

Mari Koivunen

# ETELÄ-SAVON TE-TOIMISTON HENKI- LÖKUNNAN KOKEMUKSIA MONIAM- MATILLISESTA YHTEISTYÖSTÄ

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus  
(ylempi amk)

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi YAMK
Tekijä	Mari Koivunen
Työn nimi	Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä
Toimeksiantaja	Etelä-Savon TE-toimisto
Vuosi	2021
Sivut	54 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja	Katja Komonen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä.

Etelä-Savon TE-toimisto toimii Mikkelin, Savonlinnan sekä Pieksämäen alueella seutukuntineen. Yhteensä toimistossa työskentelee noin 90 asiantuntijaa erilaisissa työtehtävissä.

Aihe on ajankohtainen, sillä moniammatillista yhteistyötä tehdään paljon niin Etelä-Savon TE-toimiston sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa. Erityisesti poikkeusaika on lisännyt yhteistyön tarvetta tuoden työhön enemmän monikanavaisia palveluja. Työttömyys on lisääntynyt poikkeusaikana, joten moniammatillisen yhteistyön tarve on entistä suurempi asiakkaiden palveluiden sujuvuuden sekä työttömyyden lyhentämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, millaisten verkostojen kanssa moniammatillista yhteistyötä tehdään, millaisia kokemuksia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnalla on moniammatillisesta yhteistyöstä sekä miten moniammatillista yhteistyötä tulisi kehittää?

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tietoa kerättiin teemahaastattelujen kautta. Teemahaastattelut toteutettiin parihaastatteluina. Teemahaastattelujen analysointi tehtiin sisällönanalyysin avulla.

Keskeisinä tuloksina voidaan todeta, että moniammatillista yhteistyötä tehdään paljon Etelä-Savon TE-toimiston sisäisesti sekä ulkoisten verkostojen kanssa. Kokemusten mukaan parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö helpottaa omaa työtä sekä edistää asiakkaan tilannetta. Haasteeksi koettiin moniammatillisen yhteistyön henkilöityminen, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja etätyön ja poikkeusajan mukanaan tuomat seikat, kuten etäyhteyksien käyttäminen ja sen vaikuttaminen moniammatillisen yhteistyön vuorovaikutukseen. Monialaisen yhteistyön kehittämisideoina esiin nostettiin Etelä-Savon TE-toimistossa perehdyttäminen sekä ulkoisten verkostojen kanssa yhteiset pelisääntökustelut sekä toimenkuvien selkiyttäminen verkostoille.

**Asiasanat:** moniammatillinen yhteistyö, moniammatillisuus, Etelä-Savon TE-toimisto, TE-toimisto

Degree	Master of Humanities
Author	Mari Koivunen
Thesis title	Employees' experiences of multi-professional cooperation in Southern Savonia employment and economic development office.
Commissioned by	Southern Savonia employment and economic development office (TE-office)
Time	October 2021
Pages	54 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Katja Komonen

## ABSTRACT

Southern Savonia employment and economic development office operates in areas of Mikkeli, Pieksämäki and Savonlinna. There are approximately 90 employees in different kind of duties.

Multi-professional cooperation is included in duties of the office, both within the work community and in external cooperation. Especially Covid-19 lockdown has increased the need of multi-professional cooperation and introduced several methods in cooperation.

The aim of this study was to investigate the employees' experiences of multi-professional cooperation in Southern Savonia employment and economic development office. The study aimed at answering the following questions: Which are the main partners in multi-professional cooperation? What kind of experiences do employees have of multi-professional cooperation and how should it be developed in the future?

The study was qualitative. The data was collected by semi-structured interviews which were taken with interviewee pairs. The analysis of the interviews was carried out with content analysis.

The main result of this study was that multi-professional cooperation is an important way to work in Southern Savonia employment and economic development office. It helps employees' work, but also expedites customer services. The challenge that was revealed by the study was covid-19 lockdown and its effects on multi-professional cooperation, especially in its interaction. Multi-professional cooperation is personified and it takes more time. Development ideas that were raised were introduction and clarifying job descriptions for the cooperation partners

**Keywords:** Multi-professional cooperation, multiprofessionalism, Southern Savonia employment and economic development office, employment and economic development office

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä.....	8
2.2	Moniammatillisen yhteistyön lähtökohta.....	9
2.3	Moniammatillisen yhteistyön tavoitteet ja toimintatavat.....	10
2.4	Vuorovaikutus ja dialogi moniammatillisessa yhteistyössä.....	13
2.5	Moniammatillisen yhteistyön hyödyt.....	14
2.6	Moniammatillisen yhteistyön haasteet.....	16
3	ETELÄ-SAVON TE-TOIMISTO.....	18
3.1	Etelä-Savon TE-toimiston taustaa.....	18
3.2	Moniammatillinen yhteistyö Etelä-Savon TE-toimistossa.....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Tutkimuksen kohde.....	21
4.2	Tutkimuskysymykset.....	22
4.3	Tutkimusote.....	22
4.4	Aineistonkeruumenetelmä.....	23
4.5	Aineistonkeruuprosessin toteutus.....	25
4.6	Aineisto ja analyysi.....	26
5	TULOKSET.....	28
5.1	Verkostot.....	28
5.2	Henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä.....	32
5.2.1	Yleisiä kokemuksia.....	32
5.2.2	Moniammatillisen yhteistyön hyviä puolia.....	35
5.2.3	Moniammatillisen yhteistyön haasteet.....	37
5.3	Kehittämisideat.....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	42
6.1	Tulosten tiivistys.....	42

6.2	Johtopäätökset .....	43
6.3	Pohdinta .....	45
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	49
6.5	Jatkotutkimusehdotuksia .....	50
LÄHTEET.....		51

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tavoitteena on tutkia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä. Etelä-Savon TE-toimisto toimii Mikkelin, Savonlinnan sekä Pieksämäen alueella seutukuntiin. Yhteensä toimistossa työskentelee noin 90 asiantuntijaa erilaisissa työtehtävissä.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, sillä moniammatillista yhteistyötä tehdään paljon niin Etelä-Savon TE-toimiston sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa. Erityisesti poikkeusaika on lisännyt yhteistyön tarvetta tuoden työhön enemmän monikanavaisia palveluja. Työttömyys on lisääntynyt poikkeusaikana, joten moniammatillisen yhteistyön tarve on entistä suurempi, asiakkaiden palveluiden sujuvuuden sekä työttömyyden lyhentämisen näkökulmasta.

Ajankohtaisuutta lisää TE-toimistossa 1.9.2019 käynnistynyt maakunnallinen Kasvo-pilotti. Pilotin tehtävä on alentaa rakenteellista työttömyyttä uusien maakunnallisten palveluiden avulla. Pilotissa on mukana eri tahoja, mm. kunnat, TE-toimisto, Kela, sosiaalipalvelut sekä kolmannen sektorin toimijat. Pilotin tarkoituksena on monialaisen yhteistyön tiivistäminen ja uusien palveluiden kehittäminen vastaamaan työttömän työnhakijan palvelutarpeeseen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis tuottaa tietoa henkilökunnan kokemuksista pilotin toiminnan tueksi ja uusien palveluiden kehittämiseksi.

Vuoden 2021 maaliskuussa Etelä-Savon alueella on käynnistymässä työllisyyden kuntakokeilut: kaksi erillistä eli Mikkelin seudun sekä Savonlinnan kaupungin työllisyyden kuntakokeilu. Kuntakokeilujen tarkoituksena on yhdistää valtion ja kuntien työllisyydenhoidon resursseja, osaamista sekä palveluita. Yhtenä tärkeänä tekijänä kuntakokeiluissa on nostettu esiin tehokas yhteistyö. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tietoa myös kuntakokeilujen yhteistyötä varten. Kuntakokeilujen kanssa samaan aikaan Etelä-Savon TE-toimistossa aloitetaan palvelumalliuudistus, joka koskee koko toimistoa. Näiden suurien muutosten toimeenpanossa auttaa tieto jo tehtävästä moniammatillisesta yhteistyöstä, moniammatillisista verkostoista sekä moniammatillisen työn kehittämisehdotuksista henkilökunnan näkökulmasta.

Moniammatillinen yhteistyö ei suinkaan ole käsitteenä uusi ja siitä on tehty paljon tutkimuksia, mm. terveydenhoidon puolelta. Etelä-Savossa on tutkittu moniammatillisuutta esimerkiksi Ohjaamo Olkkarin toiminnassa sekä nuorten palveluista.

On mielenkiintoista selvittää, millaisena moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy Etelä-Savon TE-toimistossa asiantuntijoiden näkökulmasta, mitä pulmia mahdollisesti nousee esiin, millaisten verkostojen kanssa moniammatillista yhteistyötä tehdään sekä minkälaisia kehittämisideoita tutkimuksen avulla nousee esiin.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Tietoa kerään teemahaastattelujen avulla, Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnasta valitulta kahdeksalta henkilöltä. Valitsen haastatteluihin kaksi tuetun työllistämisen asiantuntijaa, kaksi psykologia, kaksi yrityspalvelupuolen asiantuntijaa sekä kaksi osaamisen kehittämisen asiantuntijaa, koko toimiston toimialueelta eli Mikkelistä, Savonlinnasta sekä Pieksämäeltä. Näin saan kattavamman kuvan Etelä-Savon TE-toimistossa tehtävästä moniammatillisesta yhteistyöstä. Haastattelut toteutan parihaastatteluina kevään 2021 aikana.

Teemahaastattelujen analysoinnissa käytetään menetelmänä sisällönanalyysiä. Aineiston analysoidaan keväällä 2021, haastattelujen jälkeen.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä

Moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja siinä ajatuksena on saada uusia näkökulmia sekä laajentaa tietoa (Helminen 2017, 17). Isoherranen (2004, 14) kuvaa moniammatillista yhteistyötä eri asiantuntijoiden työnä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaisuus ja eri alojen ammattilaiset muodostavat verkoston. Sandström ym. (2018, 1) kiteyttävät moniammatillisen yhteistyön tarkoittavan ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä tietyssä työyhteisössä. Avainasemassa on asiakas ja hänen ongelmiansa ratkaisu. Monialaisella yhteistyöllä puolestaan viitataan eri koulutustaustaisten tekemään yhteistyöhön, jossa eri hallinnon alat yhdistyvät yhteiseksi toiminnaksi ja jossa eri hallinnon alojen rajoja voidaan ylittää (Helminen 2017, 17).

Kekonin ym. (2019, 15–16) mukaan käsitettä moniammatillinen yhteistyö käytetään löyhästi kuvaamaan erilaisia vuorovaikutustilanteita. Moniammatillisuuden käsitteeseen liitetään yhteistoiminnallisuus, dialogisuus sekä yhteinen tiedonmuodostus. Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä tarkoittaa siis vuorovaikutuksellista, yhdessä tehtävää, yhteiset tavoitteet sisältävää työtä. (Kekoni ym. 2019, 15–16.)

Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä on ollut pitkään käytössä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla kuvattaessa kehittämistä ja tulevaisuuden haasteita (Kekoni ym. 2019, 18). Uusi käsite ei moniammatillisen yhteistyö siis ole, mutta asiakaslähtöisyyden ja yhteistyön tulisi siirtyä uudelle tasolle pois useiden ammattilaisten rinnakkain tekemästä työstä. Isoherrasen (2004, 30) mukaan moniammatillinen yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden yhteisen tiedon koaamiseen kunkin asiantuntijan erityisalueen näkökulmat huomioiden.

Isoherranen (2012, 21) lisää moniammatillisuuden olevan paljon käytetty ns. sateenvarjokäsite pitäen sisällään monia merkityksiä ja käsitteitä, jotka eivät kaikki sinne edes kuuluisi. Moniammatillisuuden käsitteen määrittäminen riippuu pitkälti määrittelijän tietämyksestä ja myös sen vaatimukset sekä muodot



ovat kontekstisidonnaisia. Aira (2012, 18) on todennut kontekstin ohjaavan yhteistyön luonnetta työtapojen lisäksi. Parhaimmillaan toimitussa kontekstissa siis tunnistetaan työn mukana tuomat hyödyt ja tarjotaan tilaa sen toteuttamiseen, niin fyysistä tilaa kuin henkistäkin.

Moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa siis sitä, että siinä otetaan huomioon toiset verkostossa työskentelevät ja sopeutetaan omaa ammattiroolia vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Vuorovaikutuksessa yhdistetään osaamista ja tietoa sekä vastuuta työskentelystä (Isoherranen 2012, 20).

## **2.2 Moniammatillisen yhteistyön lähtökohta**

Moniammatillisen yhteistyön kehittyminen on seurausta muuttuneista ammattirooleista. Ammattiroolien kehityksen myötä on tullut uusia osaamisvaatimuksia, mm. työntekijät joutuvat työssään ottamaan kantaa ja tekemään valintoja. Lisäksi työssä korostuvat sosiaaliset taidot, innovatiivisuus ja muutoshalukkuus. (Isoherranen 2012, 11.) Moniammatillista yhteistyötä tehdään usein tiiviimmin oman organisaation sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa (Salmeinen 2008, 102).

Aira (2012,18) lähestyy yhteistyötä prosessinomaisesti. Siinä yhteistyö ei synny pelkästään rakenteista, vaan on yhteistyötä tekevien käytöksen summa. Ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Yhteistyötä toteuttavat käytännössä aina ihmiset, vaikka olisivatkin eri organisaatioissa. Isoherranen (2004, 20) kuvaa moniammatillista yhteistyötä samansuuntaisesti dynaamisena prosessina, jonka tarkoituksena on aikaan saada paras mahdollinen ratkaisu. Prosessin läpivieminen edellyttää yhteistä vastuunjakoja ja jokaisen asiantuntijan asiantuntijuutta.

Moniammatillinen yhteistyö vaatii myös tasavertaista ja toista kunnioittavaa työtötta. Moniammatillisuus korostaa vuorotellen yksilön ja yhteisön osaamista ja samalla kehittää molempia. (Karila ym. 2001, 151.) Moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä voidaan pitää työntekijöiden välistä tasa-arvoa ja ammatillisten raja-aitojen ylittämistä (Collin ym. 2013, 33).

Moniammatillisen yhteistyön tulisi yhdistää kaikki tiimit ja toimijat asiakasläh- töiseen ja kokonaisvaltaiseen työskentelyyn. Prosessi on kuitenkin osoittautu- nut hitaasti eteneväksi ja vaikeaksi. (Isoherranen, 2012, 11.) Kekonin ym. (2019, 17) mukaan moniammatillista yhteistyötä voidaan tehdä erilaisten ver- kostojen, viranomaisten sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen välillä. Moniammatillinen yhteistyö toimii, kunnes ongelma on ratkaistu. Collinin ym. 2013, 31 mukaan moniammatillisen yhteistyön tyypillinen piirre on kokonaisuuden tarkastelu, johon työryhmän eri alojen osaaminen ja asiantun- tijuus yhdistyy. Moniammatillisen yhteistyön kautta on pystytty vastamaan toi- minnan tehostamista koskeviin haasteisiin. Palveluiden sekä palvelujärjestel- män tuntemus edesauttavat moniammatillista yhteistyötä (Miettinen ym. 2015, 63–65).

Yhteinen tiedonmuodostus on yksi moniammatillisen yhteistyön tunnusomai- sista piirteistä. Sen edellytyksenä on verkoston kyky yhteiseen päätöksente- koon, asiantuntijuuksien tunnustaminen, selkeät työnjaot sekä yhteydenpidon mahdollistaminen. Moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen koordinoi- mista sekä suunnitelmallisuutta. Aiemman kokemuksen saaminen moniamma- tillisesta yhteistyöstä, esimerkiksi opintojen kautta, edistää kykyä tunnistaa sekä oma, että toisen asiantuntijuus ja edistää yhteistä päätöksen tekoa. (Su- losaari ym. 2020, 25). Launis (1994, 249) jatkaa samansuuntaisesti todeten, että moniammatillisen yhteistyön kautta eriytyneet asiantuntijuudet saadaan koottua yhteen.

### **2.3 Moniammatillisen yhteistyön tavoitteet ja toimintatavat**

Moniammatillinen yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, jonka tar- koituksena on luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma (Aira 2012, 131).

Erityisesti työelämässä yhteistyön tuloksellisuutta seurataan tarkoin. Sen li- säksi, että toimiva yhteistyö tuottaa tuloksia, se vaikuttaa positiivisesti myös yhteistyötä tekeviin mm. luo tyytyväisyyttä ja muokkaa asenteita. Aina yhteis- työn tuloksellisuutta ei ole helppo mitata, sillä se voi olla konkreettinen tuotos, uusi toimintamalli tai sosiaalista pääomaa. (Aira 2012, 50.)

Varsinkin asiakastyössä työn tuloksia on vaikea mitata tai ne voidaan nähdä vasta pitkän ajan kuluttua. Voi olla myös vaikea todentaa, mikä on moniammatillisen yhteistyön tulosta ja mikä oman työn tulosta. Isoherranen (2004, 151) kuvaakin moniammatillista yhteistyötä laatutyöksi, joka hyödyttää asiakasta ja pitkällä aikajänteellä on myös taloudellisesti tuloksellista.

Käytännön työssä moniammatillisuus tiivistyy viiteen kohtaan: asiakaslähtöisyyteen, tiedon ja eri näkökulmien yhteen kokoamiseen, vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön, rajojen ylityksiin sekä verkostojen huomioimiseen. Moniammatillisessa yhteistyössä tulisi varmistaa, että kaikki tiimin asiantuntijat ymmärtävät käytetyn kielen. Käytännön moniammatillinen yhteistyö luo tukea ja turvaa toisista asiantuntijoista, yhdessä tehdyt päätökset lisäävät myös keskinäistä ymmärrystä. (Isoherranen 2004, 14, 101, 151.) Olemassa olevat rakenteet sekä yhteistyöprosessit luovat edellytykset moniammatilliselle yhteistyölle. Johtamiskulttuurin lisäksi rakenteellisiin tekijöihin kuuluvat myös resurssit ja olemassa oleva osaaminen. (Sulosaari ym. 2020, 25.)

Yhteinen suunnittelu on yksi moniammatillisen yhteistyön muodoista. Siinä ei anneta suoria määräyksiä vaan keskustellaan moniammatillisen tiimin kesken ongelmanratkaisusta, toimintatavoista sekä vaihdetaan mielipiteitä. Yhteisen suunnittelun haasteena voi olla vallitseva hierarkia sekä erilaiset vuorovaikutustaidot. (Collin ym. 2013, 38.) Salmelaisen (2008, 103) mukaan moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaa pitkälti persoona ja hänen tapansa toimia ja luoda yhteistyösuhteita. Matalalla kynnyksellä yhteyden ottaminen ja omaehtoinen asioista tiedottaminen edistävät moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu monikanavainen viestintä, kirjallinen sekä suullinen. (Salmelainen 2008, 103.)

Kekoni ym. (2019, 19–20) esittävät Bronsteinin (2003) moniammatillisen työskentelyn viisi osa-aluetta sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. *Keskinäisellä riippuvuudella* tarkoitetaan kykyä ymmärtää oma rooli yhteistyössä sekä keskinäisen luottamuksen vaatimusta. Kun keskinäinen riippuvuus toteutuu mahdollistaa se *uudelleen rakentuvia ammatillisia toimintatapoja*. Uudet toimintatavat mahdollistavat asiakkaalle laajemman palvelun ja paremman hyödyn. Kolmas osa-alue on *joustavuus*, jolla tarkoitetaan kykyä omaksua uudenlaisia rooleja

yhteistyössä. Neljäs osa-alue on *tavoitteiden yhteinen omistajuus*, jolla tarkoitetaan jaettua vastuuta koko prosessista. Viidentenä on *prosessin reflektointi*. Moniammatillisessa yhteistyössä tulisi reflektointia hyödyntää esimerkiksi tulosten arvioinnissa, mutta ennen kaikkea reflektoinnin tavoitteena on opettaa uutta tulevaisuutta varten. (Kekoni ym. 2019, 19–20.)

Moniammatilliseen yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä Kekoni ym. (2019, 20) ovat nostaneet esille Bronsteinin (2003) mallin mukaisesti *ammattillisen roolin, rakenteelliset tekijät, persoonalliset tekijät* sekä *yhteisen historian*. Vahvan ammatti-identiteetin omaava asiantuntija kykenee hyvin yhteistyöhön muiden asiantuntijoiden kanssa tuntematta epävarmuutta tai epäilemättä työn merkitystä. Moniammatillisen työn toteutumiseen vaikuttaa suuresti se, miten organisaatiossa suhtaudutaan moniammatilliseen yhteistyöhön. Resursointi ja ajankäyttö ovat rakenteellisia tekijöitä moniammatillisen yhteistyön taustalla. (Kekoni ym. 2019, 20.) Kekonin ym. (2019,20) mukaan yhteinen positiivinen aiempi yhteistyö vaikuttaa merkittävästi moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen, kuten vaikuttaa myös asiantuntijan persoonalliset kyvyt toimia vuorovaikutuksessa.

Ratia (2018, 20) kuvaa moniammatillista yhteistyötä toimintarakenteiden ja välineiden luomiseksi, jotka parantavat yksilön elinoloja. Aira (2012, 152) jatkaa samansuuntaisesti todeten kuitenkin, että mikäli yhteistyössä ei ole toimivaa vuorovaikutusta, jää yhteistyö pelkästään hallinnolliseksi rakenteeksi. Moniammatillinen yhteistyö perustuu luottamukseen ja yhteisiin päämääriin. Sitä helpottaa, jos yhteistyötä tekevät tahot ovat jo entuudestaan tuttuja, tietävät toistensa tavat toimia ja pitää yhteyttä. (Salmelainen 2008, 104.)

Moniammatillinen yhteistyö on vuorovaikutusta, jossa korostuvat substanssi- ja prosessiosaaminen. Moniammatillisessa yhteistyössä toimivien asiantuntijoiden tietotaidot saatetaan yhteen ja kaikkien asiantuntijuus lisääntyy. Prosessiosaamisen näkökulmasta moniammatillisessa yhteistyössä korostuu prosessien eteenpäin vieminen ja niiden näkyväksi tekeminen. Kokonaisuuden hahmottaminen ja oikeiden tahojen ottaminen mukaan työskentelyyn kuuluvat moniammatillisen yhteistyön prosessimaiseen osaamiseen. (Mönkkönen ym. 2019, 48.) Isoherrasen (2004, 23) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä korostuu kyky prosessoida tietoa yhdessä.

## 2.4 Vuorovaikutus ja dialogi moniammatillisessa yhteistyössä

Isoherranen (2004, 25) kuvaa moniammatillisen yhteistyön perusrakenteeksi dialogia. Dialogin avulla muodostetaan yhteistä jaettua ymmärrystä sekä kokonaiskuvaa. Dialogisuus vaatii toisten asiantuntijoiden kuuntelua, kunnioitusta, avoimuutta sekä kärsivällisyyttä. Mönkkönen ym. (2019,54, 62) kuvaavat dialogisuuden olevan asenne tietoon, toiseen ihmiseen ja vuorovaikutukseen. Dialogi on vastavuoroista kohtaamista, joka vaatii luottamusta sekä pyrkimystä saattaa erilaiset näkemykset yhteen.

Helinin (2016,70) mukaan avoin, vastavuoroinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa puhuttaessa moniammatillisesta yhteistyöstä. Vuorovaikutus näytetään kommunikaationa, joka voi olla puhetta, keskustelua, kuuntelua ja asioista sopimista. Vuorovaikutustaidot edistävät tavoitteiden saavuttamista.

Moniammatillisessa yhteistyössä tulisi Sulosaaren ym. (2020, 88) mukaan kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, roolien selkeyteen sekä toimivaan esimiestyöhön.

Puhuttaessa vuorovaikutuksesta tulee huomioida vuorovaikutusosaaminen. Se pitää sisällään kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. Vuorovaikutusosaamisen osaamisen ulottuvuuksiin kuuluvat tekniset taidot, viestintä, erilaiset kyvyt, valmiudet ja oppiminen. Siihen kuuluvat niin ikään viestintän selkeys, tarkkuus, ymmärrettävyys ja dialogisuus. (Mönkkönen 2019, 50.)

Tavoitteet ja yhteinen käsitys voidaan luoda, jos vuorovaikutus on avointa ja luottamukseen perustuvaa. Tällöin tiedon jakaminen ja kokoaminen tapahtuu joustavasti, yhdessä sovituin menetelmin yhteisiä toimintaperiaatteita noudattaen. (Liimatainen, 2019, 14.)

Vuorovaikutuksen lähtökohtana on toisten kunnioittava ja tasavertainen kohtaaminen. Vuorovaikutuksen elementit kommunikaatio ja suhteet, ovat moniammatillisen yhteistyön inhimillisiä voimavaroja, joiden vaikutus yhteistyöhön tuloksellisuuteen on merkityksellinen. Vuorovaikutukseen kuuluu ihmisten lisäksi fyysinen tila, jossa kohdataan. Erilaiset tilat ja tilanteet luovat luonnollisesti erilaisia puitteita vuorovaikutukselle. (Mönkkönen ym. 2019, 51, 53.)

Vuorovaikutusta helpottaa jokaisen yksilön persoonallisen tyylin sekä ammattilisten logiikkojen ymmärtäminen ja huomioiminen. Moniammatillista vuorovaikutusta edistää, jos jokainen osallistuja laajentaa näkökulmiaan ja pyrkii hyödyntämään toisen ammattitaitoa oman ymmärryksen lisäämiseksi, jopa kyseenalaistamaan omat käsitykset. Vuorovaikutukseen vaikuttaa pitkälti myös organisaation vuorovaikutuskulttuuri. (Mönkkönen ym. 2019, 61–62.) Isoherrasen (2004,101) mukaan vuorovaikutusta syntyy, kun ilmapiiri on kannustava. Tällöin eri näkökulmien esiintuominen ja keskustelu sujuu paremmin.

## **2.5 Moniammatillisen yhteistyön hyödyt**

Moniammatillinen yhteistyö hyödyttää ennen kaikkea asiakasta, joka saa sen myötä kokonaisvaltaisen palvelun. Usein asiakkaiden tilanteiden selvittäminen vaatii useamman tieteenalan tai osaamisalueen hallintaa, jolloin yhden asiantuntijan on mahdotonta hallita kokonaisuutta. Moniammatillisen yhteistyön keinoin asiakas ja läheiset saadaan mukaan vaikuttamaan ratkaisuihin. Moniammatillisen yhteistyön punaisena lankana on yhteinen tavoite, jonka ratkaisemiseksi kootaan yhteen eri toimijoiden tieto sekä osaaminen asiakaslähtöisesti. (Isoherranen 2012, 11, 20.) Luottamus sekä omaan, että verkostojen kompetensseihin liittyvään osaamiseen on monialaisen yhteistyön kannalta merkittävä asia (Pärnä 2012, 149).

Miettisen ym. (2015, 63–65) mukaan erityisesti nuorten kohdalla moniammatillinen yhteistyö on tärkeää palvelupolkujen muodostumisessa. Ratia (2018,100) nostaa esille, että moniammatillinen yhteistyö tukee ja auttaa asiakkaita eri elämäntilanteissa sekä nopeuttaa prosesseja. Lisäksi moniammatillinen yhteistyö helpottaa sekä auttaa tiedonkulkua ja tiedon siirtämistä. Moniammatillisen yhteistyön kautta markkinointia sekä palveluista tiedottamista saadaan tehostettua.

Isoherrasen (2012, 30) mukaan tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää moniammatillista yhteistyötä perinteisen yksintehtävän työn rinnalle. Se kuitenkin edellyttää muutosta myös johtajuudessa. Moniammatillinen yhteistyö

tuo lisäarvoa työlle, mutta se vaatii omanlaistaan työskentely- ja johtamista-paa. Moninäkökulmaisten käytäntöjen juurruttaminen on kuitenkin vaikeaa, kun perinteisistä tavoista ja tieteenalojen rajoista pidetään tiukasti kiinni. Organisaatiokulttuurista riippuvaa on hyvin pitkälti se, miten moniammatilliselle työlle annetaan arvoa ja aikaa sen toteuttamiseen. Kaiken uuden luomisessa saattaa olla vastassa tietynlainen muutosvastarinta, joka hankaloittaa juurruttamista, vaikka uuden käytänteet olisivatkin omaa työtä edistäviä ja helpottavia. (Isoherranen 2012, 30.)

Moniammatillisesta yhteistyöstä tulisi saada palautetta niin asiakkailta kuin yhteistyöorganisaatioilta työn kehittämisen mutta myös yhteistyön tekemisen kannalta. Työn kehittämisen kannalta tärkeää on jokaisen asiantuntijan tekemä itsearviointi eli oman toiminnan arviointi. Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen kannalta työryhmän tai tiimin tulisi kehittää selkeä arviointistrategia esimerkiksi tietyn väliajoin toistuvat arviointikeskustelut. (Isoherranen 2004, 125, 127.) Onnistunut, tavoitteisiin pääsevä moniammatillinen yhteistyö motivoi verkostoja työn tarkasteluun, arviointiin ja uusien käytäntöjen ideointiin (Sulosaari ym. 2020, 27).

Moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi Ratia (2018, 102–103) on esittänyt johtajuuden vahvistamista moniammatillisen yhteistyön suuntaan sekä sopimuksia eri tahojen välille, jotta sitoutuminen moniammatilliseen yhteistyöhön mahdollistuu paremmin. Moniammatillisen yhteistyön kannalta oman toimintayksikön strategian tuntemus on tärkeää sekä esimieheltä ja johdolta saatu tuki. Moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen tulisi varata myös resursseja ei pelkästään konkreettisen työn tekemiseen. (Sulosaari ym. 2020, 47.)

Moniammatilliset, hallintorajat ylittävät tiimit edesauttavat kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa sekä palvelujärjestelmien mahdollisuuksien selvittämisessä sekä käyttämisessä laajasti. Myös asiakaslähtöisyys korostuu moniammatillisten tiimien kautta. (Pitkänen ym. 2012, 128–129.)

Pitkäsen ym. (2012, 133–134) mukaan moniammatillinen, poikkihallinnollinen yhteistyö helpottaa koulutusten järjestämistä sekä lisää alueellisten toimintamallien kehittymistä. Sulosaaren ym. (2020, 26) mukaan toimiva moniammatillinen yhteistyö tuottaa niin yksilölle, kun työyhteisölle voimaantumista sekä

vahvistaa asiantuntijuutta. Moniammatillisella yhteistyöllä ja sen mahdollistumisella on myös vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

## 2.6 Moniammatillisen yhteistyön haasteet

Helminen (2017, 14) kuvaa palvelukenttiä pirstaloituneeksi, hajanaiseksi ja koordinoimattomaksi. Moniammatillisen yhteistyön haasteena on mm. koordinaation vaikeus. Moniammatillinen yhteistyö ei synny hetkessä ja edellyttää toimijoiltaan vuorovaikutusta ja sitoutumista, yhteistä ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja ratkaisuista asiakkaan parhaaksi. Moniammatillinen yhteistyö vie aikaa ja vaatii resursseja. Tämä vaatii esimiehiä ja organisaatiota edelleen kehittämään moniammatillisen työn johtamista ja tukemista. (Sulosaari ym. 2020, 88.) Launis (1994, 259) on todennut, että moniammatillisen yhteistyön syntyminen ja kehittyminen vaatii monivuotista, tietoista kehittämistyötä.

Airan (2012, 47, 50, 131) mukaan yhteistyö edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä yhteisen tavoitteen olemassaoloa. Tavoitteellisuus tuottaa synergiaetuja. Yhdessä työskentely ilman tavoitetta ei ole yhteistyötä. Yhteistyö ei synny itsestään, vaan vaatii sitoutumista sekä vastuun ja tulosten jakamista. Jotta yhteistyö onnistuu, tarvitaan yhteiset tavoitteet. Niiden määrittäminen voi olla hankalaa, erityisesti jos yhteistyöverkosto on hyvin monimuotoinen. Isoherranen (2004, 32) on todennut, että yhteisen näkemyksen muodostaminen edellyttää erilaisia sosiaalisia taitoja. Tarvitaan ymmärrystä vuorovaikutuksesta, vuorovaikutustietoisuutta, joustavuutta sekä rajojen ylityksiä. Veijola (2004, 99–100) on todennut vastaavanlaisesti. Keskustelun puute ja tiedonjakaminen muodostuvat haasteeksi moniammatilliselle yhteistyölle. Keskustelun puute johtaa toisiin ristiriitatilanteisiin. Keskustelun kautta voidaan selkiyttää tieto- sekä arvopohjaa. Keskustelu vaatii onnistuakseen myös yhteistyötaitoja. (Veijola 2004, 99–100.)

Ratian (2018, 101–102) mukaan moniammatillisen yhteistyön pulmina koetaan ammatillinen epävarmuus ja kokemattomuus, luottamuksen puute sekä tiedonkulku. Haasteiksi voidaan kokea myös epäselvät työnkuvat ja johtajuus-



den sekä organisaation tuen puute. Suuret muutokset, työntekijöiden vaihtuvuus ja kiire ovat lisäksi este moniammatilliselle yhteistyölle. Veijola (2004, 31, 101) toteaa vastaavaa, moniammatillisen yhteistyön hankaluutena on ammattiryhmien epäluuloisuus sekä pelko, myös ammatillinen kilpailu estää moniammatillista yhteistyötä. Tyypillisempää on ristiriidat kuin sujuva yhdessä tekeminen. Myös väärät käsitykset toisten ammattilaisten tehtävänkuvista ja osaamisesta ovat haaste moniammatilliselle yhteistyölle. (Veijola 2004, 31,101.)

Liimataisen (2019, 12–13) mukaan moniammatillista yhteistyötä hankaloittaa epäselvyys yhteisistä tavoitteista, henkilökohtaiset asenteet, keskinäinen kilpailu sekä luottamuspula. Taustalla voi olla myös tiedonkulun ongelmia sekä pirstaloitunut kokonaisvastuu. Collin ym. (2013, 36) jatkavat samansuuntaisesti todeten, että moniammatillisen yhteistyön esteenä ovat tiedonkulun pulmat, epäyhtenäiset toimintaperiaatteet, henkilökunnan vaihtuvuus sekä yksilöiden asenteet. Fyysiset toiminta ympäristöt saattavat myös asettaa haasteita moniammatillisen yhteistyön toimivuudelle. (Collin 2013, 36.)

Moniammatilliselle yhteistyölle voi olla haasteena ammattien väliset valtakysymykset sekä erilaiset asetelmat ryhmissä. Tietyt ammatit voidaan helposti mieltää statukseltaan korkeammiksi. Pulmana voi olla myös erilaiset arvot sekä erot organisaatiokulttuureissa. (Kekoni ym. 2019, 23.) Mönkkönen ym. (2019, 58, 72) jatkavat samansuuntaisesti, moniammatillisen yhteistyön haasteeksi voi muodostua rinnakkain tehtävä työ, jossa hierarkkiset suhteet ja jännitteet korostuvat ja omien näkökulmien esiin tuominen muodostuu yhteistä kokonaisuutta tärkeämmäksi. Moniammatillisen yhteistyön tekeminen on haasteellista, mikäli yhteistyö koetaan uhkaavaksi. Kilpailuasetelma yhteistyössä aiheuttaa omien rajojen tiukkaa vartiointia sekä yhteistyön heikkenemistä. (Mönkkönen ym. 2019, 58,72.)

Haasteena moniammatilliselle yhteistyölle on asiantuntijoiden roolien epäselvyys ja päällekkäin tehty työ. Usein moniammatillinen yhteistyö koetaan myös hitaaksi. Selkeä pulma moniammatillisessa yhteistyössä on resurssien vähyyys ja tietosuojakysymykset. (Miettinen ym. 2015, 63–65.) Moniammatillisen yhteistyön haasteeksi voi muodostua riittämättömät aikaresurssit sekä yhteisen

tavoitteen puuttuminen. Jos moniammatillisessa yhteistyössä ei muodostu yhteistä intressiä ja merkitystä, työn tekeminen hankaloituu. (Salmelainen 2008, 107.)

Isoherrasen (2004, 160) mukaan yksi suuri ongelma moniammatillisessa yhteistyössä on työtodellisuus. Työsuhteet ovat määräaikaista sekä lyhyitä, työntekijät vaihtuvat usein sekä henkilöstössä voi olla resurssipulaa. Kaikki nämä tekijät heikentävät moniammatillisen yhteistyön syntymistä, kehittämistä ja pysyvyyttä. Työelämän muutokset nousevat esille myös Karilan ja Nummenmaan (2001, 150) kertomana. Työelämän muutokset ja moniammatillisuuden haasteet vaativat uudenlaista osaamista ja uudenlaista koulutusta. Koulutusta, joka mahdollistaisi eri tieteenalojen sekä eri koulutuksellisten orientaatioiden yhteensovittamista. Näin ollen monitieteisen, jaetun asiantuntijuuden rakentaminen mahdollistuisi. Kiire sekä henkilöstön liika kuormitus voivat myös olla tekijöitä, jotka haastavat moniammatillista yhteistyötä. (Mönkkönen ym. 2019, 83.)

### **3 ETELÄ-SAVON TE-TOIMISTO**

#### **3.1 Etelä-Savon TE-toimiston taustaa**

Työ- ja elinkeinotoimistojen asiakkaita ovat työnhakijat, joilla on työnhaku voimassa sekä Suomessa asuvat tai Suomeen töihin haluavat henkilöt, joilla on työnhaku voimassa. Työväilytyksen lisäksi TE-toimistot tarjoavat henkilöasiakkaille neuvoa ammattialojen kehityksestä, valmennusta työnhakemiseen tai urasuunnitteluun, koulutusta, tukea työelämään palaamiseen sekä tietoa ja tukea yrittäjyyteen. TE-toimistot palvelevat myös yritysasiakkaita tarjoten apua rekrytointeihin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai muutostilanteisiin. (TE-palvelut. s.a. työnhakijalle.)

Työ- ja elinkeinopalvelut toteuttavat työllisyys- ja yrityspolitiikkaa, jonka tavoitteina on osaavan työvoiman saatavuus, työnhakijoiden nopea työllistyminen, yrittäjyyden tukeminen sekä nuorisotyöttömyyden että rakenteellisen työttömyyden alentaminen. (Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut s.a.)

Oman laskutoimitukseni mukaan Etelä-Savon TE-toimistossa työskentelee laaja joukko asiantuntijoita, jotka ovat jakautuneet kolmeen eri toimipaikkaan: Mikkeliin, Savonlinnaan sekä Pieksämäelle. Toimipaikoissa työskentelevien määrä vaihtelee 12 ja 40 henkilön välillä. Etelä-Savon TE-toimistossa on johtaja, kolme palvelujohtajaa sekä kaksi palvelupäällikköä, neljä psykologia sekä asiantuntijoita. Asiantuntijoiden tehtäväkuviin on työtehtävien mukaan kirjoitettu auki mm. moniammatillinen yhteistyö.

Etelä-Savon TE-toimistossa on kolme palvelulinjaa: työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittäminen sekä tuetun työllistymisen palvelulinja, jossa vielä erikseen monialainen yhteispalvelu. Maaliskuussa 2021 alkaneen palvelumalliuudistuksen myötä palvelulinjat poistuivat ja tilalle tuli ammattialakohtaisia palvelualueita. Työtehtävät säilyivät ennallaan palvelumalliuudistuksesta huolimatta. Palvelumalliuudistuksen sekä kuntakokeilun tarkoituksena on tiivistää yhteistyötä, lisätä työelämäntuntemusta sekä nopeuttaa asiakkaan palveluihin ohjausta. (Makkula, 2020.)

Kuntakokeilun alkaessa maaliskuussa 2021 siirtyi osa TE-toimiston asiantuntijoista kunnan työnjohdon alle, virkasuhteen ollessa kuitenkin TE-toimistoon. Siirtyvän henkilöstön määrä on laskennallinen suhteutettuna siirtyneisiin asiakasmääriin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaita tulee tietty määrä kullekin virkailijalle. Kuntakokeilun aikana kunnat järjestävät alueellaan julkisen työvoima- ja yrityspalvelulain sekä kotoutumisen edistämistä annetuin lain mukaisia palveluita sekä antavat osan työttömyysturvalain mukaisia työvoimapolitiittisia lausuntoja TE-toimiston sijaan. Kuntakokeiluun siirtyneistä asiakkaista on säädetty työllistymisen edistämisen kuntakokeilun laissa. (Työllisyyskokeilut s.a.)

Työllisyyden kuntakokeiluissa tavoitteena on työllisyyden edistäminen kuntien ja valtion resurssien yhteensovittamisella sekä palveluiden ja osaamisen yhdistämisellä. Kuntakokeiluihin osallistuu 25 kokeilualuetta ja 118 kuntaa. (Työllisyyskokeilut s.a.)

### 3.2 Moniammatillinen yhteistyö Etelä-Savon TE-toimistossa

Tietämykseni mukaan TE-toimistossa työtä ohjaavat lait, moniammatillisuuden näkökulmasta mm. laki työllistämistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta sekä julkinen työvoima ja yrityspalvelulaki.

”Työ- ja elinkeinotoimistojen, työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelukeskuksen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten tulee olla yhteistyössä muiden viranomaisten, työelämän järjestöjen ja muiden sidosryhmien kanssa. Yhteistyön tavoitteena on tukea julkisen työvoima- ja yrityspalvelun toimeenpanoa, suunnittelua ja kehittämistä” (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916. 12 luku 1§.) Laki siis velvoittaa yhteistyöhön, toisaalta yksilön tietosuojalaki haastaa yhteistyötä.

Kuntouttavan työtoiminnan laki ohjaa Työ- ja elinkeinotoimistoa sekä kuntaa laatimaan yhteistyössä asiakkaan kanssa aktivointisuunnitelman, kun tietyt lain asettamat edellytykset täyttyvät. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189.) Moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta esimerkiksi aktivointisuunnitelman laadinnassa asiakas ja hänen tilanteensa on keskiössä, johon pyritään yhteisen ymmärryksen kautta löytämään ratkaisuja.

Työllistämistä edistävä monialainen yhteispalvelu on TE-toimiston, kunnan ja Kelan yhteinen palvelumalli, jossa viranomaisten palveluita sovitetaan yhteen. Monialainen yhteispalvelu on tarjolla jokaisen TE-toimiston alueella ja jokaisen kunnan tulee kuulua johonkin TYP-verkostoon. (Laki työllistämistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 30.12.2014/1369.) Työllistämistä edistävän monialaisen yhteispalvelun tavoitteena on tarjota asiakkaalle oikea-aikaisia palveluita, seurata prosessin etenemistä sekä arvioida sen toteutumista. Laki työllistämistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta takaa sen, että palvelumallin toteuttamiseen varataan riittävä määrä henkilöresursseja kustakin mukana olevasta tahosta. Työllistämistä edistävän monialaisen yhteispalvelun taustalla on alueelliset johtoryhmät sekä työ- ja elinkeinoministeriön ohjausryhmä, joka toimii valtakunnallisesti (Laki työllistämistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 30.12.2014/1369.)

Omaehtoisen kokemuksen mukaan moniammatillista yhteistyötä tehdään TE-toimiston sisällä eri asiantuntijoiden toimesta sekä erilaisten ulkoisten verkostojen kanssa. Ulkoisia verkostoja ovat esimerkiksi kunta, Kela, sote-kuntayhtymät kuten Essote, oppilaitokset, terveydenhuolto sekä eri palveluiden tuottajat. TE-toimiston sisällä yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi ammatinvalintapsykologien sekä asiantuntijoiden välillä tai yrityspalveluiden ja henkilöpalveluiden asiantuntijoiden välillä.

Kokemukseni mukaan koulutussuunnittelun asiantuntijat ovat tärkeässä roolissa talon sisäistä moniammatillista yhteistyötä tehdessä. He ovat yhteydessä oppilaitoksiin sekä palvelun tuottajiin, yhteisten palveluiden ja koulutusten toteutumiseksi, mutta myös asiakkaiden erilaisissa tilanteissa. Koulutussuunnittelijat tekevät yhteistyötä henkilöasiakkaiden asiantuntijoiden kanssa asiakasasioissa sekä esimerkiksi tulevien koulutusten ja palveluiden suunnittelussa. Koulutusten ja palveluiden hankinnoissa yhteistyötä tehdään ELY-keskuksen kanssa.

Moniammatillista yhteistyötä tehdään eri verkostojen kanssa riippuen asiakaskunnasta. Esimerkiksi nuorille ja maahanmuuttajille on heille kohdennettuja palveluita ja niissä toimivat eri moniammatilliset yhteistyöverkostot.

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1 Tutkimuksen kohde**

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohteena on Etelä-Savon TE-toimiston moniammatillinen yhteistyö. Opinnäytetyössäni haastattelen toimiston eri ammattilaisia, eri toimipaikoista, jotta saan kattavamman käsityksen moniammatillisesta yhteistyöstä, verkostoista sekä kehittämisideoista. Olen rajannut tutkimuksen koskemaan toimiston asiantuntijoita, jotka tekevät moniammatillista yhteistyötä toimiston sisällä, että ulkopuolisten verkostojen kanssa. Tutkimuksen tutkittavien joukkoon en ole valinnut Etelä-Savon TE-toimiston johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä.

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohteena on moniammatillinen yhteistyö, johon syvennyn seuraavien tutkimuskysymysten kautta.

1. Millaisten verkostojen kanssa moniammatillista yhteistyötä tehdään?
2. Millaisia kokemuksia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnalla on moniammatillisesta yhteistyöstä?
3. Miten moniammatillista yhteistyötä tulisi kehittää?

Opinnäytetyöni on tarkoitus tuottaa tietoa moniammatillisesta yhteistyöstä maaliskuussa 2021 käynnistyneiden kuntakokeilujen sekä TE-toimistossa tehdyn palvelumalliuudistuksen tueksi sekä moniammatillisen yhteistyön edelleen kehittämiseksi.

## 4.3 Tutkimusote

Opinnäytetyössäni on tarkoitus tutkia, millaisten verkostojen kanssa moniammatillista yhteistyötä tehdään, niin talon sisäisesti kuin ulkoisesti. Lisäksi tarkoitukseni on tutkia, millaisia kokemuksia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnalla on moniammatillisen yhteistyön tekemisestä sekä millaisia kehittämissideoita tutkittavilta nousee moniammatillisesta yhteistyöstä. Vastaavia tutkimuksia ei ole Etelä-Savon TE-toimistossa aiemmin tehty. Koska tarkoitus on tutkia henkilökunnan todellisen elämän kokemuksia ja käytänteitä moniammatillisesta yhteistyöstä sekä kuvata moniammatillista yhteistyötä ilmiönä, voidaan tutkimusta pitää laadullisena.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, useimmiten kokemuksia tutkittaessa tavaksi valitaan puhe, eli haastattelu. (Vilkka 2021, 122.)

Hirsjärvi ym. (2010, 161) mukaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on siis löytää tosiasioita. Alasuutari (2011, 32) jatkaa samansuuntaisesti todeten, että laadullisen tutkimuksen kautta pyritään ratkomaan ihmisen elämää kuvaavia arvoituksia.

Vilka (2021, 118) toteaa laadullisen tutkimuksen tavoitteena olevan ihmisten omien kuvausten kokemastaan todellisuudesta. Kuvaukset sisältävät sellaisia asioita, joita ihmiset pitävät itselleen merkityksellisinä sekä tärkeinä.

Eskolan ym. (1998, 61) mukaan laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus tuottaa tilastollisia yleistyksiä vaan sen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja selittämään aineistoa muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen viittaamalla sekä havaintoja pelkistämällä sekä yhdistämällä. Pelkistämistä ja yhdistämistä tehdään esimerkiksi teemahaastattelua käyttämällä ennalta määrättyjen teemojen kautta. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada selville syvällisiä yksityiskohtia, jotka auttavat ymmärtämään johtopäätöksien merkitystä. (Alasuutari 2011, 38, 51.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa. Nämä ovat konteksti, ilmiön pyrkimys sekä prosessi. Kontekstissa kuvataan sitä, millaisissa yhteyksissä ilmiö yleisemmin esiintyy. Siihen liittyy myös toimintaympäristön kuvaaminen. Pyrkimyksessä tutkija tarkkailee tutkittavan tarkoitusperiä liittyen ilmaisuun ja tekemiseen. Prosessilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusaikataulua, jonka pituudella on merkitystä tutkimuksen syvällisyyteen. (Vilka 2021, 120-121.)

#### **4.4 Aineistonkeruumenetelmä**

Aineistonkeruumenetelmäni on teemahaastattelu, jonka toteutan parihaastatteluna valituille kahdeksalle asiantuntijalle. Opinnäytetyössäni on tavoitteena saada tietoa ja ymmärtää, millaisia kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnalla on sekä millaisten verkostojen kanssa yhteistyötä tehdään ja millaisia kehittämissuunnitelmia nousee esiin.

Tuomi ym. (2009, 72) ovat todenneet, että paras tapa selvittää asioita on kysymällä. Haastattelun tarkoituksena on siis selvittää ihmisten mielipiteitä

asioista. Haastattelu on joustava, koska sen aikana on mahdollista toistaa kysymys tai selvittää väärinkäsitys.

Hirsjärvi ym. (2010, 204–205) ovat todenneet, että haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, mikä tekee menetelmästä ainutlaatuisen. Haastattelussa on useita etuja ja se on yleinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Etuina mm. se, että tilanteissa voidaan säädellä joustavasti aineiston keruuta sekä haastattelun aiheiden järjestystä.

Haastattelun valinta menetelmäksi on perusteltua, jos halutaan ihmisten tuovan itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti, jolloin hän on merkityksiä luova sekä aktiivinen osapuoli. Haastattelu myös mahdollistaa saatujen tietojen syventämisen. Tilanteessa voidaan pyytää perusteluja ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 205.)

Haastattelu saattaa muistuttaa spontaania keskustelua, mutta sillä on aina jokin päämäärä, tutkimushaastattelussa tutkimuksen tavoite, joka haastattelijan tulee aina ennen haastattelua selvittää vastaajille. Avoimesti tavoitteiden kertominen edesauttaa luottamuksellisen haastattelusuhteen muodostumista, johon myös kiinteästi liittyy haastattelun kautta saatujen tietojen luottamuksellinen käsittely sekä haastateltavien anonymiteetti. (Ruusuvuori ym. 2005, 23,24,41.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoin ja siinä edetään etukäteen valittujen teemojen sekä täydentävien lisäkysymysten avulla. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksiä tutkimuskysymysten mukaisesti. (Tuomi ym. 2009, 75.) Teemahaastattelussa usein teemat ovat tiedossa, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu sijoittuu lomake- sekä avoimen haastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Hirsjärvi ym. (2010, 210) mukaan parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun muodoista ja siinä toimitaan ryhmähaastattelun kaltaisesti. Usein haastattelutilanteessa vastaajat ovat luontevampia ja rennompia, jos paikalla on muitakin. Ryhmähaastattelut ovat tehokkaita, sillä tietoa voidaan kerätä usealta



henkilöltä samanaikaisesti sekä ryhmässä asioita voidaan yhteisesti muistella sekä väärinymmärryksiä korjata. Eskola ym. (1998, 95-97) jatkavat samansuuntaisesti ryhmähaastattelun eduista, joissa tietoa voidaan saada tavallista enemmän ja osallistujat voivat tukea toisiaan, herättää muistikuvia tai mielipiteitä. Ryhmähaastattelua käytetään mm. yhteisten normien tutkimiseen. Ryhmähaastatteluissa pyritään siis ymmärtämään ihmisten vuorovaikutusta ja tavoitellaan ymmärtämistä, oivaltamista ja uusia ideoita. Ryhmähaastatteluun sopiva aihe on sellainen, joka herättää mielipiteitä vastajissa, mieluiten vielä erilaisia näkökulmia.

Tietokonevälitteinen haastattelu on vuorovaikutukseltaan erilainen, kun kasvokkain tehty. Tietokoneen välityksellä, etäyhteydellä toteutettu haastattelu saattaa kiinnostaa sen helppouden takia. Lisäksi arkaluonteisissa haastatteluissa voidaan paremmin taata anonymius etäyhteyttä apuna käyttäen. Reaaliaikainen, etäyhteydellä toteutettu haastattelu saattaa vaikeuttaa tilan antamista ja kuuntelua, tutkijan hiljaisuus saatetaan mieltää poisoloksi, kun taas kasvokkain se helpommin nähdään juuri kuunteluna ja tilan antamisella. Kielellisen ilmaisun merkitys korostuu etäyhteyksin toteutetussa haastattelussa, sillä vuorovaikutuksesta jää sanaton viestintä vähemmälle. (Tiittula ym. 2005, 264-271.)

#### **4.5 Aineistonkeruuprosessin toteutus**

Laitoin joulukuussa 2020 sähköpostiviestiä kahdeksalle Etelä-Savon TE-toimistossa toimivalle asiantuntijalle ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua opinnäytetyöni aineistonkeruuseen kuuluvaan haastatteluun. Henkilöt valitsin eri toimipaikoilta ja eri työtehtävistä saadakseni laajemman aineiston. Kaikki kahdeksan asiantuntijaa suostuivat haastatteluun.

Jaottelin haastateltavat pareiksi työtehtävien mukaan. Neljäksi pariiksi muodostuivat tuetun työllistymisen asiantuntijat, psykologit, yrityspalveluasiantuntijat sekä osaamisen kehittämisen asiantuntijat. Jokaisessa parissa asiantuntijat olivat eri toimipaikoilta, jotta mahdollisia erilaisia toimintatapoja ja näkemyksiä

tulisi ilmi. Jätin pois haastattelusta taustatyötä tekevät asiantuntijat sekä työnvälityksen asiantuntijat, sillä heidän tehtäväkuvansa ovat vähemmän verkostotyötä sisältäviä.

Haastatteluajankohdaksi valikoitui 2021 helmikuun puoliväli. Poikkeusaika johti siihen, että haastatteluja ei ollut mahdollista toteuttaa kasvotusten vaan ne tehtiin Teams-etäyhteyden kautta. Jokainen pari sai kutsun Teams-palaveriin. Jokaista paria kohden varasin aikaa kaksi ja puoli tuntia.

Lähempänä haastatteluajankohtia laitoin kaikille sähköpostitse teemahaastattelun rungon, joka on opinnäytetyöni liitteenä, jotta haastateltavat voisivat etukäteen valmistautua haastatteluihin. Yksi haastateltavista pyysi runkoa etukäteen, joten tasapuolisuuden nimissä laitoin sen kaikille haastateltaville.

Haastateltavat olisivat halutessaan voineet täydentää haastattelua jälkikäteen sähköpostilla ja sovimme myös, että voisin tarvittaessa laittaa sähköpostilla tarkentavia kysymyksiä. Näihin ei kuitenkaan ollut tarvetta.

Jokaisen haastattelun alussa kävimme haastateltavien kanssa läpi tutkimuksen tavoitteet, eettiset lähtökohdat sekä kerroin haastattelujen nauhoituksesta. Parihaastatteluja tein yhteensä neljä, jotka olivat kestoltaan tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitin varmuuden vuoksi Teamsin tallennusmahdollisuuden kautta sekä puhelimellani.

Aineistoa haastatteluista kertyi 88 sivua ja haastateltavana oli kahdeksan henkilöä kolmesta eri toimipaikasta ja erilaisista tehtäväkuvista.

#### **4.6 Aineisto ja analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi voi olla haastavaa, koska vaihtoehtoja on tarjolla useita eikä niissä ole tiukkoja sääntöjä. Analyysitavan valinnassa valitaan sellainen, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 224.)

Tutkimukseni aineiston analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä.

Se on menetelmänä yleinen erityisesti laadullisissa tutkimuksissa, koska sillä tarkoitetaan kirjoitettujen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi, 2009, 91).

Sisällönanalyysi pitää sisällään eri vaiheita. Ne ovat päätös, aineiston läpikäyminen, luokittelu tai teemoittelu sekä yhteenveto. Jokainen vaihe itsessään on tärkeä ja auttaa seuraavaan vaiheeseen siirtyessä. Päätösvaiheessa on tehtävä vahva päätös siitä, mitä aikoo aineistosta nostaa esiin. Vaihe ei ole helppo, sillä useimmiten aineistoista nousee esiin paljon kiinnostavia teemoja. Kun päätös on tehty, aineisto litteroidaan tai koodataan läpikäyntivaiheessa, jolloin aineistoa voidaan seuraavassa vaiheessa jäsentää teemoin tai luokittelun avulla. (Tuomi, 2009, 92–93.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan aineistoa analysoida systemaattisesti sekä objektiivisesti. Tämän menetelmän avulla pyritään saamaan aineistosta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, tarkoituksenaan luoda selkeä ja sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan selkeä käsitys tutkitusta ilmiöstä, jotta selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen onnistuu. (Tuomi, 2009, 103,108.)

Aineistoa haastatteluista kertyi 88 sivua litteroituna, fontin kokona 11 ja riviväli 1.0. Litteroidessani aineistoa, tein samalla alustavaa sisällönanalyysiä haastattelurungon mukaisesti teemoitellen. Nimesin haastateltavat antamalla heille kirjaimen V (vastaaja) ja numeron 1-8. Litteroinnin jälkeen perehdyin aineistoon useampaan otteeseen karsien siitä pois epäolennaisen tutkimuskysymysten kannalta. Tuomi ym. (2009, 109) ovat todenneet, että tutkija tekee pelkistämistä karsiessaan aineistosta epäolennaisen. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymykset.

Poimin aineistoista teemojen mukaisia kokonaisuuksia kuten verkostot, kokemukset moniammatillisesta yhteistyöstä sekä kehittämisideat. Analysoin teemoittain koottuja aineistoja sekä tein vielä tarkempaa jaottelua sisällöistä nousseiden teemojen mukaisesti ja pilkkoin aineistoa osiin. Esimerkiksi mo-

niammattillisen yhteistyön kokemukset join yleisiin, hyviin sekä huonoihin kokemuksiin. Taustalla oli tutkimuskysymykset, joihin palasin analysoinnin edessä ja tarkastelin aineistoa kysymysten kautta.

Eskola ym. (1998,175) mukaan ensimmäinen askel aineistoon on tematisointi, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymyksiä valaisevia teemoja. Sen kautta on mahdollista vertailla tutkimuksessa esiin nousevia teemoja ja poimia keskeiset aiheet. Jotta teemoittelu onnistuu, vaatii se tueksi teorian ja empirian vuorovaikutusta.

Koska tutkimusaineistoa kertyi runsaasti, vaati teemoittelu sekä sisällön analyysi erilaisia käsittelytuokioita. Aineistoa läpi käydessäni kriittisesti tarkastelin teemojen mukaisia jaottelujani sekä niihin valitsemiani aineistoja, jotta sain poimittua mahdollisimman selkeän ja kattavan aineiston vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

## **5 TULOKSET**

### **5.1 Verkostot**

Moniammatillisen yhteistyön verkostot riippuvat pitkälti tehtävänkuvista. Verkostojen kanssa tehtävä yhteistyö henkilöityy sekä eroja on organisaatioiden välissä toimintakulttuureissa. Organisaatiomuutosten on koettu aiheuttaneen muutoksia yhteistyöhön. Moniammatillinen yhteistyö on joustavaa pitkissä yhteistyösuhteissa. Pitkät yhteistyösuhteet mahdollistavat molemmin puolisen luottamuksen ja tietämyksen toisten tavoista toimia, tehden yhteistyöstä sujuvaa sekä luontevaa.

Haastattelujen perusteella moniammatilliset verkostot ovat pääsääntöisesti pysyneet melko samoina vuosien ajan, joitakin tahoja on jäänyt pois ja vastavasti muutamia tullut tilalle.

No ei kyllä niinku hirveesti [ole verkostot muuttuneet}. Joku nyt niinku vaikka ohjaamo on tullut tässä. Sitä oli jo ennen kuin oli tämä Ohjaamo-nimeke keksitty. (V3.)

Yksi taho on kyllä jäänyt pois ainakin mun työstä niinku lähes kokonaan, minkä kanssa yhteen väliin tehtiin tiivistä yhteistyötä niin nää työeläkelaitokset ja vakuutus. (V4.)

Organisaation sisäisiä verkostoja ovat koulutuspuolen asiantuntijat, erityisesti työvoimakoulutukseen liittyvissä asioissa tehdään yhteistyötä sekä koulutus-suunnittelun tiimoilta myös.

Toinen, niinku selkeä, tulee niin on nää koulutus, koulutuspalvelut tai valmennuspalvelut. Mutta ehkä selkeimmin nimenomaan sinne työvoimakoulutuksen asioihin. (V3.)

Työvoimakoulutustiimin kanssa hyvinkin tiiviisti. (V8.)

Kotoasiantuntijat, koulutusneuvoja sekä henkilöasiakaspalvelun eri palvelulinjojen asiantuntijat ovat myös tärkeä osa organisaation sisäisiä verkostoja.

Kyllähän sitä niinku sisäisesti sitä yhteistyötä mun mielestä tehdään kaikkien kanssa. (V8.)

Asiantuntijoiden kanssa, kun on vastuuvirkailijat asiakkailla, niin kyllä monesti niinku käydään sitä keskustelua. (V3.)

AmmatINVALINTapsykologien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä monenlaisissa asioissa, niin henkilöasiakas- kuin yritysasiakaspalvelun puolelta. Esimerkteinä yhteistyöstä nostettiin esiin erilaiset kykykartoitukset, opiskeluvalmiuksiin liittyvät asiat ja työkokeilut.

Tietysti ammatINVALINTapsykologit on minun listalla. (V7.)

Organisaation sisäisiin verkostoihin mainittiin myös yhteiset, pienemmät tiimit kuten starttiraha-tiimi. Yrityspalvelun asiantuntijat nostivat esiin henkilöasiakaspalvelun asiantuntijoiden kanssa tehtävän yhteistyön, esimerkiksi esitelypaikkojen tiimoilta sekä muutosturva-asiantuntijan.

Nimenmaan kyllä päivittäin yhteyksissä tiimin kanssa. (V5.)

Organisaation sisäisiin verkostoihin lukeutuu työkykykoordinaattori, joka toimii koko Etelä-Savon alueella.

Sitten sisäisestä yhteistyöstä tulee mieleen tuo työkykykoordinaattori. (V5.)

Organisaation sisällä koetaan olevan paljon osaamista ja asiantuntemusta, jotka helpottavat omaa työtä. Organisaation sisäistä yhteistyötä koetaan olevan enemmän oman toimipaikan kesken kuin koko toimiston.

Tämmönen ja tämmönen asiakas tämmösillä taidoilla, että olisiko minulla antaa vinkkejä, minne voisi kysyä työkokeilupaiikkaa tai palkkatukipaikkaa, että me käydään aika paljon niitä keissejä läpi aina. (V6.)

Vaikka me ollaan Etelä-Savon TE-toimisto, niin kyllä sitä yhteistyötä tulee tehtyä enemmän niitten ihmisten kanssa, jotka on omalla toimipaikalla. (V5.)

Fyysisen paikan koettiin vaikuttavan organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Esimerkkinä mainittiin, että eräällä toimipaikalla yrityspuolen palvelut muuttivat toisiin toimitiloihin, jolloin yhteistyön koettiin päättyneen muuton myötä.

Kyllä se jos ei ihan olemattomaksi, niin hyvin vähäiseksi meni sen jälkeen kun tuo meidän työnantajapalvelut siirty sinne jääkärintalolle. (– –) vaikuttaako se ainoastaan vaan se fyysinen välimatka vai mikä sen sitten on tehnyt. (V8.)

Keskeisimpiä ulkoisia verkostoja ovat etsivät nuorisotyöntekijät, sosiaalitoimessa sosiaaliohjaajat sekä sosiaalityöntekijät, TYP:n palveluohjaajat ja muut TYP:n työntekijät kuten terveydenhoitaja, Kela, Verve eli ammatillisen kuntoutuksen palveluita tuottava yritys, työpajat (nuorten työpajat sekä toimintakeskus) sekä alueella toimivat yritykset.

Työtoiminnan ohjaajia, sosiaalitoimen ihmisiä, Kela. (V3.)

Jonkun verran ohjaamo ja typ-reitin kanssa myöskin. (V4.)

Esimerkiksi Verven porukka. (V2.)

Ulkoisiin verkostoihin kuuluvat erilaiset valmennuspalvelut, joita oman organisaation koulutuspuoli koordinoi, mutta asiantuntijat pitävät valmentajiin yhteyttä asiakasasioissa. Esimerkiksi työnhakuvalmennukset, uravalmennukset sekä työhönvalmentajan palvelut mainittiin. Uutena palveluna tullut nepsyvalmennus mainittiin myös.

Lisäksi myöskin ne valmennuspalvelut. (V4.)

Työhönvalmennuspalveluiden kanssa aika paljonkin. (V8.)

Niitten palveluntuottajien kanssa, esimerkiksi nepsyvalmennuksen. (V8.)

Ulkopuolisiin verkostoihin kuuluvat oppilaitokset, erityisesti opinto-ohjaajat ja muut oppilaitoksen edustajat sekä nuorten kohdalla Ohjaamot ja niiden eri toimijat sekä kaupungin työllisyyspalvelut ja kuntien työllisyyskoordinaattorit.

Sitten tulee vielä ne opinto-ohjaajat. (V3.)

Nyt ohjaamo tietysti on tullut tässä. (V3.)

Tietysti ohjaamotoimijat. (V7.)

Tietysti esimerkiksi kaupungin työllisyyspalvelut. (V8.)

Ulkoisiin yhteistyöverkostoihin mainittiin terveydenhuollon eri palveluita kuten mielenterveys- ja päihdepalvelut.

Ulkoisiin yhteistyöverkostoihin mainittiin lisäksi uusyrityskeskukset, elinkeino-yhtiöt, erilaiset foorumit kuten sotefoorumi sekä erilaiset hankkeet, joita alueella koettiin olevan varsin runsaasti.

Muun muassa on näitä eri foorumeita. (V6.)

No onhan näitä siis hankkeita. (V5.)

Haastatteluissa nousi esiin verkostojen runsaus ja vaihtelevuus tehtävänkuvasta riippuen.

## 5.2 Henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä

### 5.2.1 Yleisiä kokemuksia

Etelä-Savon TE-toimiston henkilöstön mukaan moniammatillista yhteistyötä tehdään varsin paljon. Se on kiinteä osa työtä ja toimintatapoja, liittyen kaikkien asiakastyöhön. Moniammatillinen yhteistyö koetaan luontevaksi ja asiakkaiden asioita edistäväksi, jopa itsestäänselvyydeksi.

Minusta se on meidän työtehtävä, myö tehdään sitä koko ajan, että se on ihan luonnollinen. (V1.)

Asiakkaitten asioissa ollaan kuitenkin niin kuin monien palvelujen semmoisessa risteyskohdassa, että siinä kyllä niinku luontevasti sitä moniammatillista yhteistyötä tulee. (V3.)

Siis kyllä jos yhteistyötä ei ole, niin kyllähän tämä työ on aika yksinäistä ja minä ainakin koen sitten, että ilman sitä yhteistyötä niin sitä on aika voimaton aika moneen asiaan. (V6.)

Niinku ajatuksena se, että on se matala kynnyks ottaa siihen työkaveriin yhteyksiä. (V8.)

Et tosi paljon sitä [moniammatillista yhteistyötä] niinku tehdään. (V2.)

Saa hyvää palveluja ja heidän [asiakkaiden] mielestä se on kiva, jos viedään asioita mukavasti eteenpäin. (V4.)

Moniammatillista yhteistyötä tehdään niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisten verkostojen kanssa, jotka riippuvat pitkälti tehtävänkuvista. Moniammatillisen yhteistyön muotona on talon sisällä paljon käytetty konsultointi, jossa eri palvelulinjojen asiantuntijat konsultoivat toisiaan tai esimerkiksi ammatinvalintapsykologia asiakastapauksissa. Yrityspalvelun asiantuntijat konsultoivat henkilöasiakaspalvelun asiantuntijoita esimerkiksi etsiessään ehdokkaita työnantajien toimeksi antoihin. Koulutuspuolen asioissa konsultointia tehdään myös paljon esimerkiksi koulutussuunnitelmiin liittyen.

Sitten ihan semmoista, niinku yhteistä pohdintaa, että kun on kummallekin tuttu asiakas, että miten edetä. (V3.)

Käytetään aika paljon, siis niinku tämmöistä asiakaskonsultointia. (V1.)



Ainakin itselläni tosi paljon hyvinkin matalalla kynnyksellä konsultoidaan (– –) että mitä tämän kanssa tehdään. (V2.)

Toisaalta koetaan, että moniammatillinen yhteistyö henkilöityy niin talon sisällä kuin ulkoisten toimijoiden kanssa. Talon sisällä on vakiintuneet tahot, joita konsultoidaan ja joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Moniammatillinen yhteistyö koetaan tiiviimmäksi tutuksi tulleiden asiantuntijoiden kanssa ja osa asiantuntijoista on aktiivisempia moniammatillisen yhteistyön käynnistämisessä.

Henkilöstä riippuvaa tämä moniammatillinen työ pakko sanoa. (V2.)

Se riippuu ehkä enemmän siitä persoonasta ja miten itse tykkää ja on tottunut tekemään töitä (– –) ryhmä on sama ja todennäköisesti tarpeet on aika lailla samat niinku asiakkailla. Tosiaan se asiantuntijan oma ajastus siitä, että miten sitä työtä haluaa tehdä ja on järkevä tehdä niin varmaan sitten muovaa sitä yhteydenottoa. (V3.)

Se ei ole moniammatillinen yhteistyö, se on se henkilö. (V7.)

Tiettyjen kanssa tulee semmoista kiinteämpää yhteistyötä. (V4.)

Moniammatillista yhteistyötä on aiemmin tehty enemmän. Yhteistyön väheneminen vastaajien kokemuksen mukaan johtuu uusiutuneesta henkilöstöstä. Kaikki uudet asiantuntijat eivät välttämättä tiedosta tai tiedä, kenen puoleen kääntyä tai ketä konsultoida. Oman vivahteen yhteistyölle on tehnyt poikkeusaika. Aiemmin konsultointia oli helpompi tehdä, kun kaikki olivat toimistolla, ja saattoi piipahtaa oven suussa kysymässä.

Mun mielestä sitä tehtiin tässä niinku pari vuotta sitten niin se oli jotenkin niinkun aika arkea (– –) se on niinku minusta vähentynyt. (V2.)

Perehdytysvaiheessa olevia, siis että hyödyntäisivät enemmän tätä sisäistä ammattitaitoa ja osaamista. (– –) kun tätä uutta porukkaa tullut niin ne ei ehkä osaa hyödyntää sitä. (V1.)

Etätyö tehnyt oman osansa siitä, että enää ei ole semmoista keskustelua, keskusteluyhteyttä. (V1.)

Normitilanteessa tartutaan toista hihasta tai mennään huoneen ovelle ihmettelemään tai kyselemään, että oisko hetki aikaa. Tää

aika tekee vähän erilaisen siitä yhteydenotosta, että joutuu niinku sopimaan aikaa etukäteen että soitellaan silloin tai silloin. (V4.)

Moniammatillisessa yhteistyössä näkyy asiantuntijoiden kokemus. Pitkään työtä tehneet asiantuntijat kokevat, että moniammatillisesta yhteistyöstä tulee rutiinia sekä se on helppoa. Oman ammattitaidon lisääntyminen mahdollistaa sen, että verkostoissa uskaltaa sanoa ääneen asioita, esimerkiksi tunnustaa tietämättömyytensä. Myös yhteistyöverkostoissa arvostetaan pitkään työtä tehneiden ammattitaitoa, joka yhteisessä työskentelyssä näkyy.

Tunnistaa omat rajansa ja että se oma tontti on tietynlainen, mutta että sitten hakee sitä apua ja tukea sitten ulkopuolelta. (V4.)

Ei tarvitse yrittää kaikkea itse osata tai tietää. (V3.)

Kyllä mä sanon ihan suoraan, että nyt en tiedä, pitää selvittää. (V8.)

Kun pitkään ollut niin siitähän tulee kauhean niinku joustavaa. (V2.)

Oman organisaation koettiin mahdollistavan moniammatillinen yhteistyö hyvin, niin organisaation sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa.

Moniammatillisen työn tarve tunnistetaan edelleen ja sitä toivotaan jatkossakin työhön.

Ei se moniammatillisuuden tarve ainakaan vähentymään päin ole. (V4.)

Ihmisten tilanteet on jotenkin paljon sekavampia kuin ennen. (V1.)

Kyllä se [moniammatillisen työn tarve] vaan lisääntyy. (V2.)

Kysymysmerkkinä, että mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mutta tähän asti ihan tätä on niinku ihan hirmu hyvät edellytykset ollut tehdä. (V4.)

Poikkeusaika on asettanut omat haasteet moniammatilliselle yhteistyölle. Sen tarve ei ole vähentynyt, kokemusten mukaan päinvastoin, mutta etäyhteyksien tehtävää moniammatillista yhteistyötä ei koeta parhaaksi mahdolliseksi tavaksi tehdä työtä. Moniammatillisen yhteistyön vuorovaikutus jää ohuemmaksi etäyhteyksien kautta. Poikkeusajan asettamiin haasteisiin on kuitenkin taivuttu ja sen arvellaan ja pelätään jäävän kiinteäksi osaksi työtä tulevaisuudessakin.

Tulee sellaisia hassuja tilanteita, kun nyt vielä teamsillä sitä tehdään ja me ei nähdä niitä asiakkaiden ilmeitä ja sen ihmisen ilmeitä, jota ei ole koskaan nähnyt, ainoastaan niinku teamsillä. (V2.)

Jää helpommin huomaamatta [teams-viesti] kun se ovella notkuja. (V3.)

yhteistyötä ollaan tehty, mutta kaikki on tapahtunut teamsillä ja se on kyllä ihan eri juttu. Ja se on vähän tosi pelottavaa, jos se muoutuu nyt tulevaksi käytännöksi. (V6.)

Se tuntui niinku aika vaikeelta yhtälöltä, että miten sitä voi toimia ettei nää asiakasta, että pitäis se julkisivupuoli nähdä suurin piirtein, että missä mennään (– –) paperilla saattaa ja puhelimesta näyttää kaikki hyvältä. (V5.)

Harmi vaan, kun piti puhelimitse tehdä, että se olisi ehkä ollut mukavampi tälle perinteisesti, niinkun naamatusten käyty se keskustelu. (V8.)

Etätyö tehnyt oman osansa siitä, että enää ei ole semmoista keskustelua, keskusteluyhteyttä. (V1.)

Hyvänä kokemuksena pidettiin sitä, että Etelä-Savon TE-toimisto organisaationa mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön tekemisen hyvin.

### **5.2.2 Moniammatillisen yhteistyön hyviä puolia**

Moniammatillisen yhteistyön hyväksi puoliksi koetaan se, että kaikki tärkeät tahot ovat paikalla samaan aikaan ja kuulevat asiakkaalta samat asiat. Näin vältetään turhilta väärinymmärryksiltä ja tietokatkoksilta.

Ettei asiakas pääse puhumaan mitä tahansa lööperiä kun me ihmiset ollaan samassa tilassa. Ja säästää aikaa. (V2.)

Moniammatillinen yhteistyö rikastuttaa omaa työtä sekä helpottaa ja sujuvoittaa, niin asiakkaan kuin työntekijöiden kannalta. Moniammatillisen yhteistyön myötä saadaan laajempaa näkemystä ja asiantuntemusta asioihin.

Kyllähän se rikastaa monella lailla sitä [omaa työtä] ja sitten helpottaakin tietyllä tavalla, ei tarvi niinku kaikkia hallita vaan tietää, että voi kaverilta kysyä tai kaverin kanssa pohtia. (V4.)

Kyllähän siitä pitää niinku huomata olevan jotain hyötyä, että okei, tämä nyt edistää tätä asiaa. (V3.)

Parhaimmillaan se toimii kun junan vessa ja asioita saadaan eteenpäin ja asiakkaat niinku jonkun toimenpiteen tai ylipäättään palvelun piiriin. (V7.)

Sehän on tietyllä tavalla sitä oman vastuun jakamista, ei tarvitse aina olla itse suuna-päänä päälle päsmärinä kaikissa asioissa. (V1.)

Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat yhteiset, asiakaslähtöiset tavoitteet sekä yhteinen kieli. Eri verkostojen näkökulmat ovat asioihin erilaisia, mutta yhteisymmärryksen löytäminen ja siihen pääseminen koetaan tärkeäksi.

Että miten eri kieltä me puhutaan ja sitten toisaalta se onkin niinku että se näkökulma pitäisi kuitenkin itse säilyttää. (– –) Miksi me olemme tässä? Mikä on se tavoite? (V2.)

Se lähtee kuitenkin siitä asiakkaan tarpeesta, niissä kuntoutuksen asiakkaissa on varmaan niinku enemmän sitä tarvetta sille yhteiselle pohtimiselle, mutta tarpeen mukaan ihan kenen tahansa kanssa. (V4.)

Se on niinku konkretiaa, että se liittyy johonkin tiettyyn asiakaskeissiin ja siihen muotoutuu ryhmä, jotka konsultoivat toisiaan ja se johtaa yleensä johonkin. (V5.)

Tasavertaisina siinä tilanteessa ja tuota realistiset odotukset justiin että mikä on niinku mahdollista. Puolin ja toisin mihin tässä niinkun yritämme on silleen selkeänä. (V4.)

Moniammatillisen yhteistyön sujuvuuden kannalta oleellista on selkeät roolit, tiedetään, mitä toiset toimijat tekevät ja mikä on realistista. Pitkään jatkunut yhteistyö luo turvaa yhteiseen tekemiseen ja luo turvaa myös asiakkaalle. Tutut ja turvalliset moniammatilliset verkostot tekevät moniammatillisesta yhteistyöstä avointa ja luotettavaa, tasavertaista.

Kun pitkään ollut niin siitähän tulee kauhea niinku joustavaa. Jotenkin sellaista hyvinkin, jotenkin molemmin puolin, mutta sitten kun se on se uusi ihminen niin tuntuu että se on aina semmoinen kertaluontoinen se, että siitä puuttuu se semmoinen jatkumo koko

siitä, niinku siitä työstä sen asiakkaan kanssa niinku. Se on niin harmillista. (V2.)

Että miten sitä keskustelua viedään ja minkälaiset roolit on siinä. (– –) meillä menee silleen aika hyvin yksin ne polut, mitä kuljetaan ja ollaan niinku silloin tasavertaisina siinä tilanteessa. (V4.)

Mekin ollaan tehty sitä työtä niin älyttömän kauan aikaa, niin on muodostunut luottamukselliset suhteet ja sitä kautta tietty soittaa aina sitten tietyille henkilöille. (V6.)

Vuosien varrella tulee semmoisia kumppanuuksia, että jotka sitten lähestyy kyllä (– –) se on niinku yhteistyö pelannut vuosikymmeniä. (V5.)

Se yhteistyö pelittää ja tunnemme toisemme, niin se aina mun mielestä helpottaa yhteyksiä, matalalla kynnyksellä otetaan yhteyksiä. (V8.)

Moniammatillisen yhteistyön koettiin olevan sujuvaa pienissä kunnissa, joissa on pienemmän verkostot ja samat henkilöt tekevät hyvin monenlaista työtä, olen hyvin perillä esimerkiksi asiakkaan asioista.

### **5.2.3 Moniammatillisen yhteistyön haasteet**

Moniammatillisen yhteistyön haasteena on työn rajaaminen, vastuun kantamisen yksinään sekä se, ettei verkostolta saa tukea.

Välillä tuntuu, että ei sieltä ehkä sitten sitä tukea saa sellaista, mitä itse tavallaan toivoisin, että olisimme yhtenä rintamana tekevässä sitä yhteistyötä siinä. (V8.)

Että kuuluuko kaikki meille sitten oikeasti? Otetaanko jo liiankin paljon vastuuta sitten tavallaan siitä, että kun esimerkiksi verkosto ei tiedä, että mitä pitäisi tehdä. (V1.)

Haittapuoleksi koettiin myös liian suuret verkostot, liian paljon ihmisiä paikalla yhtä aikaa. Suurissa verkostoissa haasteellista saada aikaan yhteistä näkemystä tilanteesta sekä niiden koettiin olevan tukalia asiakkaalle.

Niinku lukuinen määrä [osallistujia] niin ne on ehkä vähän semmoisia, että onko niistä vastaavaa hyötyä, monen ihmisen ajan si-  
too ja minkälaista se niinku asiakkaana myös olla semmosessa.  
(V4.)

Joskus täytyy myöntää kyllä, että nyt on liikaa porukkaa paikalla.  
(V1.)

Pitää ehkä saada konkretiaa sille, että se liittyisi asiakaskeissiin  
tai et siinä ois niinku asiakas jollain tavalla keskiössä ja mukana.  
(V5.)

Mutta sitten taas joskus minusta tuntuu, että olen aivan turha ka-  
pistus siellä jossakin. (V2.)

Hankaluutena moniammatilliselle yhteistyölle koettiin yhteisen ajan löytäminen ja se, että moniammatillinen yhteistyö vie enemmän aikaa. Esiin nousi kiire ja suuret asiakasmäärät, jotka yhteisen ajan löytämiseen vaikuttavat ja haastavat moniammatillista yhteistyötä. Lisäksi myös yhteisten verkostojen tavoittaminen ja yhteen saattaminen, jotta olisi oikeat ihmiset oikeassa paikassa. Haasteeksi mainittiin haluttomuus sitoutua yhteistyöhön sekä organisaatioiden erilainen sitoutuminen.

Tämä on myös tämmönen niinkun ajankäyttö ongelma tai yhteisen ajan löytämisen ongelma. Et jos on niinku ihan täyteen buukattu asiakkaita tai kokouksia tai jotain niin siinä käy sitten niin, että juuri sinä hetkenä kun minulla olisi aikaa niin sillä vastapuolella ei ole. (– –) saattaa mennä pitkäkin aika tämmöisenä pallotelluna. (V4.)

Ehkä niinku se, mikä kaikista eniten on hankaloittanut, niin on just sekä talon sisäpuolella että ulospäin niin se yhteisen ajan löytäminen. (V4.)

Aikaa menee, että saa oikeat ihmiset kiinni. (V3.)

Asiakkuuksia tahtoo olla vähän pikkusen liikaa. (V7.)

Tuntuu, että tällä hetkellä vaan niinku tulipalojen sammuttelua niinku sieltä, täältä, tuolta et mikä on niinku kaikkein kiireellisempiä. Et ei niinku kerkeä. (V1.)

Kyllä sen huomaa, että jotkut on niinku jotenkin työnantajan määräyksestä mukana tai muuta että ei niinku hirveesti ole annettavaa. (V5.)

Moniammatillisen yhteistyön haasteeksi koettiin tietosuoja-asiat.

Tietoturva ja tämmöset niinku asetukset tulee vastaan. Niin ne on ne mitkä sitten estää sitä yhteistyötä. (V8.)

No nämä tietosuoja-asiat on tietysti oma juttunsa. (V3.)

Pulmaksi moniammatillisessa yhteistyössä voi muodostua uudet verkostot, jossa ei tunneta toisiaan tai asiakasta. Persoonat vaikuttavat yhteistyöhön ja kaikkien kanssa yhteistyö ei lähde sujumaan yhtä jouhevasti.

Jos uuden ihmisen kanssa lähtee yhteistyötä tekemään, siis tässä tapauksessa toisen ammattilaisen kanssa, niin kyllähän se vähän semmoista tunnustelua ensin on, että päästäänkö niinku yhteiseen näkemykseen ja puhalletaanko samaan hiileen. (V4.)

Syy voi olla, että tuota ihminen on ihminen ja me ollaan erilaisia ja joskus vaan ne kemiat ei satu. (V5.)

Haastatteluissa nousi esiin huoli kuntakokeilun vaikutuksista moniammatilliseen yhteistyöhön, erityisesti organisaation sisällä.

Ei saisi tulla kahtia työmarkkinoita. Pitäisi puhaltaa yhteen hiileen. Meillä on yhteiset asiakkaat ja yhteiset tavoitteet. (V6.)

Että toisaalta pitäisi niinku säilyttää sitä yhteistä tekemistä ja yhteistyötä myös niinku toimiston ja kuntakokeilun välillä. Mutta toisaalta sitten taas on kuitenkin niinku omia organisaatioitaan, että miten se niinku muotoutuu. (– –) Sillä tavalla niinku haasteellinen myös tälle yhteistyölle kyllä. (V3.)

Tuleeko vähän tämmönen niinku kilpailuasetelma? (V8.)

Moniammatillisen yhteistyön haasteeksi voi muodostua verkostojen toimijoiden mustasukkaisuus asiakkaista, päällekkäin tehtävä työ ja jonkun yksittäisen verkostotoimijan päsmäröinti.

### 5.3 Kehittämisideat

Organisaation sisäistä moniammatillista yhteistyötä tulisi edelleen kehittää, voimistaa ja ylläpitää. Moniammatillista yhteistyötä pitäisi tehdä matalalla kynnyksellä ja siihen pitäisi varata riittävästi aikaa.

Kumpu meillä olisikin aikaa niinku tehdä näitä asioita ja perustyötä (V7.)

Siihen voitaisiin vaikuttaa perehdytysvaiheessa tutustuttamalla henkilöstöä paremmin toisiinsa ja tekemällä tietäväksi asiantuntijoiden erityisosaamista. Perehdytysvaiheessa esitellään oman organisaation palveluita, mutta työntekijän aloittaessa työt, on paljon perehdytystä, jolloin kaikki ei jää mieleen. Palveluihin ja palvelulinjojen asiantuntijoihin voisi perehdyttää uudemman kerran tai vähän myöhemmässä vaiheessa. Perehdytysvaiheeseen esitettiin myös konkretiaa, enemmän asiakastapauksia tms. jossa paremmin kuvautuisi moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet sekä verkostot.

Että toimiston sisällä sitä voisi ottaa oikeasti siihen perehdytysohjelmaan, että kävisi vaikka jossakin tietyllä osa-alueella vaikka perehtymässä sitten kun tavallaan perehtynyt siihen omaan työhön. Että tietäisi, että mitä missäkin tehdään sitten. (V1.)

Sitten kun on jo jonkun aikaa ollut talossa ja ehkä sitten niinku pystyy paremmin ottamaan vastaan semmosia vähän niinku syvällisempiä sisällöllisiä asioita. (V4.)

Siinä perehdytysvaiheessa olevia, että hyödyntäisivät niinku tätä sisäistä ammattitaitoa ja osaamista. (V1.)

Kehittämisisideana talon sisäisessä moniammatillisessa yhteistyössä nostettiin esiin rohkeus. Toivottiin rohkeutta tarttua asioihin ja selvittää asioita, kysyä, konsultoida.

Enemmän sitä rohkaisua myös siihen [yhteyden ottamiseen ja konsultointiin talon sisällä] tai ehkä se sitten vaatisi niitä esimerkkejä, että näin tällöisen asiakkaan kohdalla ja näin. (V3.)

Organisaation sisäisiin kehittämisisideoihin mainittiin pienemmät, ja tiiviimmät tiimit, joissa olisi edustusta yrityspalveluista, koulutuspuolelta sekä henkilöasiakaspuolelta. Tiimit mahdollistaisivat tiiviimmän yhteistyön ja olisi selkeästi tiedossa, kehen on tietyissä asioissa yhteyksissä.

Minä olen tämän tiimin jäsen, niin mä tiedän, kehen mä oon sitten yhteyksissä. (V8.)



Moniammatillista yhteistyötä tulisi kehittää ajankäytöllisesti tehokkaampaan suuntaan. Osa moniammatillisista verkostopalavereista koetaan turhiksi ja järjestelmien takia tehtäviksi. Tällaisista esimerkkinä mainittiin aktivointisuunnitelmat, joihin asiakas ei ole useaan, aiempaan kertaan sitoutunut. Jotta moniammatillinen yhteistyö toisi parhaat mahdolliset tulokset, pitäisi sopia yhteisiä toimintatapoja esimerkiksi palveluihin sitoutumattomien asiakkaiden kohdalla.

Olisi ihan hyvä, että niinku tietäisi niitten roolit ja mitä se yhteistyö niinku tällä hetkellä on. (V1.)

Kaikki tälläset lainausmerkeissä turhat aksut vain järjestelmän takia, et ne pitää niinku päivittää (– –) ihan järkyttävää ajantuhlausta, ne ei ikinä tule paikalle.. (V2.)

Moniammatillista yhteistyötä verkostoissa voisi kehittää luomalla yhteisiä pelisääntöjä sekä käymällä läpi verkostossa toimivien tehtävänkuvia, jotta olisi tieto, mitä kukakin tekee ja millaisia palveluita on tarjolla.

Voisi kehittää sillä tavalla, että oikeasti näitä toimijoita, kenen kanssa sitä työtä tehdään, niin kävisi ihan tietyllä tavalla pelisääntöjä siellä. Että mitä kenenkin toimenkuvaan kuuluu ja mitä palveluja on tarjolla. (H1.)

Tiiviimmin moniammatilliseen yhteistyöhön toivottavia verkostoja olivat mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä Kela. TYP-työssä yhteistyö Kelan kanssa toimii ja nimettyjä virkailijoita toivottiin myös muuhun asiakastyöhön Kelan suunnalta.

On kyllä vähän haasteellinen tuo Kela, että kun heillä ei sitä nimettyä virkailijaa ole mihinkään muuhun, kun sinne TYP-työhön. (V3.)

No minusta sitten mielenterveys- ja päihdepuolen suuntaan olisi niinku hyvä, että sais tuota yhteistyötä tiivistettyä. (V4.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Tulosten tiivistys

Tiivistetysti tuloksista voidaan todeta, että moniammatillinen yhteistyö on kiinteä osa asiantuntijoiden työtä ja sen koetaan helpottavan omaa työtä, mutta myös edistävän asiakkaan tilannetta. Moniammatillinen yhteistyö koetaan luontevana sekä sen tekeminen mahdollistetaan Etelä-Savon TE-toimistossa hyvin.

Moniammatillinen yhteistyö henkilöityy voimakkaasti ja sen tekemistä hankaloittaa useasti vaihtuva henkilöstö, niin talon sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa. Erityisesti Etelä-Savon TE-toimiston sisäisesti oli kokemus, että uusien asiantuntijoiden kanssa yhteistyö on vähäisempää.

Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat yhteisten tavoitteiden asettamisen tärkeys, yhteinen kieli sekä luottamus. Luottamus on muodostunut vuosien saatossa, pitkien kumppanuuksien myötä, helpottaen yhteistyötä. Asiantuntijoiden kokemus näkyy moniammatillisessa yhteistyössä.

Covid-19-pandemian aiheuttama poikkeusaika sekä etätyö ovat vaikuttaneet moniammatilliseen yhteistyöhön. Sen tarve ei ole vähentynyt, mutta etäyhteyksin tehty moniammatillinen yhteistyö on vuorovaikutukseltaan heikompaa ja kokemuksen mukaan asiantuntijoiden kannalta ikävämpää.

Moniammatillisessa yhteistyössä haasteena on työn rajaaminen ja yhteisen vastuun kantaminen. Lisäksi suuret ja toisinaan vääriksi koetut verkostot ovat moniammatillisen työn haaste sekä ajankäyttö. Moniammatillinen yhteistyö vie enemmän aikaa, yhteisten aikojen löytäminen verkostojen kanssa on haasteellista.

Kehittämisideoita moniammatillista yhteistyötä ajatellen nostettiin esiin Etelä-Savon TE-toimistossa perehdyttämisen tärkeys ja asiantuntijoiden tekeminen toisilleen tutuiksi. Perehdyttämisen porrastaminen tai jaksottaminen eri vaiheisiin voisi ehdotuksien mukaan auttaa moniammatillisen yhteistyön syntymistä.

Ulkopuolisten verkostojen osalta kehittämisideoiksi nostettiin yhteiset pelisääntökeskustelut, joissa yhdessä laadittaisiin raameja moniammatilliselle yhteistyölle sekä tehtäisiin tiettäväksi verkostossa toimivien tehtävänkuvia.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, millaisten verkostojen kanssa moniammatillista yhteistyötä tehdään, millaisia kokemuksia Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnalla on moniammatillisesta yhteistyöstä sekä miten moniammatillista yhteistyötä tulisi kehittää. Tutkimuksessa saatiin vastauksia näihin kysymyksiin.

Opinnäytetyön haastatteluja tehdessä havaitsin, miten samalla tavalla moniammatillinen yhteistyö koetaan. Moniammatillisen yhteistyön tärkeys korostui useaan otteeseen ja sen tekemisen runsaus oli ilahduttavaa. Varsinkin, jos asiakkaan tilanne on erityisen haasteellinen, korostuu moniammatillisen yhteistyön merkitys ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Opinnäytetyöni ajankohtaisuuden näkökulmasta kuntakokeiluiden kehittämisen ja palvelumalliudistuksen tueksi moniammatillinen yhteistyö on vahvalla pohjalla osana työtapoja ja sen kehittäminen on mahdollista.

Jäin pohtimaan tutkimusta tehdessäni moniammatillinen yhteistyön voimasta henkilöitymistä ja mitä asian kehittämiseksi olisi mahdollista tehdä? Luonnollista on, että pitkien yhteistyökumppanuuksien myötä syntyy luottamukselliset suhteet ja työn tekeminen helpottuu. Työntekijöiden vaihtuvuuteen on mahdotonta vaikuttaa, mutta millä keinoin moniammatillisen yhteistyön tekemistä uusien yhteistyökumppaneiden kanssa voisi helpottaa? Tutkimuksessa nousi esiin työntekijöiden ammattimaisuus, yhteistyötä kyetään tekemään, vaikka henkilökemiat eivät toimisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Organisaatiolla on vaikutusta moniammatillisen yhteistyön tekemiseen, resurssoinnin sekä esimerkiksi arvostuksen kautta. Etelä-Savon TE-toimistossa moniammatillisen yhteistyön merkitys on ymmärretty ja sille annetaan arvoa,

tämä on myös oma kokemukseni, mutta kaikilla yhteistyötahoilla asiat eivät näin hyvin ole.

Suuret asiakasmäärät ja kiire ovat myös ikuisuuskysymyksiä moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta, johon tuskin koskaan saadaan suurta muutosta, tulevaisuudessa työvoimapalveluihin tulevilla muutoksilla pyritään toki asiakasmäärien maltillisuuteen sekä asiakastapaamisien mahdollistumiseen useammin.

Tärkein tutkimustulos mielestäni oli etätyön vaikutus moniammatilliseen yhteistyöhön. Poikkeusaika on lisännyt yhteistyön tarvetta ja sitä tehdään monikanavaisemmin kuin ennen, mutta kokemukset eivät olleet mairittelevia. Ymmärrettävää on, että etäyhteyden päässä oleva henkilö jää vaille kokonaisvaltaista vuorovaikutusta, sanaton viestintä jää olemattomaksi, vaikka sillä on usein suuri merkitys.

Mielestäni moniammatillisen yhteistyön kannalta monikanavaisuutta tulisi kehittää edelleen, jotta vuorovaikutus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla myös etäyhteydellä, sillä oma arvaukseni on, että lisääntynyt etätyöskentely on tullut jäädäkseen. Oman vivahteen etäyhteytyöskentelyyn tuovat asiakkaat, joilla ei välttämättä ole mahdollisuutta kehittää / parantaa etäyhteyslaitteitaan, kuten esimerkiksi organisaatioilla on. Toivon mukaan monikanavaisuuden käytön lisääntyessä kehitetään systeemejä, joiden toimintavarmuus on taattu sekä jotka luovat paremmat edellytykset vuorovaikutukselle.

Etelä-Savon TE-toimistossa etäaikana uudet, aloittaneet asiantuntijat ovat jääneet vieraammiksi, koska kasvokkain ei olla tavattu. Tämä on vaikuttanut yhteydenottamiseen ja konsultointiin, joka on koettu vaikeampana, ns. matalan kynnyksen konsultointi on uusien asiantuntijoiden taholta jäänyt vähemmälle.

Vuorovaikutus ja etäyhteyden vaikutus siihen, nousivat esiin aineistoista. Aihe on sellainen, jota olisin halunnut tarkastella lähemmin, syventyä enemmän. En teemahaastatteluarunkoa tehdessä tiennyt, mitä esiin nousee ja en sitä yhdeksi teemaksi nostanut. Jos nyt tekisin jotakin toisin, yksi haastattelun teemoista olisi moniammatillisen yhteistyön vuorovaikutus ja sen muutokset etäyhteyksien aikakautena.

Talon sisäisesti moniammatillista yhteistyötä tulisi edelleen kehittää ja ylläpitää. Henkilöstön vaihtuvuuden koettiin tuovan haasteita moniammatilliseen yhteistyöhön. Uusien työntekijöiden perehdytys nostettiin avainasemaan. Poikkeusaika ja etätyöskentely on osaltaan haastanut uusien työntekijöiden tutuksi tulemistä. Kasvokkain tapahtuva tutustuminen on tärkeää moniammatillisen yhteistyön käynnistämiseksi ja talon henkilöstöön tutustumiseksi. Äärimmäisen tärkeää olisi, että sisäisen moniammatillisen yhteistyön pulmiin tartuttaisiin. Kuten jo aiemmin toin ilmi, organisaatiotasolla Etelä-Savon TE-toimisto mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön tekemisen ja olisi sääli, jos se valuisi hukkaan vaihtuvan henkilöstön myötä.

Perehdytyksessä tulisi huomioida talossa oleva asiantuntijuus ja osaaminen, jota voisi omassa työssään hyödyntää. Alkuvaiheen perehdytyksessä on paljon uutta asiaa, joten ehdotettiin myöhemmässä vaiheessa tapahtuvaa, syventävää, asiakastapauksiin liittyvää perehdytystä. Tämän syvemmän perehdytyksen avulla varmistettaisiin paremmin moniammatillisen yhteistyön juurtuminen työkäytänteisiin. Perusasioiden haltuunoton jälkeen tapahtuvassa perehdytyksessä ymmärrys olisi jo lisääntynyt ja toisten asiantuntijoiden hyödyntäminen helpottunut. Asiantuntijuutta Etelä-Savon TE-toimistossa on valtavan paljon ja sen hyödyntäminen olisi kaikkien etu.

Työllisyyden hoito kaikkienensa on valtavassa murroksessa. Kuntakokeilut ovat alkaneet maaliskuun 2021 alussa, samoin Etelä-Savon TE-toimiston palvelumalliuudistus. Tämän lisäksi on tehty poliittinen päätös Pohjoismaisen työvoimapalvelun mallista, joka on lakivalmistelussa tarkoituksenaan tulla voimaan 1.5.2022. Niin ikään työvoimapalveluiden siirtoa kokonaisuudessaan kuntien vastuulle suunnitellaan toteutuvaksi vuoden 2024 aikana.

### **6.3 Pohdinta**

Kokemuksista nousee selkeästi esiin moniammatillisen yhteistyön hyöty oman työn kannalta sekä asiakkaiden näkökulmasta. Parhaimmillaan moniammatillinen yhteistyö edistää asiakkaan tilannetta sekä antaa samaa tietoa kaikille verkostoon kuuluville. Tämän lisäksi moniammatillinen yhteistyö helpottaa

omaa työtä, jokainen toimija voi keskittyä omaan ammatilliseen osaamiseen ja vastuuta voidaan jakaa. Moniammatillinen yhteistyö on luonnollinen osa työtä ja sitä tehdään paljon niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolisten verkostojen kanssa.

Moniammatillisen yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että verkostot järjestävät toimintaansa asiakkaan tavoitteita palveleviksi sekä joustavasti muokkaavat aikataulujaan. Moniammatillinen yhteistyö siis nopeuttaa asiakkaan prosesseja ja yhteisissä kokoontumisissa tiedonjakaminen samaan aikaan moniammatilliselle verkostolle on oleellinen asia yhteistyön onnistumisen kannalta. (Helin, 2016, 63.) Sandström ym. (2018,1) kuvaavat moniammatillista yhteistyötä toimivan asiakastyön perustana, jossa yhdessä rakennetaan tavoitteet ja jaetaan vastuu. Lisäksi moniammatillinen yhteistyö vähentää päällekkäin tehtävää työtä ja resursseja pystytään kohdentamaan oikein.

Tutkimuksen mukaan poikkeusaika, etäaika, on muuttanut moniammatillisen yhteistyön luonnetta. Tarve moniammatilliseen yhteistyöhön nähdään poikkeusaikanakin suurena, mutta etäyhteyksin toimiminen haastaa moniammatillista yhteistyötä. Aiemmin erityisesti työyhteisön sisällä moniammatillista yhteistyötä ja konsultointia on voitu tehdä helpommin, esimerkiksi ns. ovensuu kyselyillä. Etäaikana yhteyksiä on pidetty mm. teamsilla, johon täytyy erityisesti kalenteroida aikaa, toisten asiantuntijoiden kalentereita on seurattava sekä varattava yhteisiä Teams-palavereita. Etäyhteyden käyttö on osittain koettu kuitenkin käteväksi. Moniammatillinen yhteistyö vie enemmän aikaa ja yhteisen ajan löytyminen verkostojen kanssa voi olla haasteellista.

Kun yhteistyötä tehdään etäyhteyksin, jää moniammatillisen yhteistyön vuorovaikutus vajaaksi. Kasvokkain nähdään ihminen kokonaisvaltaisesti, ilmeet, eleet sekä kehonkieli, jotka etäyhteydellä toimiessa jää puuttumaan, niin asiakkaiden kun toisten ammattilaisten osalta. Luonnollisesti myös oma vuorovaikutus on vajavaista asiakkaisiin sekä yhteistyötahoihin päin etäyhteyden kanssa.

Helin (2016, 31) on todennut, että yksi moniammatillisen yhteistyön edellytyksistä on vuorovaikutus. Jokaisen verkoston, ryhmän, tulisi löytää sopivat vuo-

rovaikutuskäytänteet, jotta vuorovaikutus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Mönkkönen ym. (2019, 47–48) luonnehtii vuorovaikutusta dialogisena kohtaamisena, johon liittyy yhteisen ymmärryksen rakentaminen, ajattelutapojen erilaisuuden ymmärtäminen sekä luottamus. Vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön liittyvät tiivistä ryhmän suhde toisiinsa sekä millainen suhde yksittäisellä toimijalla on ryhmään. Vuorovaikutuksellinen yhteistyö on prosessi, johon liittyvät päämäärä, keinot ja niiden ylläpitäminen sekä toiminnan seuraukset. (Mönkkönen ym. 2019, 47–48.)

Moniammatillinen yhteistyö henkilöityy voimakkaasti niin talon sisällä kuin ulkoisissa verkostoissa. Pitkiä kumppanuussuhteita on muodostunut, jotka mahdollistavat saumattoman ja luottamuksellisen yhteistyön, tuoden esiin moniammatillisen yhteistyön parhaat puolet. Useissa verkostoissa sekä talon sisäisesti työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, joka osaltaan haastaa moniammatillista yhteistyötä. Luottamuksellista, avointa vuorovaikutussuhdetta ei välttämättä ennetä luomaan lyhyessä ajassa. Samalla etätyöaika on hankaloittanut toimimista uusien yhteistyötahojen kanssa. Kokemuksien mukaan etäyhteyksin työskentely on ollut helpompaa jo tutuksi tulleiden henkilöiden kanssa.

Pärnän (2012, 147, 148) mukaan luottamuksella on suuri rooli moniammatillisen yhteistyön alkamisessa ja etenemisessä. Luottamuksen rakentuminen korostuu etenkin yhteistyö alkuvaiheessa. Luottamuksen muodostuminen helpottaa vuorovaikutusta ja keskinäistä yhteistyötä. Luottamus lisää moniammatillisen yhteistyön lisäarvoa, voidaan luottaa toisten osaamiseen ja vastavuoroisuuteen. Luottamuksen muodostuminen häivyttää ammatilliset rajat ja mahdollistaa avoimen keskustelun ja mielipiteiden vaihdon. Luottamus on yksi keino muodostaa hajanaisille järjestelmille perusta, joka helpottaa vuorovaikutusta sekä yhteistyötä. Luottamukseen liittyvät vahvasti tunteet, arvot, yhteistyökyky sekä usko yhteiseen hyvään, rationaalisen ajattelun lisäksi. (Pärnä 2012, 147, 148.) Sandström ym. (2018, 3) ovat todenneet, että yhteistyö helpottuu toimijoiden ollessa tuttuja toisilleen. Tuttuuden myötä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on helpompi luoda. Moniammatillisessa yhteistyössä toimijat oppivat toisiltaan ja tietotaidot täydentyvät yhteistyön aikana.

Moniammatillisen yhteistyön haasteeksi voi muodostua kiire sekä liian suuret asiakasmäärät, niin talon sisällä kuin ulkoisten verkostojen kanssa. Laajojen verkostojen kanssa toimittaessa oikeiden toimijoiden tavoitettavuus voi olla haasteellista. Etelä-Savon TE-toimistossa työskentelevillä on organisaatio tuki moniammatilliseen yhteistyöhön, niin talon sisäisesti kuin ulkoisten toimijoiden kanssa.

Helinin (2016, 34) mukaan organisaatorakenne vaikuttaa moniammatillisen yhteistyön mahdollistumiseen. Kiire sekä suuret asiakasmäärät heikentävät yhteistyön mahdollisuuksia, joten organisaatiotasolla tulisi taata työn rakentamiseen aikaa sekä välineitä moniammatilliselle yhteistyölle. Erityisesti johtamisella on vaikutus tarvittavien aikaresurssien varmistamisessa. Pärnä (2012, 142–145) kuvaa moniammatillisen yhteistyön tuovan myönteistä lisäarvoa sekä kustannustehokkuutta työskentelyyn. Moniammatillinen yhteistyö on kaksisuuntainen suhde, jossa annetaan ja saadaan yhteistyöltä ja siihen vaikuttaa paljon työntekijöiden omat käsitykset yhteistyön merkityksestä, myös työn organisoitumiseen vaikuttavat työntekijän omat käsitykset. Kukin taho tarkastelee yhteistyötä omasta näkökulmastaan. (Pärnä 2012, 142–145.) Moniammatillisen työn toteuttamiseen ja arvostukseen vaikuttaa paljon, millainen organisaatiokulttuuri on (Isoherranen 2012, 30).

Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksen ja verkostojen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin moniammatillisen yhteistyön kehittämistarpeita. Kehittämisideoissa nostettiin esiin perehdytyksen tärkeys sekä sen porrastaminen eri vaiheisiin.

Collinin ym. (2013, 40) mukaan moniammatillinen yhteistyö pitää sisällään toisen ammattiryhmän opastamista sekä uusien taitojen oppimista. Opastamista tapahtuu useimmiten kokeneiden työntekijöiden taholta, konsultointia, toimintatapoihin opastamista tai systemaattisempaa perehdyttämistä. Perehdyttäminen ja opastaminen voivat muodostua yhdeksi moniammatillisen yhteistyön haasteeksi. Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa, että perehdytyksen sekä opastamisen pitää olla tehokasta sekä jatkuvaa. (Collin ym. 2013, 40.)

Ulkoisten verkostojen kehittämistarpeisiin ehdotettiin yhteisiä pelisääntökusteluja, joissa voitaisiin kirkastaa tavoitteita sekä verkostoissa toimivien



työnkuvia. Tärkeäksi koettiin roolitus ja tietämys työnkuvista sekä taustaorganisaatioista.

Moniammatillinen yhteistyö vaatii eri ammattikuntien perustehtävien tunnistamista ja tunnustamista sekä arvoperustan tuntemusta (Mönkkönen ym. 2019, 72). Liimatainen (2019, 44, 47) jatkaa samansuuntaisesti todeten moniammatillisen yhteistyön ydinedellytyksiä olevan toisten verkostossa toimivien työkuvioiden tuntemisen sekä keskeisten yhteistyötahojen tuntemisen henkilökohtaisesti. Henkilöiden tunteminen edesauttaa myös yhteistä kehittämistyötä, asiantuntijuuden jakamista sekä syvempää vuorovaikutusta. (Liimatainen 2019, 44,47.)

Kehittämisideoissa nostettiin esiin ajankäytön tehostaminen ja oikeiden verkostojen paikalla oleminen. Moniammatillinen yhteistyö vie enemmän aikaa ja aikataulujen yhteensovittaminen voi olla haasteellista. Sen takia olisi ensisijaisen tärkeää, että verkostoissa olisi paikalla oikeat tahot ja oikeat, yhdessä sovitut tavat toimia. Moniammatillinen yhteistyö on parhaimmillaan kuin palapelin palojen yhteensovittamista (Mönkkönen ym. 2019, 78).

#### **6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja heille kaikille annettiin tietoa etukäteen, avoimesti ja tasapuolisesti. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta haastateltavat olin valinnut niin, että kaksi samankaltaista työtä tekevää oli haastattelussa sekä eri toimipaikat olivat huomioitu. Henkilövalinnat olivat onnistuneita tutkimuksen näkökulmasta, sillä haastateltavat kertoivat runsaasti kokemuksistaan ja tuottivat erinomaista tietoa tutkimukseen. Tutkimuksen aineisto oli kattavaa ja sisällöltään monipuolista sekä erilaisia kokemuksia sisältävää. Aineiston anti oli rikasta ja ajatuksia herättävää.

Tutkijana koin, että haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin ja kertonta oli luontevaa ja rehellistä. Teemahaastattelurunko oli muotoiltu niin, että se mahdollisti vapaan keskustelun, mutta teemat nivoutuivat toisiinsa, joten

samoja aihepiirejä toisteltiin vastauksissa. Kokemukseni mukaan oma roolini tutkijana sekä työkollegana ei vaikuttanut haastateltavien vastauksiin.

Tutkimuksessa uskallettiin nostaa esiin moniammatillisen työn haasteita ja kehittämistarpeita onnistumisen kokemusten lisäksi.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Moniammatillista yhteistyötä ei ollut aiemmin tutkittu Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemana. Nyt kun työllisyyden kuntakokeilut ovat alkaneet sekä TE-toimistossa on toteutettu palvelumalliuudistus, olisi mielenkiintoista selvittää, miten moniammatillinen yhteistyö on muuttunut, ja onko kehitystä tai taantumaa tapahtunut. Onko moniammatilliseen yhteistyöhön vaikuttanut henkilöstön jakautuminen kuntakokeiluun sekä TE-toimistoon. Kuntakokeilu on nimensä mukaisesti kokeilu, joka käynnistyi maaliskuussa 2021. Siinä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, miten moniammatillinen yhteistyö on koettu kuntakokeilun sisällä TE-toimistosta siirtyneiden henkilöiden sekä kunta-puolen työntekijöiden välillä, mutta myös kuntakokeiluun siirtyneiden TE-toimiston virkailijoiden ja TE-toimistoon jääneiden virkailijoiden kokemusten mukaan.

Tämän lisäksi voisi tutkia, millaisia eroja on moniammatillisen yhteistyön tekemisessä palvelumalliuudistuksen mukana tulleissa palvelualueissa, mitä kehitettävää vielä olisi?

Oma lukunsa on moniammatillinen yhteistyö ulkoisten verkostojen kanssa, jossa myös jatkotutkimusaiheita olisi runsaasti. Moniammatillisen yhteistyön henkilöityminen, roolitus sekä vastuunjako ovat tutkimuksessani esiin nousseita teemoja, joita voisi tutkia lisää.

Pohdinnassa nostin esiin Pohjoismaisen työvoimapalvelumallin sekä työvoimapalveluiden siirron kuntien vastuulle. Nämä olisivat erinomaisia jatkotutkimuksen paikkoja moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta / puheviestintä. Väitöskirja.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Collin, K., Vallela, U-M., Herranen, S., Paloniemi, S. & Pyhälä-Liljeström P. 2013. Moniammatillisen yhteistyön muodot ja haasteet päivystystyön hoitoprosessissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Numero 49. 31-43. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal-fi.ezproxy.xamk.fi/sla/article/view/9343/6673>. [viitattu 21.10.2021].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Helin, R. 2016. Onnistunut moniammatillinen yhteistyö terveystieteiden ja terveys- ja sosiaalityöntekijöiden kirjoituksissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö / sosiaalityö. Pro gradu- tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99089/GRADU-1464349049.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.9.2021].
- Helminen, J. 2017. Yhdessä tekeminen monialaisuuden ja moniammatillisuuden syventäjänä. Teoksessa Helminen J. 2017 (toim.) Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Edita, 14–31.
- Hirsjärvi, S., Remes., P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Isoherranen, K. 2004. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus: moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta / sosiaalityö ja sosiaalipsykologia. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu: 27.1.2021].
- Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut s.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut> [viitattu 29.1.2021].
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A.(toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus. 15–46.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916. 12 luku 1§.
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189.

Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta  
30.12.2014/1369.

Laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta 20.12.2020/1269.

Launis, K. 1994. Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsiyksiä ja arkikäytäntöjä. Tutkimuksia 50. Helsinki: Stakes sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Liimatainen, S. 2019. Moniammatillinen yhteistyö ja verkostotyöskentely kotihoidon ja kotisairaalan välillä hoitohenkilökunnan kokemana ja arvioimana. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sairaanhoidtaja YAMK / Vanhustyön ylempi AMK. Opinnäytetyö YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161155/Suvi\\_Liimatainen.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161155/Suvi_Liimatainen.pdf?sequence) [viitattu 9.10.2021].

Makkula, H. 2020. Etelä-Savon TE-toimiston palvelumalliuudistus. Powerpoint-esitys. Intranet.

Miettinen, S. & Pöyry, S.-M. 2015. Vainulla Etelä-Savossa. Vaikeimmin työllistyvät nuoret palvelujärjestelmässä-selvitys. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 100.

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus. 47–88.

Pitkänen, S., Lampinen, P., Klem, S., Huotari, K. & Partanen-Salosto, E. 2012. Ei ylhäältä annettuna, vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien. ESR-välityömarkkinahankkeiden toimintamallien siirrettävyyttä koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 17/2012. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Ei+ylh%C3%A4%C3%A4lt%C3%A4+annettuna+vaan+yhdess%C3%A4+tavoitteellisesti+toimien+23032012.pdf/56cd2170-ae87-4376-ac10223848361d48/Ei+ylh%C3%A4%C3%A4lt%C3%A4+annettuna+vaan+yhdess%C3%A4+tavoitteellisesti+toimien+23032012.pdf>. [viitattu 31.1.2021].

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tuen mahdollisuudet. Turun Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta / sosiaalitieteiden laitos/ sosiologia. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.9.2021].

Ratia, S-A. 2018. Ohjaamo Olkkarin henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta Ohjaamo-yhteistyöstä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkimus / nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146321/Ratia\\_Sari-Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146321/Ratia_Sari-Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu: 2.2.2021].

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus. 22-56.

Salmelainen, U. 2008. Tiedon välittyminen ja rakentuminen kuntoutuksessa. Moniammatillinen asiantuntijayhteistyö ikäihmisten laitospuoleisessa kuntoutuksessa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 98. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7905/tutkimuk-sia98.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2021].

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152021/ePooki%2044\\_2018.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152021/ePooki%2044_2018.pdf?sequence=1) [viitattu: 27.9.2021].

Sulosaari, V., Heikkilä, H., Kuusisto, H., Leino-Kilpi, H., Rautava, P., Rekonen, M., Seppänen, L., Siekkinen, M., Stolt, M., Valtanen, E. & Walta, L. 2020. Moniammatillinen yhteistyö ja ammatillinen voimaantuminen syöpäkeskuksessa. VETÄVÄ-hankkeen loppuraportti. Turun ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346233/Sulosaari\\_et\\_al\\_Moniammatillinen\\_2020.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346233/Sulosaari_et_al_Moniammatillinen_2020.pdf?sequence=1) [viitattu 6.10.2021].

TE-palvelut s.a. työnhakijalle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tepalvelut.fi/tyonhakijalle/jos-jaat-tyottomaksi> [viitattu: 29.1.2021].

Tiittula, L., Rastas, A. & Ruusuvuori, J. 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus, 264–271.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työllisyyskokeilut s.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut> [viitattu 29.1.2021].

Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön- Lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Väitöskirja. Oulun yliopisto.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kust

## **TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**

### **TEEMA 1. Moniammatillinen yhteistyö Etelä-Savon TE-toimistossa**

Mitä on moniammatillinen yhteistyö meidän organisaatiossamme?

### **TEEMA 2. Työnkuva**

Millainen on työn/tehtävänkuvasi Etelä-Savon TE-toimistossa?

Miten se eroaa muiden työstä?

Mitä osaamista tuo työyhteisöön?

### **TEEMA 3. Moniammatilliset verkostot**

Mitkä ovat oleelliset verkostot, joiden kanssa tekee moniammatillista yhteistyötä?

Toimiston sisäiset verkostot?

Ulkopuoliset verkostot?

### **TEEMA 4. Kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä**

vaikutus omaan työhön

Saako tukea, nopeuttaako, auttaako, hankaloittaako?

Kuvaa jokin hyvä esimerkki, kuvaa jokin huono esimerkki

### **TEEMA 5. Miten moniammatillista yhteistyötä tulisi vielä kehittää**

Talon sisällä sekä ulkoisesti

Mitä verkostoja pitäisi esimerkiksi ehdottomasti saada mukaan?

Lopuksi kommentteja haastattelusta, moniammatillisesta yhteistyöstä, mistä vaan. Ihan vapaamuotoisesti.