustuttava oikeudenmukaisuuteen ja eettisyyteen (Hirsjärvi ym. 2009: 23–27). Tutkimusetiikkaa voidaan lähestyä teknisluonteisesta tai metodologisesta näkökulmasta. Teknisluonteiset tutkimusetiikan ongelmat kytkeytyvät tutkimustoimintaan, kuten tutkittavien informointiin, aineiston keräämiseen tai siinä käytettävien menetelmien luotettavuuteen, tutkittavien anonymiteetin säilymiseen ja tulosten esittämistapaan. Tutkimusetiikan metodologisuus ajaa tutkijan tarkastelemaan jokaista tehtyä päätöstä moraalisenä valintana. Tutkimuseettisten kysymysten pohdinta korostuu laadullisessa tutkimuksessa, sillä sen tyypillisiä piirteitä ovat vapaamuotoiset vuorovaikutteiset tiedonhankintakeinot, aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa ja tutkittavien näkökulmien esittäminen. Tutkimustulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, mutta varsinaiseksi tieteen etiikaksi kutsutaan sitä, kun tutkijan eettiset kannat vaikuttavat ratkaisuihin, joita työssään päätyy tekemään. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 125–128.) Tässä pro gradu -tutkielmassa on kohdeorganisaation toiveesta korostettu tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettiä ja tämän vuoksi empiriassa ei ole esitelty, mistä perhekeskuksesta toimintaympäristö koostuu.

Tutkielmaan osallistuvilla olen käynyt henkilökohtaisesti ennen haastatteluihin lupautumista kertomassa tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Tutkimus on perustunut vapaaehtoisuuteen ja jokainen osallistuja on tiennyt voivansa halutessaan keskeyttää tutkimukseen osallistumisen. Eettisyys ilmenee lisäksi tutkimustulosten rehellisenä esittämisenä, eikä tuloksia ole siloteltu tai saatettu alkuperäistä parempaan valoon. Tutkittavia ei voi tunnistaa missään vaiheessa tutkimusta. Ensimmäisen haastattelun litteroinnissa (ryhmä 8.5.2018) on käytetty ulkopuolista litterointipalvelua, jota sitoo salassapitovelvollisuus. Muutoin tutkimusaineisto ja ääninauhat ovat olleet vain tutkielman tekijän saatavilla, eikä tietoja ole käytetty muuhun kuin etukäteen sovittuun tarkoitukseen. Tutkimustuloksissa

esiin nostetut suorat lainaukset ovat valikoituneet tutkimustuloksia tukevista syistä. Tutkimuksen analyysin valmistuttua ryhmähaastattelujen ääninauhat hävitettiin.

### 7.3. Tutkimusmenetelmän arviointia

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli perusteltu tässä tutkimuksessa, sillä kohderyhmä oli varsin pieni ja tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Perhekeskuksen monitoimijainen neuvolatiimi valikoitui kohteeksi, koska he toimivat sosiaali- ja terveydenhuollon pilottihankkeessa uudeltaisesta ja entistä laajemmasta monitoimijaisesta yhteistyöstä. Pilottihankkeeseen osallistuvien joukko rajasi myös tutkimusjoukon suppeaksi.

Ryhmähaastattelut toivat vuorovaikutuksen kautta syvempää pohdintaa teema-alueisiin antaen moniulotteisemman kuvan monitoimijaisen neuvolatiimin suhteesta moniammatilliseen osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Haastattelun teemat ja haastattelua ohjaavat kysymykset olivat osittain ennalta harkittuja, mutta taitavampi haastattelija olisi varmasti osannut johdatella ryhmän keskustelemaan vielä syvällisemmin perhekeskuksen neuvolatiimin osaamisen tematiikasta. Osa haastattelun kysymyksistä oli vaikeasti muotoiltuja ja ne sisälsivät hankalia käsitteitä. Tämä johti siihen, että haastattelijan tuli selventää kysymysten tarkoitusta. Mikäli tekisin haastattelut uudelleen, kiinnittäisin edellistä enemmän huomiota kysymysten esittämiseen ja käsitteiden käyttämiseen. Haastattelu oli tässä suhteessa kuitenkin armollinen menetelmä, sillä tarkoituksiaan kykeni haastateltaville selittämään ja kysymyksen muotoa muuttamaan ja selventämään.

Neuvolatiimin jäsenet osallistuivat tutkimukseen kattavasti luultavasti siksi, että haastattelu toteutettiin työaikana ja ”korvasi” kyseisen viikon neuvolatiimin yhteisen palaverin. Lisäksi haastattelu toteutettiin fokusryhmähaastatteluna, jolloin se ei vienyt kohtuuttomasti työaikaa tiimin työskentelystä. Yhteensä tiimi käytti tutkimuksen toteuttamiseen alle kolme tuntia työaikaa, mutta asiakastyöstä haastatteluun oli varattu yhteensä neljä tuntia.

Tutkimusjoukon ollessa suppea ja ennalta rajattu sekä harkinnanvarainen, kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen ei olisi tämän tutkimuksen osalta ollut perusteltua. Lisäksi tarkkaan rajattu ja ennalta laadittu kvantitatiivinen tutkimus ei olisi mahdollistanut tutkimukseen osallistuneiden neuvolatiimin jäsenten osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitysten syvällisempää tarkastelua.

#### 7.4. Tutkimustulosten pohdintaa ja kehittämisehdotuksia

Kohdeorganisaation perhekeskuksen tavoitteena on parantaa yhtäaikaisesti palvelujen saatavuutta ja asiakaskokemusta, vaikuttavuutta, tuottavuutta sekä henkilöstökokemusta uudistamalla prosesseja ja toimintamalleja. Kohdeorganisaation päämääränä on osaamisen kehittäminen, jossa aineettoman pääoman arvo voidaan mitata inhimillisen, asiakas- ja rakennepääoman kautta. Panostamalla asiantuntijoiden osaamisen johtamiseen tuetaan organisaation kaikkien näiden tavoitteiden toteutumista.

Tutkimustulokset siitä, millaisia valmiuksia ja millaista osaamista sekä osaamisen johtamista monitoimijaisen neuvolatiimin jäsenet kaipaavat toimiakseen osana moniammatillista tiimiä mukailivat melko hyvin teoreettista viitekehystä. Haastatteluissa nostettiin esiin, että monitoimijaisen neuvolatiimin osaaminen on enemmän kuin yksilöiden ammatillinen osaaminen. Viitala (2002) nosti väitöskirjassaan esiin, että työtehtävistä suoriutuminen vaatii ammattitaitoa, joka koostuu teknisten taitojen lisäksi erilaisista valmiuksien kombinaatiosta. Haastatteluissa asiantuntijat korostivat monitoimijaisen neuvolatiimin vaativan vahvan substanssiosaamisen lisäksi laaja-alaista moniosaajuutta. Pärnä (2012) toteaa, että verkostomaisessa työskentely-ympäristössä toimiminen vaatii yksilöltä laaja-alaista asiantuntijuutta ja monimuotoista osaamista. Monitoimijainen yhteinen työ koettiin tämän tutkimuksen mukaan olevan vielä alkutekijöissä. Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat ovat tehneet jo pitkään moniammatillista yhteistyötä, hallintorajat rikkova, laaja ja monimuotoinen verkostoyhteistyö on vielä uutta ja vaatii organisaatiolta panostusta mm. tiimin alituisen kehittämiseen, ajankäytön mahdollistamiseen ja asiantuntijoiden osaamistarpeiden kartoittamiseen sekä koulutuksen tukemiseen.

Huomiota herättävää oli se, kuinka vahvasti ryhmähaastatteluissa tuotiin esiin neuvolatiimin tavoite edistää perheen parasta. Asiakasnäkökulma nousi esiin jokaisessa teema-alueessa. Asiakasnäkökulma satoi eri toimijat yhteisen tavoitteen ja yhteisen työn ääreen. Asiakasnäkökulman vahvistuminen on tuonut mukanaan uudenlaisia työelämäkvalifikaation vaateita (Hanhinen 2011), jotka korostuivat myös tässä tutkimuksessa. Tällaisia valmiuksia olivat mm. ongelmanratkaisutaidot, vastuullisuus ja aloitteellisuus. Oma sisäinen motivaatio kuuluu neuvolatiimiin ja sitä kautta halu edelleen kehittää tiimin toimivuutta ja palvelun sujuvuutta pidettiin merkittävänä tekijänä. Sosiaali- ja terveydenhuollon monialaisiin tiimeihin tulisi valita jäsenet määräämisen sijaan asiantuntijoiden halukkuuden mukaan korostaen yksilöiden normatiivisia valmiuksia ammattitaidon ohella.

Perhekeskuksen monitoimijaisen neuvolatiimin tunnistettuja osaamishaasteita esiintyi muun muassa palautekulttuurissa ja sen kehittämisessä. Myös palveluja käyttävän asiakkaan näkökulmasta asiakasohjaus kaipasi selventämistä. Haasteita oli havaittavissa niin ikään johtamismallin muutoksessa sekä itseohjautuvien tiimien johtamisessa ja osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta erityisesti kohdennettu koulutus ja työtulosten arviointi palautteen muodossa nousivat esiin henkilöstön kaipaamana osaamishaasteena.

Johtamisen näkökulmasta erityisesti valmentavaan esimiestyön panostaminen ja yhteinen kehittämisosaaminen nähtiin toivottavana. Tärkeäksi kuvattiin niin ylimmän johdon, lähiesimiesportaan kuin ruohonjuuritason työntekijöiden muodostama yhteinen kehittämis-työ ja hallintorajat rikkova tavoitteiden yhteensovittaminen. Monitoimijaisen neuvolatiimin epäselvä tai hioutumaton tavoite nähtiin suurimpana tiimin kehittymistä hankaloittavana tekijänä. Tiimin tavoitteen toivottiin muodostuvan konkreettisista osista, joita voisi arvioida ja joista voisi saada palautetta edelleen kehittämistä varten. Tavoitteen osiin purkaminen selventäisi koko organisaation vision suhteuttamista yksittäisen työntekijän ja tiimin työnkuvaan, jonka puitteissa osaamisen tarpeen arviointi ja kehittäminen on suunniteltavissa. Kinnusen (2010) tutkimuksessa toimiva palautejärjestelmä on organisaation oppimisen lähtökohta, jonka avulla kehitetään toimintamalleja ja osaamista sekä yhteisen vision rakentumista.

Merkittävänä huomiona esiin nousi se, kuinka asiantuntijat kokivat, ettei perhekeskusmalli sinällään tuota rajoja rikkovaa yhteistyötä vaan vaatii ennen kaikkea jatkuvaa oppimisen ja osaamisen kehittämisen myönteistä ilmapiiriä, joka näyttäytyy kehittämistyön ajankäytön mahdollistamisena. Jatkuva kiire koettiin olevan yhteistyön kehittymistä hidastavana tekijänä. Tämä tulos myötäilee Kinnusen (2010) tutkimustulosta, jossa kiire nähtiin estävän virheistä oppimista ja joka näyttäytyi keskustelumahdollisuuksien puuttumisena ja edelleen kehittämisen sekä ideoinnin vähyytenä. Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa kiireen lisäksi johdon liian nopea muuntuminen koettiin olevan oppimisen ilmapiiriä häiritsevä tekijä. Ajankäytön mahdollistamisella viitataan myös riittävän pitkään uuden toimintamallin seurantaan. Avoimen ja oppimista tukevan ilmapiirin lisäksi yhteisen osaamisen kehittämisen kannalta nähtiin tärkeänä yksilöiden henkilökohtainen halu ja motivaatio olla osana monitoimijaista tiimiä sekä uskoa tiimityön kannattavuuteen. Samaan tulokseen tulevat Cabrera ja Cabrera (2002), jotka havaitsivat työntekijöiden motivaation kokeilla erilaisia työskentelymalleja.

Tulosten analysoimisessa haasteena olivat esiin nousseet osaamispääomat ja kvalifikaatiot, joiden voisi tarkastelunäkökulmasta riippuen nähdä sisältyvän eri aineettoman pääoman ominaisuuksiin. Esimerkiksi prosessin tarkastelun näkökulmaksi valitsin asiakaspääoman, mutta aihetta olisi voinut lähestyä myös rakenteellisena pääomana. Toisaalta näen, että käsittelemäni monitoimijaisen neuvolatiimin inhimillisen, asiakas- ja rakennepääoman ominaisuudet ovat vahvasti toisiinsa kietoutuneita toinen toistansa tukien ja täydentäen. Lisäksi ryhmähaastattelujen litteroidussa tekstissä oli joitain ilmaisuja, joiden alaluokkaa ei ollut suoraan tulkittavissa. Tällaisten ilmausten kohdalla etenin sisällönanalyysissä litteroidun tekstin pelkistykseen kautta alaluokan muodostamiseen.

#### 7.5. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten perusteella voidaan kuvailla, että toimiakseen sosiaali- ja terveydenhuollonsektorilla osana monitoimijaista tiimiä korostuu yksilön moniosaajuus. Laaja-alainen osaaminen kattaa erilaisia yleisiä työelämäkvalifikaatioita, vahvaa ammatillista substanssiosaamista, organisaation rakenteiden hyvää tuntemusta sekä verkosto- ja

viestintäosaamista. Yksilön sosiokulttuurisia taitoja ja psykologista kyvykkyyttä ei voi liiaksi korostaa, sillä vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa niin tiimityöskentelyä kuin asiakkaiden ja verkostojen yhteistyön muodostamista. Neuvolatiimin asiantuntijoiden edellyttämä kiinnostus tiimityöskentelyä ja yhteisen työn kehittämistä kohtaan kumpuaa yksilöiden motivaatiosta ja sen myötä sitoutumisesta tiimin yhteiseen tavoitteeseen, jonka keskiössä ovat perhekeskuksen asiakasperheet.

Tarkasteltaessa tuloksia johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että aikaisemmin toteutettu jäykkä hierarkinen johtamismalli ei vastaa nykytyöelämän tarpeita. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat omaavat vahvan asiantuntijuuden, johon he toivovat ylimmän johdon luottavan. He kokevat olevansa oman työnsä asiantuntijoita, joten heidän äänensä tulee kuulua yhteisiä tavoitteita ja uusia toimintamalleja määritellessä. Ennen kaikkea he toivovat valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden yhteensovittamista, joka mahdollistaa joustavat kokeilut. Rakenteiden ja työskentelymallien ketteryyden vastapainoksi tiimi korosti tarvittavan selkeitä raja-aitoja, jossa itseohjautuvuus ei tarkoita yksin jättämistä vaan yhteistä vastuunkantoa. Ennen kaikkea monitoimijainen neuvolatiimi kaipasi raja-aidoiksi tavoitteita, jotka olisivat määritelty organisaation strategiaan ja visioon. Tavoitteiden tulisi olla paloitetuina konkreettisiin askelmiin, joiden arviointi olisi mahdollista. Asiantuntijat toivovat johtamiselta kärsivällisyyttä punnita kokeilujen todelliset mahdollisuudet antamalla aikaa toimintamallin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka kokeilut saattavat hetkellisesti näyttäytyä työn tehokkuuden laskemisena, voi pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna tilanne olla toinen. Sosiaali- ja terveydenhuollon työ on monin tavoin ihmissuhdetyötä, jossa suhteiden luominen ja sitä kautta työskentelyn tehostuminen vaatii malttia.

Osaamisen johtamisen kannalta merkittävintä on yksilöllisten osaamisalueiden koulutautumisen mahdollisuudet, jotka eivät aina ole sama kuin substanssiosaamisen syventäminen. Työskentelyn vaatimusten muuttuessa laaja-alaisemmaksi, on osaamistarpeidenkin kirjo entistä monimuotoisempi. Erityisesti erilainen kehittämisosaaminen nousi tuloksissa esiin. Oman alan asiantuntijuutta koettiin parhaiten edistävän syventävät koulutuskokonaisuudet, jotka suunnitellaan huolellisesti yhdessä lähiesimiehen kanssa. Lähiesimiehiltä toivottiin laajaa näkemystä sosiaali- ja terveydenhuollon

palvelujärjestelmän kentästä, joka mahdollistaa yksilön järkevän osaamisen kehittämisen koulutusvalintojen kautta.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia perhekeskuksen monitoimijaisuutta lapsiperheen näkökulmasta tarkasteltuna: millaista lisäarvoa asiakasperheet kokevat saavansa monitoimijaisen neuvolatiimin työskentelystä. Toisaalta mielenkiintoista olisi tutkia, miten ennaltaehkäisevien rakenteiden hyödyntämisestä vapautuva resurssi käytetään ja jääkö tämä resurssi asiantuntijoiden vai asiakkaiden hyötykäyttöön.

## LÄHDELUETTELO

- Aula, Maria Kaisa, Virva Juurikkala, Hanne Kalmari, Päivi Kaukonen, Marjo Lavikainen & Marjaana Pelkonen (2016). Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Raportteja ja muistioita 2016: 29. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki. Saatavissa 18.1.2018: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap\\_ja\\_muist\\_29\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Almqvist, Annika, Mia Reuterborg & Per Åsbrink (2011). Betydelsen av organisation och styrning för familjecentralens utveckling. *Socialmedicinsk tidskrift* 2011: 2. Saatavissa 5.4.2018: <file:///C:/Users/User/Downloads/753-1418-4-PB.pdf>.
- Bhatt, Ganes D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of knowledge management* 4: 1, 15–26.
- Bollinger Audrey S. & Smith Robert D. 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management* 5: 1, 8–18.
- Bulling, Ingunn Skjesol (2017). Stepping through the door- exploring low-threshold services in Norwegian family centres. *Child & family social work* 2017: 22, 1264–1273.
- Cabrera, Àngel & Elizabeth F. Cabrera (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies* 23: 5, 687–710.
- Chreim, Samia & Kate MacNaughton (2016). Distributed leadership in health care teams: Constellation role distribution and leadership practices. *Health care management review* 41: 3, 200–212.
- D'Amour, Danielle, Marcela Ferrada-Videla, Leticia San Martin Rodriguez & Marie-Dominique Beaulieu (2005). The conceptual basis for interprofessional



collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care* 1, 116–131.

Drejer, Anders (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization* 7: 4, 206–220.

Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.

Garvin, David A., Amy C. Edmondson & Francesca Gino (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review* 3/2008.

Hanhinen, Taina (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampereen yliopisto. Saatavissa 19.12.2017: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hanhinen Taina (2011). *Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti*. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011.

Heikkilä, Matti & Tuukka Lahti (toim.) (2007). *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007*. Helsinki: Stakes.

Heinonen, Olli-Pekka, Anna-Kaisa Ikonen, Matti Kaivosoja & Timo Reina (2018). *Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 8/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Helminen, Jari (2006). *Elämä koettelee, tuki kannattelee*. Juva: WS Bookwell Oy.

Helsingin kaupunki (2017). *Sosiaali- ja terveystoimiala*. Helsingin sote-palvelut uudis-

tuvat. Saatavissa 13.8.2018: <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/uudistuvat-palvelut/>.

Hepp, Shelanne L., Esther Suter, Karen Jackson, Siegrid Deutschlander, Edward Makwarimba, Jake Jennings and Lisa Birmingham (2014). Using an interprofessional competency framework to examine collaborative practice. *Journal of interprofessional Care* 29: 2, 131–137.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Tammi.

Hong, Jianzhong, Mari Lehtonen & Pirjo Stähle (2011). Co-evolution of Knowledge and Competence Management and its Strategic Implications. *International Journal of Management concepts and Philosophy* 10/2011. Saatavissa 13.8.2018: [https://www.researchgate.net/publication/228948039\\_Co-evolution\\_of\\_Knowledge\\_and\\_Competence\\_Management\\_and\\_its\\_Strategic\\_Implications?\\_sg=OUYGJ3H-If\\_sxKDbQejDmAa50JSU\\_Kv2JSg9O2oH87TyvlzL7KpR0cW8w9NUkg1vjfSQNIYaGw](https://www.researchgate.net/publication/228948039_Co-evolution_of_Knowledge_and_Competence_Management_and_its_Strategic_Implications?_sg=OUYGJ3H-If_sxKDbQejDmAa50JSU_Kv2JSg9O2oH87TyvlzL7KpR0cW8w9NUkg1vjfSQNIYaGw).

Huotari, Päivi (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa*. Acta Universitatis Tamperensis. Tampere University Press. Saatavissa 19.12.2017: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hyrkäs, Elina (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Lappeenranta. Saatavissa 11.12.2017: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequenc>.

- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.
- Isoherranen, Kaarina, Leena Rekola & Raija Nurminen (2008). *Enemmän yhdessä -moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.
- Isoherranen, Kaarina (2012). *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18*. Väitöskirja. *Sosiaalipsykologia*. Saatavissa 19.12.2017: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf).
- Janhonen, Minna (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. *Työterveyslaitoksen julkaisuja*. Tampereen yliopisto. Saatavissa 19.12.2017: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. *Harvard Business Review 2/2004*. Saatavissa 13.8.2018: [http://nosolosoftware.com/files/2013/12/HBR\\_Feb2004.pdf](http://nosolosoftware.com/files/2013/12/HBR_Feb2004.pdf).
- KASTE (2012). *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012–2015*. *Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:16*. Saatavissa 29.9.2017: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74895/Rap%20ja%20mui\\_2016\\_16\\_PDF.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74895/Rap%20ja%20mui_2016_16_PDF.pdf).
- Kinnunen, Marina (2010). *Virheistä oppimisen mahdollistajat ja estäjät organisaatiossa*. Väitöskirja. *Acta Wasaensia*. Saatavissa 18.1.2018: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-323-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf).
- Kivinen, Tuula (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. *Knowledge Management in Health Care Organizations*. Väitöskirja. Kuopio: Kopiojyvä. Saatavissa 19.12.2017:

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf).

Kontio, Mari (2010). Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA-Hanke. Oulu. Saatavissa 19.12.2017: <http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf>.

Kostiainen Emma (2003). Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylä. Saatavissa 15.1.2018: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13469/9513915417.pdf?sequence=1&origin=publication\\_detail](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13469/9513915417.pdf?sequence=1&origin=publication_detail).

Koskela, Seija (2013). “Mie teen vaan oman työni”. Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavissa 28.5.2017: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42061/978-951-39-5330-0.pdf?sequence=2>.

Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2012). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lam, Alice & Lambermont-Ford, Jean-Paul (2010). Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of knowledge management* 14: 1, 51–66.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417

Larivaara, Pekka, Sirpa Lindroos & Taina Heikkilä (2009). Potilas, perhe ja perusterveydenhuolto. Jyväskylä: Kustannus oy Duodecim.

Lehtonen, Teemu (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja.

Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavissa 13.8.2018: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>.

Lindén, Mirja (1999). Terveystieteiden sosiaalityö moniammatillisessa toimintaympäristössä. Stakes. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja: 234.

Lindgren, Rikard. Dick Stenmark, Jan Ljunberg (2003). Rethinking competence systems for knowledgebased organizations. *European Journal of Information Systems* 2003/12, 18–29.

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lönnqvist, Antti, Paula Kujansivu, & Riikka Antikainen (2006). Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnuksluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

MacNaughton, Kate, Samia Chreim and Ivy Lynn Bourgeault (2013). Role construction and boundaries in interprofessional primary health care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research* 2013/13: 486.

McCray, Janet (2003). Leading interprofessional practice: a conceptual framework to support practitioners in the field of learning disability. *Journal of Nursing Management* 11: 6, 387–395.

Morgan, Gareth. (1997). *Images of Organisation*. Thousand Oaks. CA. Sage.

Musatti, Tullia, Miwako Hoshi-Watanade, Sylvie Rayna, Isabella Di Giandomenico, Nobuko Kamigaichi, Miho Mukai & Miho Shiozaki (2017). Social processes among mothers in centres of children and parents in tree countries. *Child & family social work* 22: 2, 834–842.

- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Acta Wasaensia: No 156. Vaasan yliopisto. Saatavissa 15.8.2018: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf).
- Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Werner Söderström Oyj.
- Pedler, Mike, John Burgoyne & Tom Boydell (1991). The Learning company: A strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill.
- Pärnä, Katariina (2012). Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: Turun yliopisto. Saatavissa 10.1.2018: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf>.
- Rana Muhammad, Dilshad & Muhammad Iljaz Latif (2013). Focus Group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis. Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS) 33: 1, 191–198. Saatavissa 6.4.2018: <https://www.bzu.edu.pk/PJSS/Vol33No12013/PJSS-Vol33-No1-16.pdf>.
- Rissanen, Sari & Johanna Lammintakanen (2011). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, Pekka (1997). Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen

kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 15.1.2018: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>.

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sumkin, Tuula & Lauri M. Tuomi (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

STM (2011). *Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2011:1. Helsinki. Saatavissa 5.6.2017: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112320/URN%3aNBN%3afe201504223250.pdf?sequence=1>.

STM (2016). *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2016: 29* Helsinki. Saatavissa 18.1.2018: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap\\_ja\\_muist\\_29\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Sveiby, Karl Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin + Göös.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010

Tolga, Ege, Esen Ayla & Asik Dizdar Özen (2017). *Organizational learning and learning organizations: an integrative framework*. *Journal of Management Economics and Business* 13: 2, 439–460.

Trott, Paul (2002). *Innovation management and new product development*. Fifth edition. Harlow: Pearson education. Saatavissa 13.8.2018:

<http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/book/45A-Innovation%20Management%20and%20New%20Product%20Development-2004.pdf>.

Tsang, Eric W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations* 50: 1, 73–93.

Tuomela-Jaskari, Sirpa (2016). THL: Monialaisella arvioinnilla oikea-aikaista tukea lapsille ja perheille. THL:n julkaisuja. Saatavissa 14.12.2017: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131363/URN\\_ISBN\\_978-952-302-749-7.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131363/URN_ISBN_978-952-302-749-7.pdf?sequence=1).

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2012). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.

Viitala, Hanna (2017). THL. Perhekeskus Helsinki esittelydiat syksy 2017. Perhekeskustoimintamalli. Sosiaali- ja terveystoimiala. Helsingin kaupunki. Saatavissa 15.2.2018: [https://www.thl.fi/documents/605877/3645814/Viitala\\_Perhekeskus+Helsinki+Viitala+7.11.2017\\_.pdf/2895e1f8-7abf-4582-a70c-186802e834b8](https://www.thl.fi/documents/605877/3645814/Viitala_Perhekeskus+Helsinki+Viitala+7.11.2017_.pdf/2895e1f8-7abf-4582-a70c-186802e834b8).

Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 109. Vaasan yliopisto: julkaisumyynti.

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuori, Jari (2005). Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.



## LIITTEET

### LIITE 1. Saatekirje

Hei, Sinä perhekeskuksen neuvolatiimin jäsen!

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteitä johtamisen yksikössä. Opintoihini kuuluu pro gradu -tutkielman tekeminen, johon toivon sinun osallistuvan.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa esimiehille ja tiimivastaaville tekijöistä, jotka vaikuttavat monitoimijaisen tiimin osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on selvittää, millaista osaamista ja osaamisen johtamista perhekeskuksen neuvolatiimissä toimivat ammattilaiset tarvitsevat saadakseen valmiuksia toimia osana monitoimijaista neuvolatiimiä ja tuottaakseen perheen tarpeiden mukaista hyvinvointi- ja hoivapalvelua. Nauhoitettava ja videoitava haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna, noin kuuden hengen ryhmässä. Haastattelua ohjaavat seuraavalla sivulla olevat teemat ja niitä tarkentavat kysymykset.

Toivon, että sinulla olisi aikaa osallistua haastatteluun ennen toukokuun loppua (31.5.2018). Haastattelu tapahtuu työaikana ja se kestää korkeintaan kaksi tuntia. Tutkimus on ehdottoman luottamuksellista ja nimettömyytesi säilytetään koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa saatuja äänitteitä ja videomateriaalia käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä ja ne tuhotaan tutkimusraportin valmistuttua. Tutkimusraportissa tutkimukseen osallistujia ei voida tunnistaa. Halutessasi voit keskeyttää osallistumisesi tutkimukseen.

Pro gradu -tutkielmani ohjaajana toimii Vaasan yliopiston professori Pirkko Vartiainen (pirkko.vartiainen@uwasa.fi). Hän vastaa mielellään minun lisäksi tutkimukseeni liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Tuire Laitinen

Apulaisosastonhoitaja/ Helsingin kaupungin suun terveydenhuolto,  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteritutkinnon opiskelija  
(z110404@student.uwasa.fi)

## LIITE 2. Teemahaastattelulomake

Haastatteluteemat ja teema-aihetta tarkentavat kysymykset:

### Teema 1. Moniammatillinen/-toimijainen osaaminen

- Kuvaile millaista on onnistunut monitoimijainen yhteinen työ?
- Millaista lisäarvoa tiimi tuo teidän työhön?
- Millaista lisäarvoa asiakkaille?
- Millaiset tekijät voivat hankaloittaa tiimin kehittymistä?
- Millaisia valmiuksia ja osaamista vaaditaan tiimissä toimivalta valmistelijalta?
- Vastuutyöntekijältä?
- Puheenjohtajalta?
- Rivijäseneltä ja esimieheltä?

### Teema 2. Osaamisen johtaminen

- Millaista osaamista sinä tarvitset, että tiimi kehittyy?
- Miten hankit uutta osaamista?
- Kuinka tiiminne hyödyntää kokemuksen tuomia hyviä käytäntöjä?
- Kannustaako esimiehesi sinua osaamisen kehittämiseen? Miten tämä ilmenee?
- Miten esimiehesi tukee tiimin osaamisen kehittymistä?
- Millaista tukea toivot johtamismallilta?

### Teema 3. Oppiva organisaatio

- Millaisia sosiaalisia taitoja tiimityössä tarvitaan?
- Onko tiimillänne yhteinen tavoite? Miten se on luotu?
- Miten tiimissänne jaetaan osaamista?
- Miten perhekeskuksen ilmapiiri tukee oppimista vai tukeeko?
- (Miten toivoisit perhekeskusta muutettavan, että ilmapiiri olisi oppimista tukeva?)
- Mitä uutta olet itse oppinut moniammatillisessa työryhmässä työskennellessäsi?

Mitä muuta monitoimijaisen neuvolatiimin työskentelyyn liittyvää haluaisit vielä kertoa?

## LIITE 3. Suostumuslomake

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostun perhekeskuksen neuvolatiimin toimintaa tutkivaan teemahaastatteluun, joka toteutetaan Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteiden johtamisen yksikössä.

Suostun siihen, että haastatteluni nauhoitetaan ja videoidaan. Haastatteluni tapahtuu työaikana ja kestää enintään yhden tunnin. Tutkimukseen osallistuminen on minulle vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää haastattelu.

Haastattelussa saadut tiedot ovat luottamuksellisia ja tutkija käsittelee niitä niin, että anonymiteettini säilyy koko tutkimusprosessin ajan.

Helsingissä \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 2018

---

tutkittavan allekirjoitus ja nimen selvennys

## LIITE 4. Analyysirunko

Asiakaspääoma					
Analyysintapa	Analyysirunko	Alkuperäinen ilmaus		Alaluokka	Pääluokka
Teoriaohjaava analysointi	1.Palvelujen kattavuus	1."Että asiakkaalle välittyisemmän kokemus että tässä on niinkun, ei oo vaan yhtä auttajaa tai, vaan niinkun on niinkun sillai kokonainen arsenaali. Tai jotenkin enemmän tulee se semmonen moniammatillinen apu, mitä se sitten onkin kenen (epäselvää) kenenkin asiakkaan kohdalla		Verkostot	Asiakaspääoma monitoimijaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa
		"Kun on se tietty käsitys muista toimijoista mitä he tekee näin. Ja juurikin se, ettei nyt vois tässä ottaa koppia. Välillä se ei ehkä oo ihan just se, mitä itä tai heidän työkuvansa. Tässä se just mun mielestä juurikin kun se tulee sit siinä moniammatillisessa tiimissä se osakkien osaaminen, niin juurikin samalla sit myös hahmotuettua ymmärrystä mitä nuo toiset tekee, mitä he ei tee ja minkälaista vähän rajapinta"		Prosessien ja toimintamallien yhtenäistäminen	
	1.Poistaa päällekkäisyyttä 2.Tiimityö/ Tehokkaat asiakasprosessit 3.Nopea kohdennettu apu 4.Kommunikointi 5.Ketterä konsultointi 6.Autonomia 7.Yhteistyö	1."Resurssien kannalta niin siinä vältetään semmosta päällekkäistä työtä. Saadaan jotain synergiaetua.		Moniammatillisuus/monitoimijaisuus	
1.Matalan kynnyksen palvelut	1."Asiakasohjautuvuus on kohillaan"		Ennaltaehkäisevät rakenteet		
Millaista osaamista tarvitaan?	Litteroitu haastattelu	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	
		1."se tähetkin se arviointi, tai tota luokittelu, niin se ei oo paras mahdollinen.	1.Asiaohjaus-millaisia potilaita tiimissä hoidetaan ja palvelurakenne	Tiimin visio??	