

Saara Aura

MITÄ ON MUUTOS?

NARRATIIVINEN TUTKIMUS

MONIAMMATILLISEEN

YHTEISTYÖHÖN SIIRTYMISESTÄ

Johtaminen

Pro gradu –tutkielma

2016

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Mitä on muutos? Narratiivinen tutkimus moniammatilliseen yhteistyöhön siirtymisestä.

Tekijä: Saara Aura

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ\_x\_Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 68

Vuosi: 2016

Tiivistelmä:

Suomen sosiaali- ja terveysala on keskellä rakennemuutosta. Moniammatillista yhteistyötä pidetään keskeisenä välineenä, joka auttaa sosiaali- ja terveysalan julkisia organisaatioita saavuttamaan kasvaneet tehokkuustavoitteet ja samalla lisäämään työssä jaksamista ja hyvinvointia. Yleisesti ajatellaan, että moniammatillinen yhteistyö on parhaimmillaan tiimipohjaista ja asiakaslähtöistä asiantuntijatyötä, joka toimii joustavasti yli yksikkörajojenkin ja se usein asetetaan ideaaliksi, jonka katsotaan jo itsessään tuovan organisaatiolle lisäarvoa.

Tämä tutkimus etsii vastauksia siihen, millaisia käsityksiä moniammatillisesta yhteistyöstä tuotetaan organisaatioissa muutoskontekstissa. Nykyisin suurin osa organisaatiomuutoksista toteutetaan muutosvaiheajattelun pohjalta, vaikka organisaatiomuutosta on mahdollisuus tarkastella myös prosessina, jossa muutos on jatkuvaa ja emergenttiä. Tutkimukseni tuo aikaisemman tutkimuksen lisäksi ymmärrystä siihen, minkälaisena muutos moniammatilliseen yhteistyöhön ymmärretään ja mitä organisaatioissa kannattaisi ottaa huomioon toimivaa yhteistyömallia kehitettäessä sekä pyrkii kyseenalaistamaan perinteistä muutosvaiheajattelua ja sen varaan rakennettua organisaatiomuutosta. Muutos ja organisaation jäsenten ymmärrys siitä rakentuu narratiiveissa, jonka vuoksi olen valinnut tutkimukseeni narratiivisen tutkimusmetodin. Tutkimukseni liittyy yhteiskuntatieteissä yleistyneeseen narratiiviseen tutkimukseen organisaatioiden toiminnasta, joka näkee organisaatioiden rakentuvan ihmisten välisissä vuorovaikutuksellisissa suhteissa.

Tutkimusaineisto perustuu kahden moniammatillisen yhteistyön kehittämistyöpajan kirjallisiin muistiinpanoihin ja viiteen haastatteluun Tornion kaupungilla. Aineisto on kerätty syyskuussa 2015. Aineistosta on koostettu viisi erilaista narratiivia, joiden pohjalta on rakennettu käsitys siitä, millaisena muutos valitussa kontekstissa näyttäytyy. Tutkimusten tulosten perusteella on mahdollista ymmärtää, millaisista näkökulmista moniammatillisen yhteistyön palvelumalliin siirtyminen voidaan organisaatioissa käsittää ja näin ollen huomioida erilaiset näkemykset muutosprosessia eteenpäin vietäessä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää siirryttäessä moniammatilliseen yhteistyömalliin ja yleisemminkin organisaatiomuutoksia toteuttaessa.

Avainsanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, narratiivinen tutkimus, moniammatillinen yhteistyö

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi\_x\_Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi\_\_ (vain Lappia koskevat)

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	4
2 NARRATIIVISUUS ORGANISAATIOKONTEKSTISSA	10
2.1 Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa	10
2.2 Narratiivinen todellisuus	17
2.3 Narratiivinen identiteettikäsitelmä	17
2.4 Postmoderni näkemys narratiivisuudesta	18
3 MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOTUTKIMUKSESSA	20
4 MONIAMMATILLISUUS IDEAALINA	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGISET VALINNAT	26
5.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	26
5.2 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysistä	28
5.3 Tiedonintressi	31
5.4 Menetelmälliset valinnat ja aineiston kerääminen	32
5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	36
5.6 Pohdintaa tutkimuksellisista valinnoista	37
6 MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN NARRATIIVEJA	40
6.1 Johdatus tuloksiin	40
6.2 Moniammatillinen yhteistyö utopiana	42
6.3 Moniammatillinen yhteistyö arkipäivän yhteistyönä	45
6.4 Moniammatillinen yhteistyö hankkeena	49
6.5 Moniammatillinen yhteistyö kysymysmerkkinä käytännössä	51
6.6 Moniammatillinen yhteistyö rajoittavina rakenteina	53
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	

## 1 JOHDANTO

Toimivaan moniammatilliseen yhteistyöhön siirtyminen edellyttää julkishallinnon organisaatioilta eriasteisia muutoksia käytännöissä. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä moniammatillisuuteen siirtymisestä organisaatiosta käsin erilaisen muutosta käsittelevien tarinoiden kautta. Samasta ”ongelmasta” tai kysymyksestä on olemassa monta erilaista ymmärrystä ja käsitystä. Moniammatillisen yhteistyön rikkaus – mutta myös haaste – piilee juurikin yhteistyössä, sen saavuttamisessa, onnistumisessa ja epäonnistumisessa.

Elävät ihmiset, jotka toimivat vuorovaikutussuhteessa, tekevät todellisuudesta jatkuvasti elävän ja suhteisen. Vaikka kuinka voisimme esittää kuinka teoriassa organisaation, kuten kunnan, toiminta saadaan tehokkaaksi ja asiakasystävälliseksi, kohtaamme kuitenkin haasteita. Moniammatillinen yhteistyö nähdään usein keskeisenä välineenä, jolla vastata sosiaali- ja terveydenhuollon haasteisiin (Nikander, 2003), mutta moniammatillisen yhteistyön ideaalin soveltaminen käytäntöön on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi (Isoherranen, 2012). Meillä on siis tiedossa ideaali, jonka mukaan toimimalla voidaan vastata kasvaneisiin vaatimuksiin. Ideaaliin, tai edes lähelle sitä päästäkseen organisaatiossa on kuitenkin toteutettava muutos, joka moniammatillisen yhteistyön luonteen vuoksi edellyttää koko organisaatiolta muutosta suhteessa vanhaan.

Sosiaali- ja terveysala on murroksessa kasvavien tehostamisvaatimusten alla samalla, ja samalla myös kokonaisvaltaisen, asiakaslähtöisen palvelun vaatimukset kasvavat. Kun asiakkaiden ongelmat ovat monelta eri osa-alueelta, ei yhden tieteen viitekehys tai yhden osaamisalueen hallinta useinkaan riitä niiden ratkaisemiseen (Isoherranen, 2012).

Tutkimuksessani etsin vastauksia pääkysymykseen:

*Minkälainen käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä organisaation jäsenten toimesta rakentuu?*

Jonka lisäksi kysyin myös:

*Millaisia identiteettejä organisaation jäsenet puheessa rakentavat?*

Tutkimukseni tavoitteena on täydentää olemassa olevaa tutkimusta tuomalla esiin vaihteoisia teemoja, joiden kautta moniammatillista yhteistyötä käsitellään organisaation eri jäsenten toimesta. Tutkimustani ohjaa narratiivinen lähestymistapa ja sitä kautta sosiaalisen konstruktivismin tutkimusperinne. Tämän pohjalta keskeiseksi tutkimukseni näkökulman ytimeksi muodostuu se ajatus, että kielen käyttö on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa kielen käyttäjä tulee tehneeksi valinnan (joko tietoisesti tai tiedostamattomasti) – hän käyttää juuri näitä sanoja ja näitä lauseita, joista kuulija tekee tulkinnan. Erilaiset organisaatioissa olevat, elävät ja jatkuvasti muutoksessa olevat tarinat voivat toimia joko muutoksen syykkeinä tai sen tukoksina. (Brown ym. 2009.) Tutkimuksessani pyrin siis puhetta analysoimalla laajentamaan ymmärrystä siitä, millaiset lähtökohdat moniammatilliselle yhteistyölle kohdeorganisaatioissa siellä elävien tarinoiden perusteella rakentuu.

Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen liittyy olennaisesti myös identiteetin rakentuminen narratiivien kautta sekä läheisesti edelliseen liittyvä positiointi, jonka avulla identiteettiä rakennetaan sijoittamalla itsensä suhteessa muihin toimijoihin. Olen kiinnostunut siis myös organisaation ja sen jäsenten narratiivisen identiteetin rakentumisesta, jonka selvittämiseksi olen lähtenyt tutkimaan, millainen käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä tässä kontekstissa rakentuu. Olen kiinnostunut erilaisten identiteettien rakentumisesta siksi, että identiteetin rakentamisen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan paremmin organisaatioissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Se, millaisen identiteetin toimija rakentaa itselleen, edustamalleen ryhmälle tai jollekin toiselle toimijalle tai ryhmälle, selittää osaltaan organisaation narratiiveja.

Näin ollen olen erityisesti tarkastellut tutkimuksia, jotka ottavat nämä näkökulmat huomioon. Lisäksi olen tutustunut myös sosiaalipsykologian tieteenalan tutkimuksiin moniammatillisuudesta, sillä moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on kohdeorganisaatioissa tunnistettu keskeiseksi keinoksi toiminnan kehittämisessä ja muutoksen mahdollistajana. Yksi mahdollisuus olisi ollut lähteä tutkimaan ilmiötä organisaatiomuutoksen näkökulmasta, mutta koin järkeväksi rajata tutkimusta kuitenkin narratiivien avulla tehtäviin merkityksellistämisprosesseihin, sillä ensinnäkin tutkimani hanke oli tutkimuksen tekovaiheessa niin alkuvaiheessa, ettei varsinaista muutosta organisaatioissa (mm. yhteisiin tiloihin siirtyminen, töiden uudelleenjärjestely) ollut vielä ehditty aloittaa. Toiseen narratiivisuuden kautta moniammatillisuuden merkityksellistämisen ja merkitysten

tutkiminen on jo sinänsä niin laaja aihe, että siihen keskittyminen näyttäytyi itselleni järkevänä.

Sekä organisaatiomuutoksesta että moniammatillisesta yhteistyöstä on tehty paljon tutkimusta, ja tutkimus jakautuu usein kahteen isompaan ryhmään tieteenfilosofisten näkemysten mukaan. Toiseen ryhmään kuuluvat tutkimukset haluavat selvittää, mitä organisaatioissa ”oikeasti” on tapahtunut. Aineisto ja sen analyysi voi olla laadullista, mutta usein määrällistä. Esimerkiksi moniammatillisesti yhteistyössä toimivien organisaatioiden tehokkuutta voidaan ajatella mitattavaksi erilaisin määrällisin mittarein. Toiseen ryhmään kuuluvat tulkinnallista näkökulmaa edustavat tutkimukset. Näissä tutkimuksissa ääni annetaan ihmisten näkemyksille ja kokemuksille (mm. Currie & Brown, 2003). Usein aineisto ja sen analyysi on toteutettu laadullisin keinoin. Kun osa tutkimuksista haluaa selvittää, mitä organisaatioissa ”oikeasti” tapahtuu, hyväksyn ja tiedostan omassa työssäni sen, että puhdasta totuutta ei tässä mielessä ole mahdollista, eikä tarkoituksenmukaista selvittää. Tutkimukseeni sisältyy ajatus narratiivisen tietämisen tavasta, joka ottaa huomioon vaihtoehtoiset, kilpailevat tulkinnat samasta asiasta, kuten tässä tutkimuksessa siitä, millaista on moniammatillinen yhteistyö. En siis myöskään yritä etsiä oikeiksi tai vääriksi testattavia kausaalisuhteita, vaan esittää oman tulkintani tutkittavasta ilmiöstä siinä valossa, millaisena se minulle tutkijana näyttäytyy.

Aikaisemmassa organisaatiomuutosta käsittelevässä tutkimuksessa on keskitytty perinteisesti tarkastelemaan ilmiötä ja tapahtumia jälkikäteen. Onko onnistuttu, mikä meni pieleen, mitä ajattelemme tapahtuneesta ja toteutetusta muutoksesta. Organisaatiomuutoksen on perinteisesti ajateltu olevan jokin poikkeuksellinen tila, josta organisaation pitäisi nopeasti päästä takaisin vakauteen, järjestykseen ja rutiineihin (Tsoukas & Chia, 2002). Oman tutkimukseni, kuten tällä hetkellä monien tutkimusten, lähtökohtana on muutoksen näkeminen jonain sellaisena, mikä organisaatioissa on arkipäivää. Muutos on jatkuvaa, ja organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksen alaisia.

Organisaatiomuutos sinänsä on tieteessä niin laajasti käsitelty, että sitä ilmiönä on mahdollista lähestyä useammasta eri tulokulmasta. Perinteisessä organisaatiotutkimuksessa muutos on nähty poikkeuksena, joka viedään organisaatiossa läpi projektinomaisesti ja jossa pyritään pääsemään takaisin ”normaaliin” stabiiliin tilanteeseen mahdollisimman

nopeasti (kts. esim. Lewinin muutosjohtamisen malli, 1951). Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa muutos nähdään kuitenkin jatkuvana prosessina (mm. Weick, 1999; 2000, Chia & Tsoukas, 2002). Tutkimukseni kohdeorganisaatio Tornion kaupunki on hyvä ja tyypillinen esimerkki organisaatiosta, joka on jatkuvan muutoksen kourissa. Sosiaali- ja terveystieteiden on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti, jotta se pystyy sopeutumaan toimintaympäristönsä vaatimuksiin. Tämän tutkimuksen kontekstina on siis organisaatiomuutos, jota kohdeorganisaatiossa lähdetään työstämään ja johtamaan.

Tutkielman teoriaosuudessa en tule perehtymään sen laajemmin erilaisiin narratiivisiin haastattelumetodeihin tai aineistonkeruumenetelmiin, vaan käsittelen narratiivista lähestymistapaa yhteiskuntatieteisiin kokonaisuutena.

Olen rakentanut tutkimustani varten teoreettisen viitekehyksen narratiivisen tutkimusotteen ympärille. Moniammatillisen yhteistyön käsitettä lähestyn määrittelemällä sen englanninkielisen 'interprofessional collaboration' -käsitteen kautta (esim. Kvanström & Cederlund, 2006). Organisaatiomuutosta, joka tässä tutkimuksessa on tutkittava ilmiö, lähestyn teoriaosuudessa tarkastelemalla ja vertaamalla perinteisiä, Lewinin (1951) muutoksen vaihemalleja postmoderniin näkökulmaan, jossa muutos nähdään prosessuaalisena. Narratiivisuus organisaatiotutkimuksessa perustuu narratiiviseen tietämisen tapaan sekä ajatukseen, että sekä yksilölliset että organisaation identiteetit rakentuvat puheessa narratiivien avulla. Narratiivisuuden keinoin organisaation toimijat sijoittavat itsensä suhteessa muihin toimijoihin rakentaakseen identiteettiään, ja tätä prosessia kutsutaan positioimiseksi.

Haluan verrata rakentamaani teoriapohjaa empiriaan, ja siksi tutkin minkälainen käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä puheessa rakentuu ja miten moniammatillinen yhteistyö ylipäänsä näkyy organisaation arjen käytänteissä. Tulokseksi olen koonnut viisi narratiivista moniammatillisesta yhteistyöstä.

Tutkimuskohteena on Tornion kaupungin suunnitteilla oleva perhekeskus<sup>1</sup>, jonka ajatukseksi on koota ”yhden katon alle” kaikki perheen tarvitsemat palvelut. Yhden oven periaatteen avulla tavoitellaan tehokkuutta ja tekemisen optimointia, mutta myös parempia ja helpommin saatavilla olevia palveluita kuntalaisille.

Tutkimukseni keskittyy moniammatilliseen yhteistyöhön tutkittavien käsitysten näkökulmasta. Tutkimukseni pohjalla on Tornion kaupungin Perheille parasta – työniloa työntekijöille –hanke, jonka tarkoituksena on luoda Tornioon tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia tukeva monisektorinen työskentelymalli kuntaorganisaation muutostilanteisiin, keskittyen erityisesti perheille suunnattuihin palveluihin.

Keskeisenä osana hankkeen yhteydessä luotavien palvelutuotannon mallien kehittämisessä on tarkastella henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja edistää työhyvinvointia sekä lisäksi varmistaa palveluiden tuottavuus muutostilanteissa.

Uusi ennaltaehkäisevään työhön painottuva palvelujärjestelmän malli kehitetään kokeilujen kautta ja tarkoituksena on, että sitä voitaisiin hyödyntää laajemminkin kunta-alalla. Hankkeen yhtenä tavoitteena on yhteisen työtilan löytäminen moniammatilliselle verkostotyölle Eksoten (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri) lasten ja nuorten talon mallin mukaisesti. Tiloihin on tarkoitus sijoittaa muun muassa perheneuvola, neuvoloita, psykiatriaa, koulukuraattori, koulupsykologi, toimintaterapeutit, puheterapeutit, perhetyöntekijät, kolmannen sektorin toimijoita ja järjestöjä sekä muita perheen parissa työskenteleviä yksiköitä ja henkilöitä mahdollisesti sosiaalitoimisto. (Hyvinvointipalveluiden tilatyöryhmän selvitys & hankkeen esittelymateriaali)

Hanke toimii ajalla 1.9.2015 - 31.8.2018 ja tutkimukseni aineistonkeruu sijoittui syyskuulle 2015. Tuolloin Tornion kaupungissa hankkeelle oli nimetty oma projektikoordinaattori ja henkilöstöä oli tiedotettu hankkeen alkamisesta ja sen tavoitteista.

Johdannon jälkeen tutkielma etenee siten, että luvussa kaksi käydään lävitse narratiivisuutta organisaatiokontekstissa, jonka jälkeen luvussa kolme tarkastellaan muutosjohtamista organisaatiotutkimuksessa. Teoriaosuuden viimeinen luku on numero neljä, joka

---

<sup>1</sup> Perhekeskus ei ole perustettavan keskuksen virallinen nimi. Perhekeskus on toimijoiden suussa muotoutunut niin kutsuttu työnimi perustettavalle keskukselle. Kohdehenkilöiden puheessa perhekeskus sekoitettiin toisinaan Torniossa jo toimivaan 'Perheiden taloon' joka niin ikään tarjoaa erilaista toimintaa perheille.



käsittelee moniammatillisuutta ideaalina. Teoriaosuudesta siirrytään lukuun viisi eli tutkimuksen toteuttamistapoihin ja metodologisiin valintoihin. Luvussa kuusi esittelen tutkimuksen tulokset, jotka ovat viisi erilaista tarinaa moniammatillisuudesta ja identiteetin rakentumisesta. Luvussa seitsemän kerätään lopuksi yhteen tutkimuksen tuloksia ja käydään läpi johtopäätökset.

## 2 NARRATIIVISUUS ORGANISAATIOKONTEKSTISSA

### 2.1 Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa

Narratiivit ovat kertomuksia, jotka kytkevät toisiinsa henkilöt sosiaalisiin tapahtumiin, prosesseihin ja organisaatioihin. Termejä 'tarinallinen' ja 'narratiivinen' käytetään usein synonyymeinä toisistaan. Tässä tutkimuksessa käytän sanaa narratiivinen, poikkeuksena joihinkin lähteisiin viittaaminen, joissa käytetään termiä tarinallinen. Terminä 'tarinallinen' tai 'narratiivinen' tutkimus viittaa tarinan, kertomuksen tai narratiivin käyttöön ymmärrysvälineenä (Hänninen, 1999) ja se peittää alleen erilaisia tekstin ja puheen tyyppejä (Cortazzi, 2001). Narratiivien ajatellaan nykyisin olevan ihmiselle yksi perustavanlaatuisista tavoista jäsentää ymmärrystään ympäröivästä maailmasta (Cortazzi, 2001) sekä hyvin keskeinen tapa konstruoida inhimillisiä kokemuksia ja identiteettiä (Bruner, 1986). Narratiiveja esiintyy sekä yksilö- että kollektiivisella tasolla (Sonenshein, 2012) ja esimerkiksi Currien & Brownin mukaan (2003) narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa on erityisen arvokas juuri siksi, että se auttaa ymmärtämään paremmin yksilön ja ryhmän merkityksellistämisen prosesseja (sensemaking). Osa organisaatiotutkimuksessa onkin keskittynyt tarkastelemaan ilmiöitä sensemaking-linssin lävitse. Sonenshein (2012) mukaan sensemaking-näkökulma liittyy läheisesti narratiivisuuteen. Mm. Weickin (1995) mukaan sensemakingissa on kysymys todellisuuden tulkintojen rakentamisesta, joita yksilöt tekevät sen pohjalta, mitä he ajattelevat. Sensegivingillä taas tarkoitetaan prosessia, jolla yksilöt pyrkivät vaikuttamaan muiden sensemaking-prosesseihin.

'Narratiivinen lähestymistapa' voidaan kuvata esimerkiksi siten, että tekstissä se tarkoittaa ajattelun ja jäsentämisen muotoa, jossa tarina nähdään keskeisenä (Hänninen, 1999). Valitsin narratiivisen lähestymistavan tutkimukseni jäsentämiseen etenkin siksi, että narratiivisuus on ihmiselle luonteva tapa ymmärtää ja järjesteittää ympäristöään ja omaa identiteettiään. Todellisuus elää, muodostuu ja uusintuu tarinoiden avulla. Jokainen narratiivi on yksi versio tai näkökulma tapahtuneesta, jolloin ne eivät pelkästään kerro tapahtuneesta vaan antavat kuvauksen tapahtuman merkityksestä ja tärkeydestä kertojalle (Cortazzi, 2001). Tarinat ovat myös keskeinen vuorovaikutuksen väline, sillä kertomalla toisille jotakin 'jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia, luodaan luottamusta ja yl-

*läpidetään ryhmiä*' Hyvärinen & Löyttyniemi, 2005). Tarinallisuuden kautta ihminen järjkeistää, usein itselleen tai yleisölleen merkityksellisiä menneisyyden kokemuksia ja jakaa niitä muiden kanssa (Cortazzi, 2001). Narratiivisuus on niin keskeinen tapa asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiselle, että se tuntui tutkimuksessani lähestymistapana luontevalta. On kuitenkin huomioitava, että kertomukset ja tarinat eivät sinänsä edusta suorita todellisuuskuvauksia, vaan ne tarinallisuudessaan tulevat ilmaiseeksi jotain yhteisön kulttuurista. Tarinallisen ajattelun kautta ihminen ymmärtää elämäänsä kulttuurin tarjoamien tarinallisten mallien avulla, ja näin ollen ihmisten kertomusten sisältämät tarinalliset rakenteet voivat paljastaa yhteisön moraalijäsennyksiä ja uskomuksia (Hänninen, 1999).

Narratiivinen tutkimus on kovin monialaista. Luonnollisesti tämän vuoksi narratiivin tai tarinan käsitettä käytetään monissa merkityksissä: sillä voidaan viitata suullisesti kerrotuihin tarinoihin, kaunokirjallisiin teksteihin tai elävän elämän episodeihin (Hänninen, 1999). Eri käsitteiden määritelmille on omat kannattajansa. Osa haluaa erottaa tarinat ja narratiivit toisistaan asettaen narratiiville tiukemmat kriteerit. Hyvärinen & Löyttyniemi (2005) esimerkiksi erottavat toisistaan kertomuksen (narrative) ja tarinan (story): heidän mukaansa samasta tarinasta (esimerkiksi Punahilkka) voi olla monta toisistaan poikkeavaa kertomusta. Jean-François Lyotard esitteli vuonna 1979 klassikkoteoksessaan ajatuksen 'suuresta kertomuksesta' (nk. grand narrative tai metanarratiivi) joka tarkoittaa siis vallalla olevaa kertomusta todellisuudesta. Postmodernina aikana metanarratiivit nähdään kuitenkin ongelmallisina, sillä käsitys todellisuudesta on hajanainen. Esimerkiksi Boje (2001) näkee metanarratiivin rinnalla mikrotarinat (microstory) joista metanarratiivi koostuu. Mikrotarinat ovat myös usein sellaisia, jotka vastustavat metanarratiivia ja sen vuoksi niitä ei tulekaan jättää huomiotta. Boje (2001) myös esittää, että narratiiveja ovat ne tarinat erilaisista tapahtumista, joissa esiintyy hahmoja ja jotka sijoittuvat aikaan ja paikkaan, mutta useammin ne ovat tarinan palasia, joita kerrotaan siellä täällä vaihtuville yleisöille. Hänninen (1999) on erottanut toisistaan tarinallisuuden eri ilmenemismuotoja muun muassa sisäisen tarinan ja draaman käsitteeseen. Sisäisen tarinan käsite viittaa ihmisen omassa mielessään tekemäänsä tulkintaan omasta elämästään, joka rakentuu tarinallisten merkitysten kautta. Draaman käsite viittaa elävään elämään ja siihen toiminnalliseen prosessiin, jossa ihmiset tulevat toteuttaneeksi sisäisessä tarinassaan muotoilemiinsa tarinallisia projekteja. Hännisen mukaan elävä elämä ei ole ennen tarinaa, vaan 'on jo itsessään tarinallisesti tulkkiutunut'.

Yhteiskuntatieteessä on viime aikoina korostunut narratiivisen tietämisen tapa. Ihmistieteelliset keinot eivät ole riittäviä ympäröivän maailman ymmärtämiseen, kun halutaan selvittää ilmiöitä, joiden taustalla ovat monimutkaiset, kompleksiset vuorovaikutussuhteet. Narratiivinen tapa tietää keskittyy Brunerin (1986) mukaan inhimilliseen intentionalismiin: kuinka toimintaa selitetään ja kuinka toiminta liitetään toisiinsa. Näin narratiivinen tapa auttaa meitä ymmärtämään paremmin ympäröivää maailmaa, kuin kausaalisuhteita etsivät pragmaattinen tapa. Czarniawska (2004) selittää ajatusta eteenpäin, että siinä missä pragmaattinen tapa tekee oletuksia ja testaa niitä, narratiivisen tietämisen tapa jättää tapahtumien yhteydet auki ja tulkinnanvaraisiksi.

Organisaatiotutkimuksessa narratiiveilla voidaan katsoa olevan keskeinen rooli. Organisaatiot ovat oikeastaan täynnä narratiiveja eikä tutkija voi olla törmäämättä niihin muodossa tai toisessa: organisaatioissa narratiiveja löytyy niin haastatteleamalla organisaation jäseniä tai tutkimalla henkilöstökyselyitä, kuin tutkimalla organisaation dokumentteja tai kokouksia ja palavereita (Maitlis, 2012). Narratiivisuus on mielestäni erityisen hyödyllinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa, sillä se korostaa 'lukijoiden' tai 'kuulijoiden' roolia pelkän 'kirjoittajan' tai 'kertojan' sijaan ja herättää meitä tutkijoina narratiivisten tulkintojen heterogeenisyydestä (Balogun ym., 2014).

Tutkija valitsee kohteen ja tulokulman, josta kohdetta tarkastellaan, ja tällaiset rajaukset on välttämättä tutkimukselle tehtävä. Organisaatiomuutosta käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään useasti siihen, mikä muutoksessa meni hyvin tai mikä huonosti, ja näitä näkemyksiä kysytään erilaisin menetelmin organisaation jäseniltä. Tulokset eivät kuitenkaan ole objektiivisia, vaan jokainen kertomus ja mielipide tapahtuneesta on kertojan oma näkemys. Jo pitkän aikaa useat tutkijat (mm. Pettigrew, 1985) ovat nostaneet esille, että usein muutoksesta kerrotaan ainoastaan yhdestä (usein muutosjohdon) näkökulmasta, ja sitä olisi syytä laajentaa koskemaan kontekstia laajemmin. Poiketen Pettigrew'n (1985) ajatuksista, narratiivisen tutkimusotteen kannattajat (mm. Gabriel 2000, via Collins & Rainwater, 2005) eivät kuitenkaan yritäkään selvittää, mitä organisaatioissa "oikeasti" tapahtuu, vaan tavoitteena on tuoda tarkasteluun vaihtoehtoisia näkökantoja, jotka ehkä jäävät toisen tyyppisessä tutkimuksessa eräänlaisten muutos-sankaritarinoiden peittoon. Muutos synnyttää tarinoita ja tarinat voivat toimia syyttimenä muutokselle (Brown ym. 2009) Narratiivinen analyysi muutostarinoiden tulkintaan auttaa siis löytämään lisää syvyyttä niihin monikasvoisiin kertomuksiin, joita organisaation sisältä löytyy. Esimerkiksi

Collinsin & Rainwaterin (2005) tällainen tapa tutkia muutosta antaa tilaa vaihtoehtoisille tarinoille ja näkökulmille, jotka normaalisti leikataan pois muutosta toteuttavan johdon toimesta. Vaihtoehtoisia tulkintoja voidaan toisaalta kutsua jopa paheeksi tieteessä (Czarniawska, 2004), niin voimakkaasti se haastaa perinteisen tavan ajatella ja selvittää mitä organisaatiossa ”oikeasti” tapahtuu.

Narratiivista tutkimusotetta on käytetty organisaatiotutkimuksessa laajalti näkökulmana, joka auttaa ymmärtämään organisaatioita ja niissä tapahtuvia asioita, kuten muutosta. Yksi syy innokkuuteen käyttää narratiivista tutkimusotetta voi Czarniawskan (2004) mukaan olla se, että narratiiveihin voidaan suhtautua tyyppillisimpänä sosiaalisen elämän muotona. Samassa teoksessa hän jatkaa, ettei tästä oletuksesta ole tarpeen tehdä ontologista kamppailua: sosiaalinen elämä voi koostua tai olla koostumatta narratiiveista, joka tapauksessa siihen suhtautuminen tähän tapaan tuo syvällisempiä oivalluksia.

Narratiivista näkökulmaa voidaan pitää oikeantyyppisenä tapana tutkia ilmiöitä, kun halutaan ymmärtää paremmin organisaatioita ja organisoimista, liittyen esimerkiksi ”*mikropoliittiseen toimintaan ja muutokseen*”. Narratiivit elävät, toistuvat ja muokkautuvat organisaation arjessa. Kertomusten kautta asiat tulevat ’todeksi’. Yksi tapa järjeistää ja hyväksyä sosiaalista maailmaa on tehdä se (yhteisesti) neuvoteltujen narratiivien avulla. Narratiiveja voidaan pitää myös merkittävänä välineinä käytäntöjen ja ideoiden legitimaatioprosesseissa, erityisesti muutoksessa. (Currie & Brown, 2003). Narratiiviset tutkimukset ovat myös siksi keskeisiä ja tärkeitä, sillä niihin sisältyy ajatus organisaatiossa yhtä aikaa elävistä rinnakkaisista, limittäisistä, monimuotoisista narratiiveista. Näiden narratiivien avulla organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) tulevat rakentaneeksi yksilöllisiä ja ryhmän identiteettejä, joiden avulla omaa sijoittumista ja erilaisia syitä ja tarkoituksia tietynlaiselle toiminnalle (esimerkiksi muutoskontekstissa) pyritään rakentamaan. Tällaisesta tutkimuksesta esimerkkinä on Garcian & Hardyn (2007) yliopistokontekstiin sijoitettu narratiivinen tutkimus identiteeteistä. Heidän yksi keskeisistä havainnoistaan oli yliopiston työntekijöiden ja akateemikoiden omassa puheessa tapahtunut rooliutumisen uhereiksi, jotka olivat syyllisten väärin teon kohteena. Tämän vuoksi he katsoivat kärsivänsä syystä, joka ei ollut heidän omien tekojensa aiheuttama. Heillä oli myös uhrin identiteetin omaksuttuaan oikeus moraaliseen närkästykseensä joka antoi heille luvan jakaa oma ahdingonsa ja lisäksi asettaa kritiikin kohteeksi syyllisten teot, jotka ahdingon olivat aiheuttaneet. Kuvailtuun identiteettiin liittyi myös ajatus siitä, että uhrien ei tulisi tarvita kestää

yhtään enempää, vaan ainoastaan tulla kuulluiksi ja tuetuiksi. Garcian & Hardyn (2007) analyysistä paljastui lisäksi muutokseen liittyvien haasteiden taustalla vanhempaa epätasa-arvoisuuden kokemusta, esimerkiksi jako akateemisiin ja ei-akateemisiin. Tällaiset taustalla vaikuttavat identiteetit voivat siis näkyä myös organisaation muissa narratiiveissa.

Keskeistä tutkimustyölleni on siis narratiivinen lähestymistapa narratiivinen todellisuus huomioon ottaen. Hyödyntämällä narratiivista otetta tutkimusprosessissa, on mahdollisuus hahmottaa tutkittavasta ilmiöstä niin kutsuttuja mallitarinoita. Mallitarinoihin voi sisältyä jonkinlainen opetus, joka auttaa yhteisön jäseniä tulkitsemaan oman organisaationsa rakenteita ja toimintatapoja sekä luovat jäsenilleen jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Tarinoista voidaan (mm. Hänninen 1999) havaita niiden yksilöllistä ja kollektiivista identiteettiä rakentava ja ylläpitävä voima, joka näyttäytyy niin hyvässä kuin pahassakin. Tutkimuksessani haluan ymmärtää paremmin moniammatillisen yhteistyön merkitystä ja johtamista käytännössä. Käytäntöä kuvaavat niin kertomusten substanssit, kuin draama ja storytelling-toimintakin jota tilanteissa tapahtuu. Jotta onnistun tutkijana pääsemään lähelle narratiivista todellisuutta, on tutkimuksessa käytettävä etnografista herkkyyttä (Holstein & Gubrium, 2009). Valintaani tukee myös Cortezzin (2001) esittämä huomio, että ihmisen tutkimushaastattelussa kertoma narratiivi ei välttämättä ole lainkaan samanlainen kuin saman henkilön kertoma narratiivi kerrottuna keskusteluissa muille, kuten esimerkiksi organisaation jäsenille, kollegoille ym. On siis huomioitava, että narratiivia tulee aina muokkaamaan senhetkinen yleisö, konteksti ja muut moninaiset seikat. Kuitenkin havainnoimalla pyrin pääsemään lähelle ja ymmärtämään sellaista toimintaa, joka edustaa tutkittavien päivittäistä elämää ja toimintaa organisaatiossa tutkittavien asioiden äärellä.

Tutkimustyössäni tulin hyvin varhaisessa vaiheessa (useiden muiden tutkielmantekijöiden tapaan) törmänneeksi ongelmaan tai kysymykseen: mistä näkökulmasta ja millaisen aiemman tutkimuksen pohjalta lähdän työstämään omaa tutkimustani ja etsimään vastausta tutkimuskysymykseeni? Organisaatiomuutosta perinteisestä mallista moniammatillisessa yhteistyössä toimimiseen julkisella palvelusektorilla on käsitelty usein sosiaalipsykologian tutkimuksessa. Kuten aiemmin totesin, näkökulma on hyvin usein ollut keskittynyt tehtyihin tehostamistoimenpiteisiin ja siihen, mitä tutkimuksen kohteena olleet

ajattelevat muutoksesta. Aiemmassa tutkimuksessa on pystytty tuomaan esille, että esimerkiksi moniammatillisesti hyvin toimivista tiimeistä on ollut jäsenilleen tukea, ne ovat tuottaneet sosiaalista pääomaa joka auttaa jaksamaan työssä ja niissä on vallinnut asiantuntijoiden kesken luottamus (mm. Isoherranen, 2012). Isoherranen esitti tutkimuksessaan myös, että moniammatillisuuteen siirtyminen edellyttää riittävää pohjustusta onnistuakseen. Usein asiaa on lähdetty käsittelemään sisällönanalyysin keinoin. Mielenkiintoni ilmiötä kohtaan johtamisen opiskelijana on kuitenkin toisenlainen ja katson, että omalla tutkimuksellani voin tuoda uutta näkökulmaa myös sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisen yhteistyön haasteita pohtiville tahoille. Moniammatillinen yhteistyö on jotakin, jonka sisältöä ja merkitystä luodaan moniammatillisuuskirjallisuuden lisäksi paikallisesti, työryhmien vuorovaikutustilanteissa (Pärnä, 2012). Näin ollen ymmärrystä ja käsitystä tutkittavasta ilmiöstä on järkevää muodostaa tutkimalla narratiiveja, joita organisaatioissa kerrotaan.

Mielenkiintoista omassa tutkimuksessani oli esimerkiksi tarkastella, millä tavalla johtajien ja työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan. Esimerkiksi Currie & Brown (2003) löysivät omassa tutkimuksessaan kohdeorganisaatiosta kaksi erilaista narratiivista, joiden kertojina ovat keskijohto ja ylempi johto. Yksi merkittävistä eroista narratiivien kesken oli se, että ylempällä johdolla oli hyväksyvä asenne sellaisia käytänteitä kohtaan, jotka olivat peräisin yksityiseltä sektorilta, jotka he yhdistivät parempaan kannattavuuteen ja vaikuttavuuteen, kun taas keskijohto suhtautui kritiikillä yksityisen puolen käytäntöjen siirtämiseen suoraan heidän organisaatioonsa. Keskijohdon mukaan käytäntöjä olisi pitänyt muokata sopimaan sairaalan uniikkiin kontekstiin. He selvittivät myös, että keskijohdolla ja ylempällä johdolla oli hyvin erilainen käsitys dialogista, jota asian tiimoilta käytettiin. Garcian & Hardyn (2007) narratiivien avulla rakennettuja yksilö- ja organisaatioidentiteettejä koskeva tutkimus käsitteli myös narratiiviselle tutkimusotteelle tyypilliseen tapaan rinnakkaisia, vaihtoehtoisia ja toistensa kanssa kilpailevia narratiiveja samasta ilmiöstä.

Currien & Brownin (2003) tutkimustulokset ovat kiinnostavia ja tärkeitä oman tutkimukseni kannalta. Viittaamani, vaikkakin Iso-Britanniassa tehty, tutkimus osoittaa niitä mahdollisia ristiriitoja, haasteita ja käsityseroja, joita omassa tutkimusympäristössäni on havaittavissa. Currien & Brownin (2003) tutkimuksen tuloksissa nousi huolestuttavasti esiin myös se seikka, että ylempällä johdolla oli aivan eri käsitys toimenpiteistä ja tuloksista,

ja siitä kenen ansiota ne olivat, keskijohdon kokiessa, että heidät oli sivuutettu päätöksenteosta ja estetty heiltä asiakkaiden (eli potilaiden) oikeiden tarpeiden täyttäminen.

Brown & Humphreys (2003) löysivät niin ikään tutkimuksessaan organisaation narratiivien moniäänisyyden. Heidän tutkimustuloksissaan ylemmän johdon muutosnarratiivit olivat eepisiä tarinoita ”voitosta” kun taas kaksi samassa muutoksessa mukana ollutta työntekijäryhmää kertoi muutoksesta traagisilla narratiiveilla. Heidän keskeinen väittäjänsä on, että organisaatiomuutos koostuu ainakin osittain ihmisten muutokseen liittyvistä käsityksistä, jotka tulevat sanalliseen muotoon narratiivien toimesta ja tulevat jae-  
tuiksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun siis tarkastellaan esimerkiksi organisaatiomuutoksen onnistumista, tullaan sen äärelle, että onnistuminen tai epäonnistuminen on riippuvaista siitä, keneltä kysytään ja siitä, minkä kukin yksilö tai ryhmä käsittää onnistumiseksi (tai epäonnistumiseksi). Brownin ja Humphreysin (2003) tutkimuksessa kysymyksessä oli yliopistojen yhdistyminen, jossa muutoksesta vastannut johtoryhmä koki yhdistymishankkeen erityisen onnistuneeksi, kokivat olevansa vastuussa sen onnistumisesta ja näkivät uuden yliopiston tulevaisuuden positiivisena. Yhdistymisen kohteena olleiden yliopistojen työntekijät sen sijaan näkivät, että muutos oli suunniteltu huonosti ja surkeasti toteutettu urakeskeisen ja empatiakyvyttömän johtoryhmän toimesta. Omassa tutkimuksessani organisaatioissa on meneillään eräällä tapaa saman tyyppinen muutosprosessi. Vaikka tässä tapauksessa ei yhdistetä kahta erillistä organisaatiota, tavoitellaan siinä kuitenkin sellaisten yksiköiden välistä moniammatillista yhteistyömallia, joka voi muistuttaa jopa erillisten organisaatioiden yhdistymistä, riippuen siitä kuinka erillään yksiköt ovat ennen muutosta toimineet.

Tienarin & Vaaran (2010) tutkimus monikansallisen yrityksen narratiivisesta rakentumisesta oli myös keskeinen oman tutkielmani tekemisen kannalta. He tutkivat antenarratiivisen lähestymiskulman avulla tarinankerronnan käyttöä merkityksellistämiprosessien välineinä, muutosta joko edistävästi tai vastustavasti. Kuten omassakin tutkielmassani teen, ovat Tienari & Vaara hyödyntäneet pirstaleisia tarinoiden osia ja etsineet merkityksiä, joita ne kuvaavat.



## 2.2 Narratiivinen todellisuus

Terminä narratiivinen todellisuus on Holsteinin & Gubriummin (2009) mukaan tarkoitettu kuvaamaan sosiaalisesti rakentunutta storytelling-käytäntöä, joka sisältää niin virallisten haastatteluiden että niiden ulkopuolella ilmaistut narratiivit. Narratiivinen todellisuus huomioidaan tutkimuksessa käsittelemällä pelkkien tekstien sijaan niitä monimuotoisia, jokapäiväisiä konteksteja, joissa narratiivit tulevat esiin, niitä rakennetaan ja ilmaistaan (Holstein & Gubrium, 2009).

Narratiivisen todellisuuden huomioon ottaminen on keskeistä tutkimustyölleni, sillä koska narratiiveihin nivoutuu kertojan ja yleisön niille antamia merkityksiä, avautuu tutkijan eteen mahdollisuus tutkia narratiiveja niin tekstinä tai tuotteena, kuin sosiaalisena prosessina tai käytännön toimintana (Cortazzi, 2001).

## 2.3 Narratiivinen identiteettikäsitys

Organisaatiotutkimuksen piirissä, kuten laajemminkin yhteiskuntatieteessä, on kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota identiteetin rakentumiseen. Identiteetti on nykyisin suosittu linssi, jonka läpi erilaisia ilmiöitä tarkastellaan (Alvesson ym. 2008). Narratiivinen identiteettikäsitys liittyy myös keskeisenä osana narratiiviseen näkökulmaan tutkimuksessani. Identiteetti kuvaa sitä, millainen minä olen, mikä olen, ja millainen organisaatiomme on. Narratiivinen identiteettikäsitys ajattelee, että identiteettiä rakennetaan jatkuvasti käyttämällä kulttuurisia resursseja, joiden avulla käsityksiä uusinnetaan ja tuotetaan. Ihminen käyttää itsensä ja toimintansa kuvaamiseen kieltä, joka ei ole neutraalia vaan tuottaa käsityksiä asioista ja ihmisestä itsestään ja samalla ihmisen suhteesta näihin asioihin. Narratiivien avulla tuotetaan käsitystä omasta tai muiden identiteetistä. Kielen avulla ihminen tulee muokanneeksi identiteettiään johonkin suuntaan, ja siinä samalla hän tulee muokanneeksi myös muiden identiteettejä (Garcia & Hardy, 2007). Narratiivinen identiteettikäsitys on tärkeä ottaa huomioon tutkittaessa organisaation järkeistämisen prosesseja narratiivien pohjalta. Currie & Brown (2003) esimerkiksi esittävät, että ihmiset haluavat ajatella, että he jakavat yhteisen käsityksen asioista, vaikka todellisuudessa yksilöiden ja ryhmän käsitys eroaa perustavanlaatuisestikin toisistaan. He toteavat myös, että subjektiivisesti rakentuneessa identiteetissä (kuten kaikessa ”todellisuudessa” itse asiassa) on kysymys

vallasta ollen alistumisen ja vastustamisen prosessien monimutkainen lopputulos, joka on ehdollinen ja jatkuvasti muutoksen alainen.

Postmodernin näkemyksen mukaan identiteetit ovat monikasvoisia, pirstaleisia ja kiistanalaisia (esim. Brown, 2006). Identiteetin monikasvoisuutta voi kuvata esimerkiksi havainnoimalla narratiiveista kuinka sama käytäntö voi näyttää todella erilaiselta ja rakentaa erilaista organisaatioidentiteettiä. Organisaatiossa identiteettejä voidaan luonnehtia useilla narratiivisilla identiteeteillä, jotka vaihtelevasti kehittyvät, kilpailevat, punoutuvat yhteen, ovat päällekkäisiä tai etäällä toisistaan sekä usein testaavat toistensa hegemoniaa (Brown & Humphreys, 2005). Ryhmissä yksilöt, joista ryhmät koostuvat, rakentavat ja jakavat yhteisiä merkityksiä (Currie & Brown, 2003). Samasta asiasta voi olla monta erilaista ja yhtä aikaa rinnakkaista käsitystä (kts. esim. Garcia & Hardy, 2007). Jonkun tai joidenkin mielestä vaikkapa työntekijän henkilökohtainen valmennus ilmentää organisaation käytäntöä 'kytätä' ja vahtia työntekijöitään, pakottaa luopumaan omasta persoonallisuudestaan menemällä samaan muottiin tai toisaalta olla jonkun ryhmän mielestä organisaation tapa huolehtia työntekijöidensä osaamisesta ja näin heidän hyvinvoinnistaan. On huomattava että kollektiivinen identiteetti on diskursiivinen rakennelma, joka asuu kertomuksissa, joita esimerkiksi kerrotaan toisille keskusteluissa (Brown, 2006). Yksilöiden ja ryhmien käsitykset ovat myös keskenään usein epäjohdonmukaisia, vaikka ihmisillä on taipumus ajatella, että heidän käsityksensä on yleisesti jaettu (Currie & Brown, 2003). Tarinoita, joista identiteetit tai (yksi monikasvoinen) identiteetti muodostuu, ei voida kutsua ideologisesti neutraaleiksi (Brown & Humphreys, 2005).

#### 2.4 Postmoderni näkemys narratiivisuudesta

Kasvavassa määrin tutkijoiden keskuudessa on tunnistettu, että organisaatioiden storytel-ling-käytännöt ovat sekä kollektiivisesti että yksilöiden toimesta muodostuvia sekä jaettu-ja sen sijaan, että ne olisivat vain tiettyjen henkilöiden omaisuutta (Brown ym, 2009). Perinteinen narratiivinen tutkimus näkee narratiivin tietyn rakenteen omaavana. Siinä on usein alku, keskikohta ja loppu. Osa narratiivisesta tutkimuksesta erottaa myös narratiivin ja tarinan toisistaan. Tarina kertoo tapahtumista, ja narratiivi antaa tapahtumille paikan ja yhtenäisyyttä, koherenssia (Boje, 2001).

Kirjallisuutta tutkiessani huomasin, että perinteinen narratiivin määritelmä ja narratiivisessa tutkimuksessa käytetyt periaatteet eivät auttaneet minua oman aineistoni tulkinassa riittävästi. Tutkiessani lisää uudempaa narratiivista tutkimuskirjallisuutta, huomasin, että samaan ongelmaan oli törmätty jo aikaisemmin. Bojen edustama postmoderni ajattelutapa rohkaisee tutkiskelemaan ihmisten puhetta myös perinteisen narratiivin määritelmän ulkopuolelta, sillä voi olla, että joskus jostakin asiasta ei ole kokonaista narratiivia kerrottavaksi, vain pieniä palasia jotka eivät koskaan muodostu kokonaisiksi (Vickers, 2005). Perinteisissä narratiivisissa menetelmissä antenarratiivit nähdään siis kelvottomana tarinankerrontana (Boje, 2001), kun taas narratiivi edustaa ideaalia, joka nousee tarinan yläpuolelle. Boje käyttää (2001, 2008) siis antenarratiivin käsitettä, ja määrittelee sen pirstaleiseksi, ei-lineaariseksi, vailla koherenssia olevaksi, kollektiiviseksi, tiettyyn paikkaan sijoittumattomaksi ja varsinaista narratiivia aiemmaksi spekulatioksi. Antenarratiivi ei ole koskaan lopullinen eikä valmis, mutta se antaa käsitystä siitä, mitä on meneillään (Vickers, 2005).

Bojen antenarratiivin määritelmä ja antenarratiivien analysoimiseen kehittämät menetelmät auttavat tutkijoita tarttumaan sellaisiin tarinoihin, joilta puuttuu rakenne ja jotka ovat liian pirstaleisia perinteisille menetelmille. Liika fokuusoituminen ideaalisiin narratiivin perinteistä määritelmää mukaileviin tarinoihin, voi jäädä jotain todella olennaistakin huomaamatta. Tienari ja Vaara (2010) toteavat niin ikään käyttäessään antenarratiivia käsitteenä tutkimuksessaan, että antenarratiivien tutkiminen auttaa antamaan huomion sellaisille diskursiivisille mikroelementeille kuten metaforisille ilmaisuille, jotka ovat keskeisessä roolissa merkitysten luomisessa.

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOTUTKIMUKSESSA

Muutos on yksi tutkituimpia ilmiöitä organisaatiotutkimuksessa. Aikaisempi tutkimus on täynnä erilaisia muutosideaaleja, joista suosituimpiin ja sovelletuimpiin nykyinen vallitseva käytäntö organisaatiomuutoksen läpi viemisessä perustuu. Perinteisesti muutos nähdään vaiheittaisena etenemisenä kohti etukäteen tarkkaan valittua päämäärää. Tässä luvussa käyn läpi organisaatiomuutostutkimusta perinteisestä näkökulmasta jonka jälkeen käänän tulokulman postmoderniin ajatteluun, jossa muutos nähdään prosessina.

Yhteistä monille muutosjohtamisen malleille on se, että ne suosivat suorasti tai epäsuorasti Lewinin (1951) kolmevaiheista muutosteoriaa (Sonenshein, 2010). Lewinin mallissa ensimmäinen vaihe muutosprosessissa on sulattaminen (unfreezing) jonka avulla herätetään tarve muutokselle. Eri teorioista riippuen tähän vaiheeseen kuuluu tavalla tai toisella ”tuskan” herättäminen; esille nostetaan tyytymättömyys vanhaan ja sulatetaan vanhat tukirakenteet, jotta vanhaan paluulle ei enää jätetä vaihtoehtoa. Sulatusvaiheessa henkilöstölle voidaan esittää heikkoa tilannetta esittäviä tilastoja ja muillakin keinoin luodaan erilaista kriisitietoisuutta. Vanhaan tapaan liittyvät myönteiset asenteet kyseenalaistetaan ja esimerkiksi palkitsemiskäytännöt voidaan muuttaa.

Lewinin muutosteoria olettaa, että kun sulatusvaihe on tehty oikein, organisaation jäsenet ovat motivoituneet muutokselle ja he ovat valmiita omaksumaan uusia käytäntöjä vanhojen käytäntöjen tilalle. Muutosvaiheessa keskiössä on huolellinen muutossuunnitelma, jonka mukaan koulutetaan organisaation jäseniä ja kuvaamalla muutoksen myötä saavutettuja hyötyjä saada heidät uskomaan uuteen ideaan.

Viimeistä vaihetta kutsutaan jäädyttämiseksi, jossa Lewinin alkuperäinen ajatus oli vakiinnuttaa omaksuttu muutos. Uutta käyttäytymismallia vahvistetaan, ja vahvistamiseen liittyy usein kontrollin lisääminen. Mahdollinen palkitsemisjärjestelmä luodaan uudeen tukemaan uutta mallia.

Kotter (1996) vei Lewinin vaiheittaisen organisaatiomuutosajattelun vielä pidemmälle aina laajalti tunnettuun kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiteoriaan. Kotter korostaa muutosvaiheajattelua vielä Lewiniäkin enemmän. Kotter varoittaa kirjassaan (1996), että yhdenkin vaiheen ohittaminen tai sen suorittaminen hutiloiden aiheuttaa ongelmia tai jopa koko muutosprosessin epäonnistumisen.

Kotterin mallissa on siis kahdeksan vaihetta: 1) Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2) Ohjaavan tiimin perustaminen, 3) Vision ja strategian laatiminen, 4) Muutosvisiosta viestiminen, 5) Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, 7) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja 8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Luultavasti jokainen, joka on työskennellyt tai ollut muutoin osana jotain organisaatiota, on huomannut, että edelleenkin muutokset organisaatioissa pyritään toteuttamaan enemmän tai vähemmän mukailen Lewinin ja Kotterin ajatuksia. Näistä kirjoituksista nykypäivään ovat tulleet myös ajatukset muutosvastarinnasta. Yleinen käsitys on, että muutos aiheuttaa aina väistämättä muutosvastarintaa. Esimerkiksi Kotter (1996) kirjoittaa, että johdon pitää saada henkilöstö kokemaan muutos välttämättömäksi, ja vain näin heistä tulee valmiita antamaan organisaatiolle ylimääräinen työpanos, joka vaaditaan onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi. Sekä Kotterin että Lewinin malleihin sisältyy ajatus, että muutosprosessi käynnistetään rikkomalla työntekijöiden olemassa olevat merkitysraakenteet ja korvaamalla ne uusilla. Ennen muutosta luodaan tuska nykyisyydestä, valitaan tulevaisuus ja esitellään askeleet, millä sinne tullaan pääsemään. Kotter (1996) varoittaa tyytyväisyydestä vallitsevaan tilanteeseen ja korostaa, että muutos tulee epäonnistumaan, jos muutosta ei koeta organisaatiossa aivan välttämättömänä.

Sen lisäksi, että tänä päivänä organisaatioiden muutosjohtaminen perustuu pääosin näihin malleihin, myös suurin osa organisaatiomuutostutkimuksesta tarkastelee muutosprosessia muutosvaiheajattelun pohjalta. Sonensheinin (2010) mukaan organisaatiotutkimus esittää tavallisesti muutoksesta kapean otoksen, jossa esitetään positiivisia ja negatiivisia merkityksiä: yleensä työntekijät vastustavat muutoksia negatiivisten merkitysten kautta ja johto yrittää voittaa kamppailun uuden ja vanhan välillä positiivisten merkitysten kautta. Tutkimusten pohjalta on pyritty tuottamaan organisaatioiden johdon käyttöön malleja, joiden avulla työntekijöiden vastarinta murretaan korvaamalla negatiivisesti rakentuneet merkitykset uusilla, positiivisilla tulevaisuuden visioilla (Sonenshein, 2010).

Edellä kuvattu muutosten vaiheittaiseen etenemiseen ja työntekijöiden muutokselle antamien merkitysten näkeminen negatiivisina ja joinakin, jotka on voitettava ja muutettava,

on ongelmallinen. Sen sijaan, että tutkimuksessa olisi keskitytty tarkastelemaan työntekijöiden ja johdon dynaamista vuorovaikutusta ja diskursiivisia prosesseja, jotka tuottavat kielellisiä, kognitiivisia ja symbolisia resursseja strategiselle muutokselle, tieteilijät ovat omaksuneet manageriaalisen näkökulman (Sonenshein, 2010) joka useimmin tuottaa yksipuolisen kuvauksen muutoksesta ja sivuuttaa sen kompleksisen ja moniäänisen luonteen. Tämän näkökulman sijaan työntekijöiden näkemykset voitaisiin kuitenkin nähdä niin, että ne eivät estä muutosta ja saattavat jopa auttaa sitä (Sonenshein, 2010) sekä kiinnittää huomiota erilaisiin tarinoihin, joita organisaatiossa merkityksellistämisprosesseissa muodostetaan. Esimerkiksi Sonenshein (2010) kritisoi perinteistä Lewiniläistä muutosvaiheajattelua tutkimuksessaan, jonka tuloksista selviää, että vanhojen merkitysten 'sulattaminen' ja korvaaminen uusilla voi olla ennakoimatonta ja tuhoisaakin. Hän havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät eivät suoraan omaksuneet johdon toimesta annettuja uusia merkityksiä, vaan värjivät niitä, esimerkiksi kertomalla tarinaa muutoksesta, joka on käänneskohti huonompaa.

Viime aikoina organisaatiotutkimuksessa on muutosvaihemallien vastapainoksi alettu tarkastella muutosta prosessuaalisena. Prosessuaalinen näkökulma korostaa organisaatioita sosiaalisten rakenteiden tuotoksena, jossa ihmisten käyttämällä kielellisillä ilmauksilla on keskeinen rooli (esim. Brown & Humphreys, 2003; Chia & Tsoukas, 2002). Narratiivisuus ja prosessuaalinen näkökulma organisaatiomuutokseen kulkevat useissa tutkimuksissa käsi kädessä: Esimerkiksi Sonensheinin (2010) mukaan organisaatiomuutos on useiden, toisinaan toistensa kanssa riitelevien narratiivien sarja. Jatkuvuusajattelu on prosessuaalisen organisaatiomuutoksen ydinajatus: muutos tapahtuu erilaisten (ennalta määriteltujen) vaiheiden sijaan ajan myötä, jatkuvasti.

Sonenshein (2010) havaitsi tutkimuksessaan, että sen sijaan, että vanhat merkitykset olisi muutosvaiheajattelun mukaisesti 'sulatettu' ja korvattu uusilla, hakivat johtajat herkkää tasapainoa muutoksen ja jatkuvuuden välillä käyttämällä narratiiveja, jotka eivät esittäneet muutosta aivan niin merkittävänä kuin jotkut toiset narratiivit. Lewiniläisen ajattelun mukaan tällainen toiminta on epäeettistä muutoksen edistämisen kannalta, kun taas Sonenshein (2010) haastaa ajattelun tutkimuksensa havainnoilla, että tämänkaltaisten muutoksen vaikutuksia ja merkittävyyttä ehkä väheksyvien narratiivien avulla johto pyrkii edistämään muutosta minimoimalla muutosta koskevan epävarmuuden kokemuksia.

On siis mielestäni perusteltua esittää, että muutosvaiheajattelun mukainen organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei välttämättä ole paras tapa tehdä se, tai ainakaan lopputulosta ei voi täysin ennakoida syöttämällä organisaation jäsenille uusia ajatuksia ja toimintamalleja suoraan. Ajatusta tukee esimerkiksi Sonensheinin (2010) huomio siitä, että välttämättä muutos ei onnistu yrittämällä kumota vanhat merkitykset ja korvata ne yksinäisellä narratiivilla, jonka johto läpivie henkilöstölle. Huolimatta siitä, että organisaation johdolla voi tällainen ajatus muutoksen toteuttamisesta olla, se ei voi täysin estää moniäänisyyttä ja niitä monikasvoisia narratiiveja, joita organisaatiossa syntyy.

#### 4 MONIAMMATILLISUUS IDEAALINA

Moniammatillisuutta ja moniammatillista yhteistyötä on usein käsitelty käsitteenä sosiaalipsykologian tieteenalalla sekä terveystieteissä. Moniammatillinen yhteistyö liitetään käsitteenä useimmin sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavaan sektoriin. Sekä yhteistyön merkitys työhyvinvoinnille että tehokkuus- ja tuottavuusvaatimusten kasvu aiheuttaa kuitenkin sen, että moniammatillisen yhteistyön trendi tulee todennäköisesti laajentumaan myös muille aloille.

Moniammatillisuuteen liittyvä tematiikka on häilyvää, haastavaa ja monialaista. Moniammatillisen yhteistyön käsitteestä on muodostunut eräänlainen sateenvarjokäsite, joka pitää sisällään useita määritelmiä ja viitekehyksiä riippuen siitä, mikä määrittelijän orientaatio on (Isoherranen, 2012). Keskustellessani tutkimukseni aiheesta, tematiikasta ja tutkimusprosessissani kohtaamistani haasteista yliopistollani erään kokeneen tiedeyhteisön jäsenen kanssa, totesi hän minulle, että aiheissa on vaikeaa se, että sekä moniammatillisuus käsitteenä ei ikään kuin lukittaudu voimakkaasti mihinkään tiettyyn tieteelliseen keskusteluun. Moniammatillisuus tai moniammatillinen yhteistyö käsitteinä voidaan myös määritellä hyvin eri tavalla eri konteksteissa tai nimetä eri tavoin. Moniammatillista yhteistyötä käsittelevissä julkaisuissa on myös tyypillistä, ettei käsitettä määritellä millään lailla, vaan oletetaan itsestään selvästi, että sen merkitys on selvä (Pärnä, 2012). Tutkimukseni tuokin esille sen, miten eri tavoin moniammatillinen yhteistyö voidaan käsittää.

Moniammatillisuudesta puhuttaessa voidaan viitata yhteen henkilöön, joka osaa toimia useamman ammattiryhmän edustajana eräänlaisena ”moniosaajana”. Kuitenkin yleensä moniammatillisuudella tarkoitetaan verkostomaista työn organisointitapaa, jossa eri ammattiryhmien edustajat toimivat yhteistyössä tai tekevät töitä yhdessä. Moniammatillisesta yhteistyöstä puhutaan etenkin sosiaali- ja terveysalalla, jossa se tarkoittaa eräänlaista tiimipohjaista, asiakaslähtöistä ja yhteisöllistä asiantuntijatyötä (Isoherranen, 2012) ja siinä usein korostuu asiakkaan ongelmien kohtaaminen ja niiden tavoitteellinen hoitaminen (Pärnä, 2012). Digitalisaation myötä palveluprosessien suunnittelussa usein yhdistyvät myös käyttäjäystävälliset digitaaliset sovellukset, jotka ohjaavat asiakkaan nopeasti tarvittavien palveluiden äärelle ja auttavat työntekijöitä tuottamaan palveluita nopeasti ja tehokkaasti.



Luultavasti kaikkien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johto määritteli organisaation toimivan moniammatillisesti. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että organisaatiossa toimittaisiin aidosti moniammatillisessa yhteistyössä. Moniammatillisen yhteistyön leimalla voidaan helposti leimata toimenpiteitä, joiden ainoana tavoitteena ovat taloudelliset säästöt.

Moniammatillisen yhteistyön käsite on siis eräänlainen sateenvarjokäsite, ja se edellyttää riittävää määrittelyä. Omassa tutkimuksessa käyttämäni moniammatillisen yhteistyön määritelmää lähimmäksi osuu englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetty termi *'inter-professional collaboration'* (mm. D'Amour ym, 2005) joka kääntyy suoraan *'ammattien väliseksi yhteistyöksi'*. Moniammatillinen yhteistyö on kuitenkin suomalaisessa tutkimuksessa vakiintunut käsite, jota käytetään (mm. Isoherranen, 2012). Sen ajatuksena on hierarkia- ja valtasuhteiden purkaminen ja innovatiivisuuden mahdollistaminen tiedon, vallan ja asiantuntemuksen jakamisen avulla. Moniammatillisen yhteistyön tarve on tunnistettu, kun yksi ammattiryhmä ei pysty käsiteltävien asioiden monimutkaistuesssa ja erikoistumisen tarpeen lisääntyessä hallitsemaan kaikkea sosiaali- ja terveysalan asiakkaan kokonaisvaltaiseen palveluun tarvittavaa tietoa (esim. Isoherranen & Peltari, 1998). Yleisesti ajatellaan, että eri ammattiryhmien edustajien välinen moniammatillinen yhteistyö parantaa kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin (Kvanström & Cedersund, 2006). Moniammatillinen yhteistyö ei kuitenkaan tarkoita pelkästään toimimista asiakkaan hyväksi, vaan siihen sisältyy laajempi ajatus hyvästä yhteistoiminnasta organisaatiossa. Yhteistyö on nähtävä paitsi ammatillisena ponnistuksena, myös ennen kaikkea inhimillisenä prosessina (D'Amour ym, 2005). Moniammatillinen yhteistyö vaikuttaa paperilla helpolta ja tehokkaalta. Organisaation jäseniltä kysellessä myös voi usein kuulla, että moniammatillista yhteistyötä ja tiimityötä meillä on aina tehty. Tarkemman selvittelyn jälkeen voi kuitenkin tulla esiin, että kysymys on kuitenkin perinteisestä rinnakkain suoritettavasta työkentelystä (Isoherranen, 2012).

Näin ollen moniammatillinen yhteistyö on ennen kaikkea ideaali, jota tavoitellaan. Käytännössä moniammatillinen yhteistyö voi olla monimerkityksellisempää, ja tätä onkin tutkimuksessani tarkoitus esittää.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGISET VALINNAT

### 5.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Teoreettisesti narratiivinen lähestymistapa nojaa pitkälti sosiaalisen konstruktivismin tutkimusperinteeseen. Sosiaalisen konstruktivismin hallitseva ydinajatus on se, että todellisuus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa. Tieto näin ollen ei ole objektiivista, eikä se ole kuvaus ”puhtaasta” todellisuudesta, vaan tieto on jostain näkökulmasta, joltain tarkoitusta varten ja jossain sosiaalisessa suhteessa syntynyttä, merkityksellistetyksi tuotettua (Burr, 2015). Sosiaaliseen konstruktivismiin liittyy jälkistrukturalistinen juonne, johon liittyvät läheisesti esimerkiksi Foucault’n ajatukset vallan luonteesta. Jälkistrukturalismissa keskeinen idea on sen tapa ajatella todellisuuden merkityksellistämisen olevan ajan ja kontekstin mukaan muuttuvaa ja olevan riippuvaista sosiaaliseen todellisuuteen liittyvästä asioiden edistämisestä tai ehkäisemisestä. Sosiaaliseen konstruktionismiin kuuluu myös sen kriittis-reflektiivinen luonne. Tarkoituksena on haastaa todellisuuden ymmärtämisen traditiot ja kyseenalaistaa itsestäänselvyydet, mutta myös tuoda kuuluville erilaisissa perspektiiveissä tapahtuvat toisenlaiset todellisuuskuvaukset (Burr, 2015).

Olennessa aiemmasta päästään pohdintaan, millaista tietoa narratiivisen lähestymistavan kautta aineistosta voidaan tuottaa. Kuten olen todennut, sosiaalisen konstruktivismin tausta asettaa meidät ymmärrykseen, että tieto syntyy merkityksellistetyksi sosiaalisten suhteiden kautta. Narratiivin idea ei siis ole olla kuvaus todellisuudesta, vaan merkityksellisempää on se, onko se uskottava vai ei. Czarniawska (1998) havainnollistaa, että tarina tarvitsee jonkinlaisen juonen tehdäkseen järkeä. Otetaan esimerkiksi seuraavanlainen lause: ”Johtaja kieltäytyi kutsusta juhliin ja sitten koira karkasi” – tämä on tarina, joka tarvitsee jonkinlaisia lisäelementtejä ollakseen järkevä, vaikka tarinassa kerrotut asiat olisivat tosia. Käytännössä siis fiktiivinen tai tositarina eivät rakenteellisesti eroa toisistaan eikä tarinan uskottavuutta suoraan määrittele se, ovatko sen elementit totta vai tarua. Jos todenperäisyydellä ei sitten ole merkitystä uskottavuuden kannalta, niin millä sitten on? Weickin (1995) mukaan hyvällä tarinalla, joka sitä ollakseen on esimerkiksi järkevä ja muistettava, joka resonoi toisten ihmisten kanssa ja joka vangitsee sisäänsä tunteen ja ajatuksen.

Tässä tutkimuksessa pyrin osaltani eräällä tapaa haastamaan perinteistä näkökulmaa narratiiviseen tutkimusotteeseen laajentamalla tarkastelua postmoderniin narratiiviseen tutkimukseen, jossa keskeisesti otetaan huomioon pirstaleinen ja vailla rakennetta oleva tarinankerronta. Tällaista narratiivien tutkimusta on toistaiseksi tehty vielä suhteellisen vähän, mutta sen voidaan katsoa sopivan erityisen hyvin erilaisten organisaatiomuutosten tarkasteluun. Tämä johtuu esim. Tienarin & Vaaran (2010) mukaan siitä, että tarinat, jotka kertovat organisaatiomuutoksesta ovat harvoin kovin koherentteja – sen sijaan ne ovat diskurssien pirstaleita, joita käytetään merkityksellistämisen prosesseissa (sensemaking ja sensegiving) jotka ovat käynnissä organisaatioiden kaottisessa todellisuudessa. Postmoderni määritelmä narratiivin käsitteelle toi minulle tutkielman tekijänä suuren helpotuksen monen kysymyksen ja neuvottomuuden hetken jälkeen. Jo alusta asti oli selvää, että tulen tarkastelemaan aineistoani ja tutkittavaa ilmiötä narratiivisen tutkimusotteen lasien läpi. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin usein törmätään siihen, että käsitteet ja määritelmät ovat hyvin löyhästi ja eri lähteissä eri tavoin määriteltyjä. Näin ollen tulee tutkijana itselleen selvittää, mitä minä tarkoitan milläkin käsitteellä, minkä jo olemassa olevan määritelmän mukaan käyttämäni käsitteet määrittelen ja tulenko niitä jollain lailla lisäksi itse määrittelemään. Tutkielman tekeminen lähti kuitenkin etenemään oikeastaan siis vasta löydettyäni antenarratiivin käsitteen ja ymmärrettyäni sen vastaavan niihin kysymyksiin, jotka olivat jääneet vastaamatta. Aineistossani pirstaleiset ja toisistaan irrallaan esiintyvät narratiivit näyttelevät isoa osaa. Esimerkiksi johtajien työpajoissa syntyneet ”lappukaset” (post-it lapuista) sopivat antenarratiivisella analyysillä käsiteltäviksi. Aineistossani narratiivit ovat monimuotoisia tarinoiden pirstaleita ja metaforia, jotka on perusteltua tuoda esille tutkimuksessa käyttämäni keinoin.

Narratiivisuuden merkitys on myös etnografisessa tutkimuksessa kasvavassa määrin tunnustettu (Cortazzi, 2001). Narratiivisen tutkimusperinteen rakentamiseen suuresti kirjoituksillaan osallistunut ja vaikuttanut Czarniawska (1998) on todennut, että organisaatioon, ”kentälle” on syytä mennä: pelkästään kirjoitettujen narratiivien (esimerkiksi organisaation vuosikertomukset tai muut kirjalliset dokumentit) tutkiminen sulkee pois koetun narratiivin mahdollisuuden ja toisaalta antaa organisaatiolle mahdollisuuden valita millaisia narratiiveja tutkitaan, ja mitä ehkä piilotetaan tai koetaan ei-merkitykselliseksi.

## 5.2 Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysistä

Laadulliselle tutkimukselle voidaan antaa ainakin 34 erilaista tunnusmerkkiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tunnusmerkkien lisäksi laadullinen tutkimus voidaan yhdistää vaikkapa tiettyihin aineistonkeruumenetelmiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus kohdistuu näin laatuun määrän sijaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Laadullisesta tutkimuksesta voi ajatella myös niin, että sen tehtävä ei ole todistaa hypoteeseja, vaan niitä ikään kuin löydetään aineistosta. Laadullinen tutkimus usein eroaa määrällisestä myös siten, että sen teoreettinen viitekehys voi olla väljempi tai sitä ei kirjoiteta valmiiksi etukäteen ja tyypillistä on myös, että tutkimuksen raportointi ei etene yhtä systemaattisessa järjestyksessä, kuin määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Salo (2015) huomauttaakin *sisällönanalyysi-termin* jääneen hämärän peittoon laadullisten analyysimenetelmien kehittymisen ja monimuotoistumisen myötä – riippuu siis painotuksesta, mitä termillä kulloinkin tarkoitetaan. Tulokulmasta riippuen sisällönanalyysi voidaan nähdä yksittäisenä metodina, mutta sitä voidaan kuvata myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan kytkeä hyvin erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Omassa tutkimuksessani olen hyödyntänyt sisällönanalyysiin, narratiiviseen analyysiin ja antenarratiiviseen analyysiin keskittyvää kirjallisuutta. Eskola (2010) toteaa, että yksi vaihto tutkijan teorian suhteen tekemille valinnoille on edetä aineisto- tai ilmiöpohjaisesti, jolloin erilaiset teorit, käsitteet ym. toimivat tulkintakehyksinä tai linsseinä aineiston tulkintaan ja sitä kautta tutkittavaan ilmiöön. Tällaisen valinnan vaarana on sen mahdollinen sekavuus ja eklektisyys (sopimattomia aineksia keskenään yhdistelevä) mutta jos tutkijan käsityksiin tai tutkittavaan ilmiöön ei sovi yksi suuri teoria, eikä ole olemassa sopivaa mallia testattavaksi, niin voi olla järkevää tällöin tulkita ilmiötä useammasta eri näkökulmasta (Eskola, 2010). Narratiivinen analyysi vie aina aikaa. Narratiivisuus on lisäksi hyvin väljä kehikko, joten onkin syytä selvittää, että omassa tutkimuksessani narratiivisuus tarkoittaa myös, että tutkimuksessa luodaan kertomuksia aineiston sisältämistä kertomuksista (antenarratiiveista), pelkän aineiston sisältämien kertomusten luokittelun sijaan.

Oma analyysiprosessini eteni aineiston keräämisen jälkeen aluksi litteroimalla aineisto ja kirjoittamalla puhtaaksi workshoppeista tekemäni havainnot. Tässä vaiheessa minun oli päätettävä, millaisia asioita haluan lähteä aineistosta etsimään. Tämä toteutui merkitsemällä ylös nk. ensimmäisen analyysitason kysymyksiä, jotka auttoivat minua löytämään aineistosta oikeita asioita. Tämän jälkeen lähdin lukemaan ja tarkastelemaan aineistoa ja merkitsemään ylös kaikki kohdat, jotka vastasivat ensimmäisen tason analyysikysymyksiin, eli tekemällä niin kutsuttuja raakahavaintoja. Ensimmäisen vaiheen analyysikysymyksiä olivat karkeammat apukysymykset, jotka auttoivat minua löytämään aineistosta tutkimuskysymyksiini liittyviä sanoja, lauseita ja ilmauksia:

*Kenen kanssa yhteistyötä tehdään? Kenen kanssa yhteistyötä pitäisi tehdä muttei tehdä? Mitä toimintaa yhteistyö on? Mikä on toiminnan tavoite? Mihin toiminta rinnastetaan? Millaista vuorovaikutusta organisaation jäsenet kuvaavat toistensa kanssa? Millä sanoilla/metaforilla viitataan moniammatillisuuteen tai yhteistyöhön? Millä sanoilla yhteistyökumppaneista puhutaan? Millä sanoilla haastateltavat/johtajat puhuvat itsestään (organisaation jäseninä)? Millaisilla kielikuvilla/sanoilla huumoria ja sarkasmia luodaan? Millä sanoilla omaa tai toisten toimijuutta arvioidaan? Millä sanoilla/lauseilla viitataan asiakkaisiin? Miten asiakasta/asiakkaan roolia kuvaillaan toiminnan osana?*

Esimerkiksi Ruusuvuori ym. (2010) toteavat haastatteluiden analysoimista käsittelevässä teoksessaan, että lähtökohtaisesti aineistoa ei voi purkaa kategorioihin, vaan laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotain uutta ja aikaisemmin havaitsematta jäänyttä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää inhimillistä todellisuutta ja rakentaa kokonaan uusia käsitteellistyksiä ja jäsenyyksiä. Tästä lähtökohdasta omakin analyysiprosessini lähti.

Kuten usein tutkimusprosesseissa käy, muokkautuvat tutkimuskysymykset ja tarkasteltava näkökulma usein tutkimuksen edetessä. Aloittelevana tutkijana tulin helposti lukitsemaan itseni ajatusmalliin, jossa halusin löytää suhteellisen pitävän teoreettisen mallin ja ilahtua löytäessäni mallin mukaista, menestykseen johtavaa toimintaa tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin olennaisesti se, että annamme tarkasteltavan ilmiön kertoa meille itsestään pakottamatta sitä väkijäisesti sopimaan johonkin tiettyyn teoriaan ja muottiin. Alussa minulla oli tutkijana

vahvasti mielessä ajatus tarkastella sitä, kuinka lean-palvelumuotoilun metodeja sovelletaan organisaation arjessa. Melko nopeasti kävi kuitenkin ilmi, että keskeistä arjen työssä ei niinkään ole se, kuinka johtajat hallitsevat teoreettisen viitekehyksen ja kuinka he ohjeita noudattamalla johtavat muutosta kohti yhtenäisempiä, paremmin moniammatillista yhteistyötä hyödyntäviä palvelumalleja. Keskeisempää onkin se, kuinka arjessa ymmärretään moniammatillisen yhteistyön merkitys ja hyöty, minkälaisena moniammatillinen yhteistyö tässä kontekstissa näyttäytyy ja näin edelleen kuinka moniammatilliselle yhteistyölle luodaan todellinen mahdollisuus ja toimijat voidaan huomioida ja ottaa mukaan suunnittelemaan parempia palveluja.

Kun perehdyin edelleen lähdemateriaaliin, ymmärsin että erityisesti narratiivinen tutkimusote ja analyysitapa sopivat tutkimukseeni erityisen hyvin. Narratiivinen analyysitapa tuottaa kertomuksia aineistosta ja antaa äänen rinnakkaisille ja toistensa kanssa joskus kilpailevillekin narratiiveille. Bojen (2001) ajatukset antenarratiiveista ja niiden käytössä tutkimuksen aineistona auttoi minua edelleen syventymään tutkimukseni kohteena olevaan ilmiöön ja ymmärtämään paremmin aineistoani.

Tutkimukseni tavoitteena on siis ymmärtää mitä merkityksiä ja käsityksiä moniammatilliseen yhteistyöhön voi liittyä, tuoda esiin vaihtoehtoisia teemoja, joiden kautta toimijat käsittelevät moniammatillisen yhteistyön merkityksiä. Aineistoa analysoimalla on näin ollen tarkoitus selvittää, millaisia käsityksiä moniammatillisesta yhteistyöstä toimijoilla on valitussa kontekstissa sekä millaisia identiteettejä toimijat itselleen ja muille rakentavat. Analyysin pohjalla on sosiaalisen konstruktivismin tausta-ajatus siitä, että puhe on täynnä joko tietoisia tai tiedostamattomia kielellisiä valintoja: aina olisi voinut valita toisin. Näin ollen olen kiinnostunut käytetyistä sanoista, rakenteista ja asennoitunut kysymään aineistolta sellaisia kysymyksiä, joiden avulla tulen poimineeksi näitä etsimiäni kielellisiä asioita.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistolle on ensin tehtävä jonkinlainen ”luenta”. Eri menetelmissä luentaa kutsutaan eri nimillä, kuten teemoittelu, ryhmittely, luokittelu tai konstruointi. Tässä tutkimuksessa käytän sanaa konstruointi, sillä omassa analyysissäni oli nimenomaan kysymys aineiston järjestämisestä ja rakentumisesta muotoon, josta lähdin tekemään tarkempaa analyysiä. Analyysiä tehdessäni kysyin aineistolta konstruointivaiheessa nk. ensimmäisen vaiheen analyysikysymyksiä, jotka auttoivat minua järjestämään

aineistoa niin, että sain sieltä esille ne asiat, joista tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut. Tässä vaiheessa on tärkeää, ettei aineistolle esitetä suoria kysymyksiä kuten ”millaista yhteistyötä organisaatiossa tehdään?” vaan kysymyksiä, joiden kautta aineistosta on mahdollista löytää moniammatillisesta yhteistyöstä kertovia tarinoita, kuten ”kenen kanssa yhteistyötä tehdään? Mitä toimintaa yhteistyö on?”.

Analyysin seuraavassa vaiheessa esitin aineistolle tulkinnallisen tason analyysikysymyksiä. Nämä kysymykset olivat:

*Mitä moniammatillinen yhteistyö (tässä kontekstissa) on? Mitä esteitä tai mahdollisuuksia moniammatilliselle yhteistyölle kuvataan ja miten? Miten tärkeänä yhteistyö koetaan? Miten moniammatillista yhteistyötä kuvataan tulevaisuuteen sijoittuen? Millaisia identiteettejä yksilöt rakentavat itsestään ja organisaatiosta moniammatillisen yhteistyön toimijoina? Millä lailla toimijat roolittavat itsensä moniammatillisen yhteistyön rakentajina? Entä muut?*

### 5.3 Tiedonintressi

Tutkimukseni tiedon intressi on praktinen. Praktisen tiedonintressin keskeisinä ajatuksina voidaan pitää toimintasuuntautunutta ymmärrystä ja itseymmärrykseen perustuvaa yhteisymmärrystä (intersubjektivisuus). Praktisen tiedonintressin tavoitteena on muodostaa tutkimuksen avulla ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Keskeisenä siihen kuuluu myös ajatus tulkintojen tasavertaisuudesta.

Omassa tutkimuksessani kerään haastatteluista, tekemistäni havainnoista ja muistiinpanoista, sekä moniammatillisuuden kehittämisestä kohdeorganisaatiossa työväen työryhmän tekemiä työdokumenteista (post-it laput, ryhmätyön tuottamat fläppipaperit) narratiiveja (kertomuksia ja niiden osia) ja muodostan niistä teemoitellen narratiiveja organisaatiomuutoksesta. Tutkittavia ovat Tornion kaupungin muutosprosessista vastaava johto sekä toimijat, jotka tulisivat työskentelemään perhekeskuksessa. Praktisen tiedonintressin ohjaamana tavoitteeni ei ole löytää parasta tapaa tai absoluuttista ohjenuoraa moniammatillisuuteen siirtyville organisaatioille, vaan tuottaa ymmärrystä ja tuoda näkyväksi toimijoiden omissa merkityksellistämisen- ja ymmärtämisprosesseissa luomat tulkinnat moniammatillisesta yhteistyöstä, ja millaista käsitystä nämä tulkinnat organisaatiomuutoksesta tuottavat.

#### 5.4 Menetelmälliset valinnat ja aineiston kerääminen

Tutkimukseni on laadullinen, ja aineistoa on kerätty osallistumalla ja havainnoimalla tutkimuksen kohteena oleville, Tornion kaupungin johtajille ja esimiehille järjestettyjä työpajoja sekä toteuttamalla viisi puoli-strukturoitua haastattelua Tornion kaupungin työntekijöille, jotka edustivat jokainen eri yksikköä. Työpajoista olen kirjoittanut ylös havainnot ja sen lisäksi ottanut valokuvia työpajoissa tehdyistä ryhmätöistä. Viisi haastattelua, yhden ollessa kestoaltaan noin 30-45 minuuttia, olen äänittänyt ja litteroinut. Lähdin toteuttamaan aineistolle analyysin menetelmällä, joka yhdistää sisällönanalyysin ja antenarratiivisen analyysin periaatteita. Narratiivinen analyysi ja sisällönanalyysi sisältävät paljon yhteisiä piirteitä, mutta ne myös poikkeavat toisistaan (Smith, 2000). Keskeistä molemmille on, että ne keskittyvät tietoon, jota voidaan saada erilaisista verbaalisista aineistosta. Narratiivi ei mm. Czarniawskan (1998) mukaan mitenkään ennalta määrää, kuinka aineisto tulisi rakentua tai kerätä.

Aineistolähtöisessä analyysissä on tavoitteena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Keskeinen idea aineistolähtöisissä analyysimenetelmissä on se, että analyysiyksikköjä ei etukäteen ole sovittu tai harkittu. (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämä sopi tutkimukseeni hyvin, sillä keräämäni aineisto on moninainen eivätkä analyysiyksiköt vastaa toisiaan. Eskola (2001) on jakanut analyysin sen tekemistä ohjaavat tekijät huomioonottavasti aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin sen sijaan, että analyysi jaoteltaisiin deduktiiviseksi ja induktiiviseksi. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan jako deduktiiviseen ja induktiiviseen aineiston analyysiin on ongelmallinen, sillä se sulkee pois abduktiivisen (teoria muodostetaan jonkin johtoajatuksen tai johtolangan auttamana) päättelyn logiikan.

Tutkimusprosessiani voi kaiken kaikkiaan kuitenkin kuvata abduktiiviseksi. Ajatuksena oli riisua mieli mahdollisimman hyvin kaikista mahdollisista ennako-oletuksista ja ajatuksista ja ryhtyä avoimen ihmettelevin mielin katsomaan minkälaisia huomioita ja havainnot ja havainnointi ja haastattelut nostavat esiin. Kuitenkin, tiukka ja puhdas aineistolähtöisyys on sula mahdottomuus (Hyvärinen, 2010). Tutkijana en voi täysin pyyhkiä mielestäni oletuksia, kokemuksia ja teoriassa oppimaani, vaan jollain tavalla teoriasisällötiset havainnot tulevat ohjanneeksi tutkimusprosessiani tahtomattanikin.



Työpajojen ja kehittämistyön taustalla on Lapin Yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden eMBA-koulutusohjelma, jonka opiskelijoiden tulee toteuttaa kehittämistyötä omissa organisaatioissaan. Ensimmäinen tutkimukseeni liittyvä työpaja toteutui eMBA-opiskelijoiden harjoitustyöpajana, jossa opiskelijat tutustutettiin lean palvelumuotoilumetodeihin ja samalla myös itse osallistuin havainnoimalla työskentelyä. Varsinaiset tutkimukseen liittyvät työpajat toteutuivat kahtena päivänä Tornion kaupungintalolla, ollen kestoltaan noin puolen päivän mittaisia. Työpajoihin osallistui Tornion kaupungin johtoa sekä eri yksiköiden esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Työpajojen vetovastuussa toimi yliopistonlehtori, ja pystyin näin keskittymään pääsääntöisesti havaintojen tekemiseen. Kuitenkin etnografian ja nk. osallistuvan havainnoinnin välille voidaan tehdä eroa (Eskola & Suoranta, 2001). Vaikkakin raja on todella häilyvä, voidaan etnografian katsoa korostavan vielä enemmän tutkijan kokemuksellisuutta ja organisaation 'sisään pääsemistä' joka toteutuu olemalla havainnoimassa pitkiäkin ajanjaksoja. Itse olen ollut organisaatiossa kaiken kaikkiaan kolmena päivänä, joista yhtenä toteuttamassa haastatteluja. Toisaalta olen ollut vaikuttamassa työpajojen kulkuun. Näin ollen katson, että oma tutkimukseni on enemmän osallistuvaa havainnointia.

Olennaista havainnointitutkimukselle on muistiinpanojen kirjaaminen. Pelkästään ilmi-selvien havaintojen, kuten lausuttujen sanojen, kirjaaminen ylös ei riitä vaan tutkijan on kirjattava ylös kaikki tekemänsä merkitykselliset, sanattomatkin havainnot. Eri havainnointitavoilla on omat hyötynsä ja haasteensa. Ensinnäkin emme voineet videokuvata työpajoja, vaan minun oli kirjattava havainnot käsin. Koska työpajoissa työskenteli kerralla useita henkilöitä ja ryhmätöissäkin useita henkilöitä per ryhmä, on inhimillistä että osa (tärkeistäkin) havainnoista jää mahdollisesti kirjaamatta. Tarkastellessa jotain mielenkiintoista seikkaa voi samaan aikaan tapahtua jotain vähintäänkin yhtä mielenkiintoista, joka voi jäädä kirjaamatta. Näin ollen on tutkijan tunnistettava rajallisuutensa ja riittämättömyytensä tässä mielessä. Toisaalta videokuva keskittyy aina yhteen paikkaan kerrallaan, eikä puheesta saa välttämättä tarvittaessa riittävästi selvää ellei käytössä ole todella laadukkaita tallennusvälineitä. Toinen kirjoittamalla tehtyjen havaintojen haaste liittyy havaintoja kirjoittavan henkilön nopeuteen. Kun useita henkilöitä puhuu mahdollisesti jopa yhtä aikaa, on kyettävä nopeasti keskittymään tutkimuksen kannalta tärkeimmiltä tuntuviin kertomuksiin ja puheen lisäksi onnistuttava kirjaamaan ylös myös muita

havaintoja, kuten äänensävyä ja käytettyä kehonkieltä koskevat havainnot. Lisäksi on ehdittävä kirjaamaan ylös myös ne omat ajatukset ja ihmetyttävät kysymykset, joita syntyy ja joihin voi olla merkityksellistä palata myöhemmin.

Työpajahavaintoihin pyrin kirjoittamaan kaikki kuulemani mielenkiintoiset lauseet ja lausahdukset. Mielenkiintoiseksi jonkun lauseen tai lausahduksen teki esimerkiksi jokin käytetty kielikuva tai vaikkapa erityisen intensiivinen äänensävy. Kun ryhmät esittelivät toisilleen ideoitaan, koetin kirjata esityksistä mahdollisimman paljon ylös. Kuitenkin on huomattava, että varmasti iso osa mielenkiintoisistakin lauseista ja lausahduksista jää havaintomuistiinpanojen ulkopuolelle. Jossakin laajemmassa tutkimuksessa havainnoitsijoita olisi esimerkiksi voinut olla useampi. Puheen lisäksi havainnoin ihmisten käyttämää kehonkieltä. Ensimmäisen työpajan aikana kirjoitin havaintoja useammin ihmisten käyttämästä kehonkielestä. Pohtiessani omaa suoriutumistani havainnoitsijana työpajojen välillä huomasin kuitenkin, että minun on tässä tutkimuksessa järkevämpää keskittyä kuitenkin enemmän ihmisten puheeseen, tilanteen ollessa kuitenkin on se että yksi käsipari havaintojen kirjaamiseen on melko rajallinen, kun seurattavana on useita tutkittavia. Lisäksi kehonkielestä ja äänensävyistä tehdyt huomiot korkeintaan sävyttävät varsinaisia analyysiyksiköitä, joita ovat erilaiset sanallisessa muodossa olevat narratiivit. Kehonkielen ja äänensävyjen huomioista oli kuitenkin apua analyysivaiheessa esimerkiksi kun jokin lause tai lausahdus oli tarkoitettu sarkastiseksi. Näin pystyin analyysivaiheessa käsittelemään tällaisia narratiiveja oikein.

Haastattelut toteutettiin kahden työpajapäivän välissä. Haastateltavat valikoituivat minulle kohdekasena olevan Perheille parasta –hankkeen projektikoordinaattorin kautta. Projektikoordinaattori järjesti haastateltavakseni kaiken kaikkiaan viisi henkilöä, kaikki eri yksiköistä. Haastattelurunko oli puolistrukturoitu, ja olin kirjoittanut itselleni ylös muutamia apukysymyksiä. Haastatteluissa painotin ensisijaisesti kolmea näkökulmaa aiheeseen. Ensimmäisenä halusin tietää haastateltavien omasta työstä, mikä heidän mielestään oli työssä parasta ja mikä taas haastavaa. Toisaalta halusin, että he kuvailisivat minulle tämänhetkistä yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa, sekä siihen liittyviä haasteita ja toiveita. Kolmantena näkökulmana painotin Perheille parasta –hanketta, kysyen esimerkiksi siitä kuinka paljon he tiesivät hankkeesta ja mitä ajatuksia ja toiveita heillä oli ’perhekeskukseen’ liittyen. Nauhoitin haastattelut ja haastatteluiden jälkeen kirjasin jokaisesta haastattelusta ylös ajatuksia ja pieniä yhteenvedoja. Näistä ajatuksista ja yhteenvedoista

keräsin esityksen, joka esitettiin jälleen johtajille jälkimmäisen työpajapäivän aluksi. Esi-tyksen avulla oli tarkoitus herättää johtajia miettimään vielä tarkemmin työpajojen koh-teena olevaa casea ja muiden toimijoiden huomioimista palveluiden suunnittelussa. Lo-putki litteroin haastattelut kirjalliseen muotoon, jolloin niiden syvempi analysointi saattoi alkaa.

Haastatteluissa pyrin keskustelemaan aiheesta henkilöiden oman työn kautta. Haastatte-lutilanne voi olla jännittävä, ja haastateltavat saattavat usein haluta kertoa sen, mitä halu-taan kuulla. Sen vuoksi aloitin haastattelut pyytämällä henkilöä kertomaan itsestään ja siitä, missä hänen työpaikkansa sijaitsee. Kun haastateltavan kanssa keskustelu oli saatu vauhtiin näillä perustiedoilla, jatkoin haastattelua tiedustelemalla tahoista, joiden kanssa haastateltava ja hänen yksikkönsä on yhteistyössä. Koska sosiaali- ja terveystieteiden puolelta on itselleni täysin tuntematon, mainitsin haastateltaville että on hyvä että he kertovat pe-rustietoja, koska minulla ei ole tarkempaa tietoa heidän työnsä sisällöstä tai tahoista, joi-den kanssa he tekevät yhteistyötä. Tavoittelin työntekijöiden haastattelussa sellaisen vies-tin välittymistä haastateltaville, että he itse ovat oman työnsä asiantuntijoita ja on tärkeää kertoa asia niin, miten he näkevät ja kokevat työnsä ja työympäristönsä. Kaikissa haas-tatteluissa vaikutti enemmän tai vähemmän, että viesti välittyi ja henkilöt vapautuivat al-kujännityksestä nopeasti. Keskeisenä ajatuksena haastatteluissa minulla oli siis antaa ih-misten puhua omasta työstään ja toiveistaan sen suhteen. Yritin mahdollisimman pitkälle välttää tilanteita, joissa haastateltaville olisi tullut painetta yrittää vastata jollakin tietyllä tavalla. Ajoittain kuitenkin havaitsin, että haastateltava selvästi yritti pohdiskella mikä olisi ”oikea” ja ”sopiva” vastaus johonkin kysymykseen. Noissa tilanteissa pyrin lisäky-symyksillä kääntämään fokuksen jälleen omiin kokemuksiin ja näkemyksiin omasta työstä.

Haastattelua varten minulla oli olemassa tietynlainen runko, mutta olin etukäteen päättä-nyt antaa keskustelun edetä omalla painollaan alun jälkeen. Minulla oli lista apukysy-myksistä, joita saatoinkin käyttää jos keskustelu ei itsestään siirtynyt aiheisiin, joita apuky-symyksetkin koskivat. Kuvaan haastattelua puolistrukturoiduksi, sillä se hyvin vapaasta muodostaan huolimatta sisälsi kolme keskeistä teemaa, joita halusin haastattelussa käsi-tellä jokaisen haastateltavan kanssa. Nämä kolme teemaa olivat:

1) Haastateltavan oma työ, esimerkkikysymyksiä: *Millaista työsi on? Mikä työssäsi on parasta? Mitä kehitettävää työssäsi on? Millaisia yhteistyökumppaneita työyksikölläsi on?*

2) Moniammatillisen yhteistyön nykytila ja kokemukset Torniolaisten perheiden arjesta, esimerkkikysymyksiä: *Mikä edistää ja mikä toisaalta hankaloittaa eri ryhmien välistä yhteistyötä? Mitä hyvää ja minkälaisia haasteita näet torniolaisten perheiden arjessa omassa työssäsi? Tulevatko asiakkaat kuulluksi? Tuletko sinä kuulluksi?*

3) Perheille parasta –hankkeeseen liittyvät ajatukset, tiedot ja odotukset, esimerkkikysymyksiä: *Mikä auttaisi sinua omassa työssäsi? Miten yhteistyötä mielestäsi pitäisi hoitaa? Minkälainen olisi ”unelmien” perhekeskus? Minkälaiseksi kuvittelet perhekeskuksen todellisuudessa? Mitä uutta se tuo työhön, entä perheille?*

Näin ollen aineistoni koostui lopulta työpajoissa tuotetusta materiaalista, työpajoissa tekemästäni havaintopäiväkirjasta sekä haastatteluiden litteroinneista. Aineiston analyysin aloitin lukemalla havaintoja ja litteroituja haastatteluita useaan kertaan lävitse ja tehden muistiinpanoja niistä kirjatun ylös ensimmäisen vaiheen analyysikysymyksiin vastaavat kohdat sekä alussa kaikki jollain lailla askarruttavat ajatukset ja muuten kiinnostavat kohdat raakahavaintoina, joita halusin tarkastella ja pohtia myöhemmin vielä tarkemmin.

### 5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvien kysymysten pohdinta on tietysti tärkeää jokaisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa näitä asioita käsitellään kuitenkin eri tavalla, kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Keskeisin eettinen pohdinta tässä tutkimuksessa liittyy tutkijan positioon. Tutkijan roolin ohella olen ollut myös työpajatyöskentelyn ohjaukseen (joskin pienessä roolissa) osallistuva henkilö. Näen itse, että roolini ansiosta olen pystynyt jonkin verran tukemaan tutkit-

tavien oman reflektiivisyyden harjoittamista ja kehittämistä. Roolini vuoksi työpajatyöskentelyssä näyttäydin tutkittaville eräänlaisessa ohjaajan tai arvioijan roolissa. Kun kirjoitin muistiin asioita työpajoissa, vaikutti tutkittavista varmasti toisinaan siltä, että arvioin heidän työskentelyään. Toisaalta taas haastatteluissa huomasin, että positioni asettui taas jonnekin tutkijan ja hanketyön edistäjän välimaastoon. Vaikka tutkittavilla oli hyvin tiedossa mistä tulin ja kerroin myös itse heille jokaisen haastattelun alussa, minkä vuoksi heitä haastattelen, huomasin, että välillä he välttelivät antamasta kritiikkiä hanketta tai johtoa kohtaan ja toisinaan he ikään kuin kääntyivät puoleeni, kuin olisin ollut jonkinlainen neuvonantaja tai tietopankki hankkeeseen liittyvissä asioissa. Tähän toki vaikuttavat varmasti myös muut syyt tutkijuuteni lisäksi. Jotta tutkimukseni olisi mahdollisimman eettinen, pyrin kertomaan tutkittaville avoimesti siitä, mitä tein ja miksi aineistoa kerättiin. Lisäksi aineistoa käsitellessäni ja tuloksista kirjoittaessani jätin pois tutkittavien nimet ja työtehtävät. Johtotehtävissä toimivista henkilöistä käytän nimitystä ”johtaja” ja muista tutkittavista (osa heistä hoiti myös esimiestehtäviä) nimitystä työntekijä. On mahdollista, että tutkittavat itse tunnistavat tässä tutkielmaraportissani käyttämistäni lainauksista itsensä, mutta muuten yksittäiset henkilöt eivät ole tutkimuksesta tunnistettavissa.

## 5.6 Pohdintaa tutkimuksellisista valinnoista

Alun perin minulla oli tarkoitus keskittyä ainoastaan johtajien työpajojen havainnointiin. Ensimmäisenä päivänä kuitenkin ymmärsimme, että johtajilla oli osin melko suppea käsitys ja tietämys siitä, mitä muutoksen kohteena olevien yksiköiden työntekijät ajattelivat ja kokivat arjessa. Tästä syystä muutin nopeasti suunnitelmaa ja päätin lisätä työntekijöiden haastattelut työpajojen väliin. Johtajien työpajoihin osallistuminen ja niiden havainnointi ei olisi ollut pelkästään riittävä aineisto auttamaan minua tutkijana ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Työntekijöiden haastatteluista muodostui lopulta kriittisen tärkeitä moniammatillisuuden merkityksen sekä moniammatilliseen yhteistyöhön siirtymiseen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien hahmottamiselle.

Seuraava valinnan paikka oli aineiston analyysin kohdalla. Keräämäni aineisto oli niin mielenkiintoinen ja moniulotteinen, että se olisi taipunut monenlaiseen konstruointiin,

sen kuin valitsee. Minun piti monta kertaa palata ajatuksissani tämän tutkimuksen ytimeen: mitä haluan nyt tässä tilanteessa painottaa. Olisinhan voinut myös innostuneena aineistosta yrittää tuoda tähän tutkimukseen aivan kaiken, mitä joku tuli sanoneeksi tai kirjoittaneeksi.

Tutkielmassani tahdoin pysyä käyttämieni lähteiden osalta mahdollisimman paljon tutkimusartikkeleissa ja kirjoissa, mutta analyysivaihetta näin pohdiskellessani minun on jaettava lukijoiden kanssa myös sitaatti verkosta, joka hoksautti minua asiasta, josta edellisessä kappaleessa kirjoitin: *”Laadullisen tutkimuksen yhteydessä kuulee usein puhuttavan siitä, että aineistosta ”nousee” jotain. On tietysti loogista, että tekstimassasta alkaa erottua ja jäädä mieleen (eli tavallaan nousta) usein toistuvia seikkoja, kun tekstejä lukee läpi useita kertoja. Aineistosta voi nousta erilaisia seikkoja kuitenkin vain tutkijan ajattelun avulla, ei itsestään. Aineisto ei puhu ilman että sille juttelee, eikä aineistosta myöskään ”nouse” mitään, jos sitä ei käydä perusteellisesti ajatuksen kanssa läpi. Tutkimusongelmaan on etsittävä näkökulmia, eli kysyttävä, mitä sellaista aineistossa on, joka liittyy tutkimustehtävään”*. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). On siis jokseenkin hyödytöntä lueskella aineistoa loputtomiin päämäärättömästi, vaan jossain vaiheessa kannattaa kirkastaa mieleen oma tutkimuskysymys ja lähteä sen avulla keskustelemaan aineiston kanssa. Jos aineisto ei ala keskustelemaan, voi tutkimuskysymystä ja analyysivaiheen kysymyksiä olla tarpeen muuttaa.

Tutkimusta varten lueskelin varsinaisen lähdemateriaalin lisäksi aihepiiristä aiemmin tehtyjä laadullisia Pro gradu- tutkielmia. Aika monta kertaa huomasin, että huolellisesta lähdemateriaaliin perehtymisestä huolimatta oma aineisto ja tulokset oli jäänyt linkittämättä aiempaan teoriapohjaan. Jotta onnistuin rakentamaan tutkielmastani riittävän rajatun ja valittuun näkökulmaan keskittyvän kokonaisuuden, jota pystyy lukijakin tarkastelemaan valitsemani teoreettisen viitekehyksen läpi, minun tuli jättää osa mielenkiintoisistakin havainnoista tutkielman ulkopuolelle. Kukaties, jos hankkeen tiimoilta päätetään tehdä jatkotutkimusta, voi nyt keräämäni aineisto toimia jossain roolissa ja mahdollisesti nyt käsittelemättömät aiheet päästä esille toista reittiä.

Tuloksissa esittelen tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiä pienemmistä narratiiveista koostuvia ”teemallisia” narratiiveja, joita organisaatiossa esiintyy. Korostan, että

muitakin isompia narratiiveja aineistossa esiintyi paljonkin, mutta tutkimuskysymysten asettelu määritteli tutkimuksessani sen, millaisia tarinoita aineistosta lähdettiin etsimään.

Haasteina tutkimukselle voidaan mainita aineistonkeruun ajallinen rajallisuus joka asettaa pohtimaan, miten paljon laajempia ja moniulotteisempia tuloksia olisi voitu saada keräämällä aineistoa pidemmältä ajalta tai haastatteleamalla vielä useampia henkilöitä (ja näin suurempi määrä aineistoa). Myös johtajien yksilöhaastattelu olisi voinut olla mielekäs vaihtoehto. Kuitenkin katson että suorittamani osallistuva havainnointi ja haastattelut tuottivat riittävästi aineistoa tutkielman tekemiseen.

Uutta luodessa on tärkeää vapauttaa mieli kahleista ja antautua ideoinnille. Ideoiden - jopa niiden 'hullujenkin' - avulla voidaan asettaa tavoitteita, joihin pääsemiseksi voidaan lähteä keksimään ratkaisuja. Siitähän on kysymys organisaatioiden visioissa ja strategioissa visioiden saavuttamiseksi. Jos liikaa keskitytään ongelmiin, joiden vuoksi ideat eivät ainakaan onnistu, voi olla vaikeaa irtautua menneestä. Sosiaalis-konstruktivistisen ajattelun tuella voin todeta, että organisaatiossa kaikki hankalat säännöt ja byrokraattiset raja-aidat ovat lopulta kuitenkin aina ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa rakentuneita. Ne ovat toimijoiden sopimia. Totta kai julkisella sektorilla, ja etenkin sosiaali- ja terveystieteillä, on otettava huomioon erilaiset lait ja asetukset, jotka säätelevät toimintaa vielä tiukemmin kuin muissa organisaatioissa. Tämä ei kuitenkaan saisi olla este toimivalle moniammatilliselle yhteistyölle, josta hyötyy myös, ja jopa ensisijaisesti asiakas.

## 6 MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN NARRATIIVEJA

### 6.1 Johdatus tuloksiin

Tässä kappaleessa esitellään narratiivien muodossa tutkimusta varten kerätty aineisto, joka koostuu Tornion kaupungin työntekijöille tehdystä viidestä haastattelusta ja kahdesta workshopista, joihin osallistui pääsääntöisesti sama kokoonpano Tornion kaupungin johdon jäseniä.

Päätin esittää tulokset pienemmistä narratiiveista koottuina suurempina narratiiveina, joissa pääpainona on kertomusten sisältö ja niiden tulkinta. Olen siis tehnyt tietoisesti valinnan olla esittämättä tuloksia jokaista haastattelua koskevana omana 'narratiivinaan', kuten toimitaan usein Pro gradu-tutkielmien kohdalla. Tämä sen vuoksi, että omaksumani näkökulma sisältää ajatuksen organisaation narratiiveista kollektiivisesti muodostuvina. Vaikka jokainen haastattelu ja jokaisen henkilön puhe on oma subjektiivinen kokonaisuutensa, ovat kertomukset kuitenkin aina muodostuneet ja ottaneet vaikutteensa muista, aiemmin kerrotuista ja kuulluista narratiiveista, joista on tehty oma tulkintansa. Sen lisäksi katson, että käyttämäni tapa tulosten esittelyssä antaa paremman suojan tutkittavien henkilöllisyydelle. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia moniammatillista yhteistyötä muutostilanteissa selvittäen millaisia narratiiveja organisaatiossa tähän liittyen elää ja millaisia narratiivisia identiteettejä organisaatiossa rakennetaan, eikä niinkään tuoda esiin yksittäisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä. Tämä nimenomainen pohdinta mielestäni osoittaa sen, miksi on perusteltua puhua tutkimukseni kohdalla juuri narratiivisesta analyysistä esimerkiksi sisällönanalyysin tai diskurssianalyysin sijaan. Valitsemani analyysitapa ja tulosten esittämistapa sen pohjalta ovat hieman monimutkaisempia rakentaa, ja aloittelevana tutkijana toivon, että onnistun kertomaan ilmiöstä onnistuneesti.

Tuloksissa tulee hyvin esiin se, että yksilöiden identiteetit organisaation toimijoina ja organisaation kollektiiviset identiteetit rakentuvat narratiivisesti. Sama henkilö voi olla osa useampaa 'ryhmää' ja sijoittaa itsensäkin useampaan narratiiviin.

Aineiston analyysin tuloksena esittelen aineistosta keskeisimmät, moniammatillisen yhteistyön antenarratiiveista koostuvia narratiiveja. Tutkimuskysymykseni oli: *Minkälainen käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä organisaation jäsenten toimesta rakentuu?*



Pääkysymyksen lisäksi kysyin myös: *Millaisia identiteettejä organisaation jäsenet puheessa rakentavat?*

Tutkimuskysymykset ja valitsemani teoreettinen viitekehys määrittivät aineiston ensimmäistä konstruointivaihetta ja tulosten lopullista analyysi- ja rakentamisvaihetta. Kuten aiemmin esittelin, tutkimukseeni sisältyy keskeisesti ajatus narratiivisen tietämisen tavasta. Tämä tarkoittaa siis, että tulkinta on keskeisessä roolissa myös tuloksissa. En siis etsinyt aineistosta suoria kausaalisuhteita, vaan tutkijana tein tulkintoja tutkimuskohteistani aineistosta löytyneiden narratiivien pohjalta. Sen lisäksi tutkimukseeni sisältyy ajatus, että organisaatiossa identiteettejä rakennetaan narratiivisuuden kautta. Useat tutkijat (kts. esim. Garcia & Hardy, 2007) ottavat huomioon myös toiminnan, jota kutsutaan positioinniksi. Positiointi on osa identiteetin rakentamista, ja tarkoittaa toimijan itsensä sijoittamista suhteessa muihin. Positiointiin liittyy ajatus, että identiteettiä rakennetaan kuulumalla johonkin ryhmään ja näin eriyttämällä tämä ryhmä niin kutsutuista 'muista'. Yleensä 'muut' ovat jotain, joka näyttäytyy vähemmän haluttavana kuin se, mihin toimija itsensä positioi.

Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvä kirjallisuus (kts. esim. Isoherranen, 2004; Isoherranen 2012; Pesonen, 2005) on listannut kattavasti, miksi moniammatillinen yhteistyö hyödyttää organisaatiota ja sen jäseniä. Sen lisäksi kirjallisuudessa käsitellään monipuolisesti moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä ja haasteita. Lisäksi organisaatiotutkimuksen puolelta merkityksellistämisprosessien kuvaaminen on narratiiviselle tutkimusotteelle olennaista, ja merkitysten kautta myös identiteettikäsitys rakentuu.

Tässä tulosluvussa esittelemäni narratiivit koostuvat pienemmistä, pirstaleisista narratiiveista, jotka olen koonnut hankkimastani aineistosta. Tutkijana suhtaudun narratiiveihin postmodernin näkemyksen (mm. Boje, 2001; Tienari & Vaara, 2005) mukaisesti, joka näkee narratiivit pirstaleisina, vailla koherenssia olevina, kollektiivisina ja ”ei-valmiina” tarinoina. Jokaisen narratiivin kohdalla olen tehnyt tulkintoja siitä, miten ja millaista identiteettiä ne rakentavat organisaation eri toimijoista.

Tuloksissa kuvaan, millaisena moniammatillinen yhteistyö ja narratiivien avulla rakennetut identiteetit tässä kontekstissa näyttävät.

## 6.2 Moniammatillinen yhteistyö utopiana

Utopialla on kaksi rinnakkaista määritelmää. Joskus se kuvataan perusteettomana ja tosiasioiden vastaisena käsityksenä jostain asiantilasta, mutta utopia voi olla myös kuvitelma siitä, millainen ihanteellinen yhteiskunta olisi. Tutkielmani kontekstissa moniammatilliseen yhteistyöhön tähtäävä hanke on hyvin alkuvaiheessa, ja näin ollen organisaation toimijat joutuvat muodostamaan käsityksen asiasta, josta heillä ei ole vielä kokemusta. Koska kokemusta ei vielä ole, ja tilanteet mahdollistivat tutkittaville ajan ja paikan päästää ajatuksensa laukkaamaan tulevaisuuteen, he saattoivat uskaltaa unelmoida miettimättä niin paljoa esteitä, joita utopian kaltainen moniammatillisen yhteistyön toteutuminen Tornion kaupungilla saattaisi kohdata. Johdolle toteutetuissa työpajoissa korostettiin raja-aitojen hylkäämistä ja vapaata ideointia. Myös haastatteluissa pyysin haastateltavia kuvailemaan millainen olisi heidän unelmiensa perhekeskus.

Utopia-narratiivi jakautui oikeastaan edelleen vielä kahteen teemaan. Toisessa utopian teemassa korostui materiaalisuus ja erilaiset fyysiset asiat, kuten tilat yleensä ja niiden sisustus. Toisessa utopian teemassa korostuivat abstraktimmat unelmat esimerkiksi asioinnin matalasta kynnyksestä, joka materiaalisuuden sijaan kumpuaa voimakkaasti vuorovaikutuksellisesta ilmapiiristä ja toimivasta moniammatillisesta yhteistyöstä. Näin moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy asiakkaalle asioimisen matalana kynnyksenä. Tilat vaikuttavat tutkittavien mielestä tunnelmaan. Esimerkiksi 'ei virastomainen', 'leppoisa tunnelma' ja 'matala kynnyks' olivat ilmaisuja, joita tutkittavat käyttivät puheessa useaan otteeseen kuvaamaan unelmien perhekeskusta.

Toisinaan kertomukset utopiasta katkesivat tutkittavien mietteisiin asian 'toisesta laidasta'. Esimerkiksi perhekeskuksesta puhuttaessa kuvailtiin, ettei haluttaisi sen olevan virastomainen. Toisaalta virastossa on yleensä omat huoneet asioiden käsittelyyn, jolloin tarinaa nopeasti oikaistiin siten, että sen verran kuitenkin huoneita saisi olla, että asiakkaan asioita voidaan hoitaa hänen yksityisyyttään kunnioittaen sekä rauhallisia tiloja työntekijöiden yhteispalavereiden järjestämiseen.

*”Siellä olis pehmeätä materiaalia ja.. se ois, ei niin semmonen että siellä ois kokouspöytä ja kovat tuolit, ois vähän lepposampi tunnelma.”*

Tutkittavien kertomuksista ilmenee, että Tornion kaupungin perheiden palvelut järjestetään fyysisesti hajanaisesti toisistaan. Utopia-narratiivissa perhekeskus näyttäytyy onnistuneen moniammatillisen yhteistyön ilmentymänä. Se on ikään kuin jotakin konkreettista, jonka kautta toimijoiden on helppo kuvata unelmiaan.

*”minne on niinku ihmisen, kenen tahansa, helppo tulla”*

Sana 'helppo' toistui kertomuksissa usein. Kuten ylläolevassa narratiivin palasessa, helpoudella kuvaillaan sekä työntekijän, että asiakkaan oloja. 'Kuka tahansa' voi yhtä hyvin olla kollega, johtaja tai jonkin asiakasryhmän edustaja. Nykyiset tilat ja olosuhteet eivät tukeneet moniammatillista yhteistyötä. Eräs tutkittavista totesi nauraen, että unelmien perhekeskus olisi 'viihtyisämpi ainakin kuin tämä [tila]'. Perhekeskusta kuvailtiin useimmin matalan kynnyksen asiointipaikaksi, joka olisi kodinomainen ja perheille sopiva. Sieltä voisi löytyä leikkipaikka lapsille, musiikkia, taidetta ja ideoipa eräs työpaja-ryhmä perhekeskukseen jopa oman kissan. Unelmien perhekeskus ei saisi olla virastomainen. Työpajassa ideoitiin, että lasten luovuus tulisi suunnittelussa ottaa käyttöön. Tämä on mielestäni mielenkiintoinen huomio. Voikin pohtia, millaisia tietoisia ja tiedostamattomia merkityksiä idea kätkee taustalleen. Voidaan esimerkiksi ajatella, että ehkä aikuisilta ei löydy riittävästi luovuutta tuottaa ideaalia kohtauspaikkaa. Toisaalta taas idean voidaan ajatella ottavan huomioon lapset tärkeänä sidosryhmänä hankkeen toiminnassa, onhan kysymyksessä palveluiden tuottaminen perheille. Yhteistyö nähtiin helppona ja hyödyllisenä niin ammatillisessa mielessä (tiedonkulku ja koordinointi) kuin yhteisöllisessäkin mielessä.

Erityisesti työntekijöille oli selvää, että myös heidän työnsä olisi helpompaa kun toimijat sijaitsisivat fyysisestikin samoissa tiloissa. Se nähtiin tärkeäksi ja suoraan yhteistyötä helpottavaksi seikaksi.

*”...mutta mie sanoin kyllä tuolla töissä että mie ainaki haluan sinne (nauraa), että kyllähän se tuota tietenki madaltaa sitä kynnystä meillä olla yhteistyössä, tunnetaan toisemme aina se että ku.. tuntee kasvot ja*

*tietää että tämä on tämä puheterapeutti ja tämä tuo toimintaterapeutti niin aina helpompi olla yhteydessä.”*

Yleisemmin johtajat innostuivat päästämään mielikuvituksensa valloilleen, kun taas työntekijät ankkuroivat ajatuksensa konkretiaan ja jäivät jonkin ajatuksen jälkeen pohtimaan käytäntöä. Tämä ilmeni työntekijöillä muun muassa siten, että kun yhteisiä tiloja kuvailtiin ’viihtyisiksi, lämminhenkisiksi, ei virastomaisiksi ja matalan kynnyksen paikaksi’ korjattiin kuitenkin nopeasti perään, että tarvitaan kuitenkin tiloja riittävän yksityisyyden turvaamiseksi eikä ’mikään iso aula, missä kaikki kuulee’. Tämä saattoi johtua johtajien ja työntekijöiden erilaisesta tilanteesta suhteessa hankkeeseen: ensinnäkin tässä vaiheessa ainoastaan johtajilla oli mahdollisuus fasilitoimalla toteutettuihin ohjattuihin työpajoihin, kun taas työntekijöillä oli hankkeen alkuvaiheessa vaihtelevasti, mutta yleisesti ottaen melko vähän tietoa hankkeesta ja he käsittelivät aihetta minun kanssani haastattelutilanteessa. Tämä puoltaa ajatusta siitä, että yhteinen, ohjattu ideointi on hyödyllistä ja uusia ideoita tuottavaa.

Myös johtajien työpajoissa työstettiin ideoita, joihin liittyi utopistinen juonne. Nämä ilmenivät siten, että johtajat olivat ideoineet erilaisia moniammatillista yhteistyötä parantavia konkreettisia ideoita kirjoittamalla ne post-it lapuille kuten ’sosiaalityöntekijä neuvolassa’ tai ’perhetyöntekijä perhevalmennukseen’. Nämä vaikuttavat täysin järkeviltä ajatuksilta tai eivät ainakaan tutkijan näkökulmasta herätä minkäänlaista epäuskoa. Tällaisia moniammatillista yhteistyötä kuvastavia ideoita ideoijat itse kommentoivat sanomalla muun muassa:

*”se on tieteenki kupla, ei se toteudu”*

*”(nauraa)ei se tietenkään ole joka päivä mahdollista”*

Tällaiset narratiivit tekevät aiemmista, moniammatillista yhteistyötä kuvaavista narratiiveista puolestaan utopistisia kertojille ja kuulijoille.

Unelmia vastaavaa perhekeskusta kuvailtiin siis myös sen kautta, millainen se ei olisi. Tutkittavat, erityisesti työntekijät, puhuivat useaan otteeseen, että unelmien perhekeskuksesta asiakkaita ei palloteltaisi 'luukulta, virastolta tai ihmiseltä toiselle'. Unelmien perhekeskuksessa perheet saisivat avun ilman, että 'aina siirretään että ei tämä kuulu mulle että meeppä sen tykö'.

*"sitte ne vois ryhmänä joskus ottaa perheen, että..ja että kenen sitä kannattis hoitaa."*

Työpajoissa ja haastatteluissa ihmiset kertoivat usein törmänneensä pitkiin valmisteluihin ja erilaisiin raja-aitoihin. Tutkittavat kertoivat, että olisi mukavaa, jos asioita voitaisiin kokeilla. Unelmien perhekeskuksessa vallitsisi vanhan 'byrokraattiseksi' kutsuttujen menettelytapojen sijaan kokeileva kulttuuri, jossa aikaa ei käytettäisi niin paljoa suunnitteluun ja valmisteluun. Hyviä ideoita kokeiltaisiin, ja testauksen jälkeen niitä jaettaisiin eteenpäin.

Utopia-narratiivissa kertojat rakensivat itsestään puheessa passiivisia toimijoita. Tarinoissa ei esiintynyt ketään varsinaista nimettyä toimijaa, eikä itseä tai ketään tiettyä tahoa nähty roolissa, joka edistäisi utopian toteutumista. Tämä on yksi syy, miksi nimesin tämän narratiivin juuri utopiaksi. Sen on vaikea toteutua, jos toimijuutta ei tule kukaan lunastaneeksi eikä sitä ole vastuutettu kenellekään. Toisaalta hanke on alkuvaiheessa, joten tässä kontekstissa organisaation jäsenten tai ryhmien identiteetin hahmottaminen selkeästi on tutkittaville varmasti haastavaa. Tästä johtopäätöksenä identiteettiä, jota tulkintani mukaan yksilön tasolla rakennetaan, on ulkopuolisen toimijan identiteetti, kun taas kollektiivisesti Tornion kaupunki organisaationa nähdään aktiivisempänä toimijana, jonka kautta perhekeskus avataan ja sinne tulee eri toimijoita saman katon alle.

### 6.3 Moniammatillinen yhteistyö arkipäivän yhteistyönä

Moniammatillisen yhteistyö arkipäivän yhteistyön narratiivin kautta näyttäytyy tutkittaville tavallisena, arkipäiväisenä, työtä ja asiakasta helpottavana yhteistyönä. Keskeisesti tämä narratiivi eroaa utopian narratiivista siten, että yleensä kertomuksista löytyy joku

aktiivisempi toimija, joko henkilö itse, ryhmä johon hän kuuluu (esimerkiksi työyksikkö) tai joku toinen organisaation ryhmä (kuten johto) josta asia on kiinni.

Yksinkertaisimmillaan Perheille parasta –hankkeen myötä tehtävien parannusten, kuten toimijoiden siirtyminen fyysisesti lähemmäs toisiaan, ajateltiin helpottavan tavanomaista, arkista yhteydenpitoa muihin ammattiryhmiin. Huolimatta siitä, että toisinaan lait ja asetukset saattavat estää jonkin tiedon välittämistä instanssilta toiselle, kertoi eräskin haastateltava tuntevansa, että jos toimijat olisivat saman katon alla, olisi helpompi hoitaa perheen asioita.

Merkittävää oli minulle tutkijana myös se, että ’saman katon alle siirtyminen’ arkipäiväistäisi asiointia niin, ettei joissakin instansseissa asioiminen, kuten esimerkiksi sosiaalitoimistossa, olisi hävettävää tai noloa. Tämä huomio on tärkeää siksi, että tällaisella käytännöllä avun tarpeessa olevien ihmisten kynnystä avun hakemiselle voidaan madaltaa, ja näin ollen mahdollisesti ennaltaehkäistä isompien ongelmien syntymistä. Ennaltaehkäisy oli teema, jota tutkittavatkin useissa eri kohdissa korostivat.

*”Kyl mie ainaki uskon että se auttas asiaa (haastateltava puhui sosiaalitoimistossa asioimisen noloudesta) että...se ei oo se sosiaalitoimisto mihin sie menet tai.. vaan se ois se perhe..keskus tai, niin. Ja sitte ko siinon seki myös että samalla perheellähän saattaa olla eri ikäisiä lapsia. Ettei oo välttämättä se kouluikänen vaan voi olla pienempiä tai vanhempia. Ja ne saman perheen asiat vois hoitaa samassa paikassa.”*

Moniammatillinen yhteistyö arkipäiväisenä yhteistyönä näyttäytyi myös tavoitettavuutena. Tutkittavat pitivät tärkeänä, että jonkun saa kiinni, oli sitten kysymys asiakkaasta tai kollegasta.

*”Ku ihmisellä, jos sillon joku asia mielessä ja se rohkastuu soittamaan, ja se soittaa sille, vastaajalle, ”että emme ole paikalla..” niin se on merkityksetöntä. Sen pitää se rohkeus, ja aika, ettiä taas sille seuraavalle päivälle uudestaan.”*

*”Niin on se silleen, että varmaan heillon kiire. Ei he tahalleen, heillä on varmaan asiakas. Ethän sie voi yhtä aikaa vastata puhelimeen. Niin tai sitte vaikka perhekeskukseen, sehän vois olla että ihminen paikalla. Siinähan pitäs olla yks ihminen kokoajan sitte niinku vastaanotossa töissä. Joka ottaa sut vastaan. Ni semmosen pitäs olla aina paikalla. joka on vielä siis ammattilainen auttamaan, jos on hätä.”*

*”Ja siinäki on musta ideaa että täälläki, jos se sosiaalityöntekijä tai perhetyöntekijä mikä heidän nimike onkaan, jos se ei voi vastata puhelimeen, niin sieltä tulee selvä tiedotus että koska se on tavoitettavissa tai, että voi jättää soittopyynnön ja siihen oikeesti joku, heti, kun vaan on vapaana, niin soittaa.”*

Tavoitettavuus korostui useissa haastatteluissa ja työpajoissa. Yhteydenottoihin vastaaminen on hyvin arkipäiväistä, tavanomaista toimintaa, mutta joka tutkittavien mielestä määrittelee keskeisesti moniammatillisen yhteistyön onnistumisen. Tavoitettavuus nähtiin asiana, joka tällä hetkellä organisaatiossa ei toimi. Tämä ilmeni esimerkiksi edellä olevien lainausten kuvaamalla tavalla: Säännöllistä puhelimeen vastaamisen käytäntöä ei organisaatiossa tällä hetkellä ole, mutta se olisi tärkeää.

Erilaiset arkipäivän käytänteet nähtiin osaksi hyvää moniammatillisen yhteistyön työtä. Näitä olivat esimerkiksi erilaiset yhteispalaverit, työpajat, työparitoiminta, toisen työhön tutustuminen, käytössä olevien käsitteistöjen erojen käsittely ja palautteiden läpikäynti.

*”meillä oli moniammatillinen palaveri ja meillä oli siinä myös se, että me ei aina muisteta sitä toista toimijaa. Meillä oli näistä palautekäytännöistä. Että saadaan se palaute. Sen takia ne palaverit on tärkeitä. Meillä oli käsitteistö eriä, niin niitäkin käsiteltiin siinä. Just se yhteistyö, että se on a ja o ja tullaan tutuksi sen toisen kanssa.”*

Arkipäivän yhteistyön narratiivissa tutkittavat rakensivat itselleen aktiivista tai passiivista toimijuuden identiteettiä sen mukaan, oliko kerrotussa tarinassa negatiivinen vai positiivinen kaiku. Positiivisista käytänteistä, kuten työpajoista tai yhteispalavereista puhutta-

essa omaa toimijuutta rakennettiin aktiiviseksi. Minä tai meidän yksikkö, meidän organisaatio osallistuu ja on aktiivinen. Jos käytänteissä ilmeni jotakin hankalaa tai toimimattontaa, syytä löytyi yleensä muualta kuin omasta tai oman yksikön toiminnasta.

*”jos yrittää soittaa vaikka sosiaalitoimistoonki, ihan vaikka itekin soittaa vaikka oppilaan puolesta. niin sieltä on todella vaikea saada ihmistä kiinni.”*

*”Meki tehään niin jo laajamittaisesti yhteistyötä. Mutta et sitte tietenki, miten ne muut... Mehän ei voia, niiten pittää taas omassa yksikössä mieltä et miten he tulee niinkö toisten kans tekemisiin.”*

*”Ku oli se yhteistapaaminen, soitettiin (toiseen yksikköön) kuten piti, mutta sieltä tuli neljä ja sitten ihmeteltiin mitä he täällä oikein tekee... Ei menny toteutus ihan putkeen.”*

Arkipäivän yhteistyö on siis moniammatillista yhteistyötä parhaimmillaan. Vaikka kysymys on arkisista, yksinkertaisistakin käytännöistä, vaaditaan asioiden sopimista ja yhdessä sovitusta kiinni pitämistä. On mahdollista, että sen sijaan, että arkipäiväistä yhteistyötä parannettaisiin, sorrutaan syytelyyn.

Identiteetti, jota arkipäivän yhteistyön narratiivilla rakennetaan, on mielenkiintoinen ja monikasvoinenkin. Toisaalta yksilön ja oman ryhmän kohdalla saatetaan hieman uhriutua ja heittäytyä marttyyrin asemaan: ”mehän kyllä, mutta muut..”. Marttyyrinä saatetaan käyttää myös asiakkaiden identiteettiä. Kollektiivisesti Tornion kaupungin organisaatioidentiteetti rakentuu väljäksi kehikoksi, jossa moniammatillista yhteistyötä ei ole organisaation toimesta rakennettu; sen ovat tähän asti tehneet yksilöt ja ryhmät, siinä vaihtelevasti onnistuen.



#### 6.4 Moniammatillinen yhteistyö hankkeena

*”nämä hankkeet on aina vähän semmosia ongelmallisia että... siinä kestää aikansa ku se hanke käynnistyy. Ja sitte ku se alkaa toimiin niin sittenhän se melkeen loppuu.”*

Julkiseen sektoriin tavalla tai toisella kosketuksissa olleet tietävätkin, että usein organisaation elämää eletään erilaisten hankkeiden kautta. Hankkeiden tavoitteena on yleensä kehittää organisaation toimintaa jollain tavalla, joten sen pitäisi olla positiivinen voimavara, jonka kautta organisaatio voi uudistua ja tulla paremmaksi. Tutkimuksessani havaitsin kuitenkin, että tutkittavien kertomuksissa hankkeella oli usein hieman negatiivinen kaiku. Eräs haastateltava kuvaili, että hankkeissa on ongelmallista niiden valmistelu aikana työntekijöiden arjesta. Hän kertoi, että he ehtivät juuri ja juuri työpaikalla kuulla, että jokin hanke on käynnistynyt, kun sen rahoitus jo loppuu ja toiminta pysähtyy. Tornion kaupunkia kuvailtiin taas hitaana muuttumaan. Hanke nähtiin syöppönä, joka vie rahat mutta sen ei koettu tuovan suoranaista hyötyä arjen työhön. Hanke yhdistettiin etenkin työntekijöiden toimesta kankeisiin toimintatapoihin ja valmisteluun, kuten esimerkiksi erän haastateltavista kertoi:

*”Toivottavasti ei menis siihen hankkeeseen ne rahat vaan tulis sitä konkreettista toimintaa. Ois vaan palkattu, yks työntekijä lisää. Niinku tuo nuorisotoimi, ne sai rahaa tähän kouluyhteistyöhön. Niin sieltä tuli heti, henkilö tuonne koululle. Se käytti ehkä viikon suunnitteluun ja heti, heti sitten alko työhön. Pitäs olla niin että, kokeillaan ja sitte jos ei toimi niin muutetaan.”*

Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että haastateltavilla kaikilla oli tietoisuus Perheille parasta –hankkeesta, mutta ei juurikaan tai vaihteleva määrä tietoa hankkeen tavoitteista tai mitä hankkeen tiimoilta oli tehty. Työntekijöiden arjessa hanke ei vielä ollut näkynyt haastateltavien kertomusten mukaan millään tavalla.

*”Kyllä se sillai valitettava on, että se (hanke) ei niinkö näy siinä arjessa, arjen työssä. Sitä niinkö.. tietää että joku Perheille parasta – hanke on. Mut siinä se melekeen on...”*

Toisaalta johdon työpajoissa nostettiin useamman kerran esille se, miten hankkeesta saataisiin ’työntekijöiden oma’ ja tietoa lisää ’perustasolle’. Johdon työpajoissa tunnistettiin myös hankkeisiin liittyvä negatiivinen kaiku: ihmisten osallistaminen koettiin yhtenä ratkaistavana ongelmana, kun etukäteisasenne organisaation jäsenillä on vastentahtoinen. Johdon työpajassa kommentoitiin, että organisaatiossa on tapana sivuuttaa hankkeet toteamalla: ”nämä nyt on näitä hankkeita, mistä mä sen ajan otan”. Useammassa haastattelussa haastateltavat mainitsivat, että hankkeeseen on palkattu täysipäiväinen työntekijä, ja tätä kautta hankkeen uskottiin edistyvän. ’Kai se etenee’, ’luulisin että huomioidaan’ ovat esimerkkejä työntekijöiden kommentaista liittyen hankkeen etenemiseen ja heidän käsitykseensä siitä, huomioidaanko organisaation eri toimijoita hankkeen puitteissa tehtävässä kehitystyössä.

Kun moniammatillisesta yhteistyöstä muodostettiin käsitystä Perheille parasta –hankkeen kautta tai ylipäänsä hankeajattelun kautta, eroteltiin toiminta joksikin arjen käytäntöjen ulkopuoliseksi. Arki ikään kuin rullaa menemään, ja hankkeita tulee ja menee. Toisaalta osallistumista ja osallistamista kaivataan, mutta hankkeen edistyminen sysättiin kuitenkin erityisesti työntekijöiden kohdalla palkatun työntekijän harteille. Omaa roolia aktiivisena toimijana ei juurikaan tunnistettu, kun hankkeesta puhuttiin. Johdon työpajoissa tunnistettiin tarve osallistaa työntekijät moniammatillisen yhteistyön palvelumallien kehittämiseen myös hankkeen kautta. Työpajoissa pohdittiin muun muassa, kuinka hankkeesta saataisiin ’työntekijöiden oma’.

Tässä narratiivissa työntekijät rakensivat itselleen useimmin passiivista identiteettiä. Arkea eletään, ja hanke menee omia aikojaan jossain taustalla, ja sen etenemisestä vastaavat toiset henkilöt. Työntekijät rakensivat kaupunginjohdon ja hankkeen vetäjät kertomuksissaan identiteetiltään aktiivisiksi toimijoiksi, ja samanlaisena toimijuuden tässä narratiivissa näki myös johto. Miettimällä kuinka työntekijät saataisiin mukaan hankkeeseen,

tuli johto rakentaneeksi passiivista identiteettiä työntekijöille. Tässä narratiivissa sekä yksilö- että kollektiivinen identiteetti on monikasvoinen. Tornion kaupungilla organisaationa on lähinnä kehysmäinen identiteetti – edes organisaatio ei kaikissa narratiiveissa ’voi mitään’ hankkeille, jotka vyöryvät eteenpäin omaa tahtiaan tai ovat vyörymättä.

### 6.5 Moniammatillinen yhteistyö kysymysmerkkinä käytännössä

Kovin suoraa kritiikkiä ja arvostelua hanketta kohtaan en havainnut aineistossa. Luultavasti tämä saattoi johtua ainakin osaksi siitä, että johdon työpajoissa olin osallistuvassa roolissa työpajan vetämisessä ja haastattelutilanteessa näyttäydyn todennäköisesti jonkin verran ’hankkeen puolella’ olevaksi, vaikka kerroinkin omasta roolistani opiskelijana ja tutkijana jokaiselle haastateltavalle sekä työpajojen osallistujille. Kun ensimmäisessä työpajassa kerroin opiskeluistani ja pääaineistani, tokaisi eräs johtaja nauraen, että ”nytpä näet kuinka huonosti täällä on johdettu”. Todennäköisesti myös se, että hanke oli aineistonkeruuhetkellä hyvin alkuvaiheessa, vaikutti kertomuksiin.

Moniammatillisen yhteistyön hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia lakattiin kuvailemasta, kun alettiin keskustella hankkeesta. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen (hankkeesta keskusteltaessa) haastateltavien näkökulmasta ’kuulosti teoriassa hyvältä’ ja oli ’ajatuksena hyvä’. Epäilyksiä aiheutti kuitenkin se, miten moniammatillisen yhteistyön palvelumallit ’käytännössä sitten toimivat’. Haastateltavia mietitytti myös se, kuka ottaa vastuun ja miten vastuun jakaminen toimii. Ajatuksen tasolla myös samoihin tiloihin siirtyminen saattaisi olla hyvä asia, mutta käytännössä ei pelkkä samoihin tiloihin siirtyminen tutkittavien mukaan takaa toimivaa moniammatillista yhteistyötä. Yksi haastateltavista, jonka työpiste sijaitti samassa rakennuksessa kuin lapset, joiden kanssa työtä tehtiin, epäili, että lapsiin saatu hyvä yhteys katkeaisi, jos hänen pitäisi siirtyä muualle töihin ja lapset vain kävisivät hänen luonaan.

Hankkeesta oli tutkittavien mukaan tiedotettu ’ilmoitusluontoisesti’. Ne tutkittavista, jotka eivät olleet osallistuneet suoraan tilaisuuksiin, jossa hankkeesta oli kerrottu, olivat kuitenkin kuulleet siitä työkavereiltaan. Eräs haastateltava kertoi, että he olivat omassa yksikössään pohtineet mitä oikein ovat mieltä, mutta ei muistanut mihin lopputulokseen he olivat tulleet. Etenkin haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat eivät oikein tienneet

missä vaiheessa hanke on menossa tai mitä toimenpiteitä sen puitteissa mahdollisesti on tehty.

Organisaatioissa on jo totuttu kulukuriin. Resurssiasiat nousevat pinnalle kehittämisestä puhuttaessa. Niin työntekijät kuin johto nostivat useaan otteeseen esille epäilyksen, riittävätkö rahat toteuttaa välttämättömiä muutoksia ja sellaisia muutoksia, jotka todella muuttaisivat toimintaa toisenlaiseksi totutusta.

*”Että onko rahaa. Se rahahan se on aina se.”*

Tiukat tehokkuusvaatimukset epäilyttivät myös työn laadun kannalta. Haastateltava epäili, että moniammatillisen yhteistyön kehittäminen johtaisi yhä tiukempiin määrällisiin vaatimuksiin, jotka vaarantaisivat työntekijöiden työssä jaksamisen.

*”Jos tuijotetaan niihin määriin koko ajan, niin laatu kyllä kärsii ja työntekijä. Ko mehän ollaan... me ollaan niinkö ihminen on se työkalu. Niin pittäähän se huoltaa tietokonneita ja kaikkia maailman konneita, niin ihmistäki pittää huoltaa. Se on semmonen tärkeä. Niinkö minkä on itte tietenki kantapään kauttaki oppinu että... ei voi antaa enempää ku pystyy.”*

Johdon työpajoissa ideointi lähti välillä kunnolla lentoon. Toisinaan joku osallistujista ikään kuin palautti muuta porukkaa niin sanotusti maan pinnalle. Sanaa ’kupla’ toistettiin usein ideoita esitellessä, ja tällä sanalla ilmaistiin epäilystä omaa ideaa kohtaan.

*”Tässähän on kauniita asioita näissä, toivotaan parasta, olisi hyvä ja pitäisi.”*

Tutkittavat rakensivat itselleen tässä narratiivissa passiivista identiteettiä. Aktiivisena toimijana tässä narratiivissa on hanke, joka käyttää valtaa organisaatioon ja sen jäseniin. Epäilyksen narratiivilla toimijat rakentavat itselleen passiivisen uhrin identiteettiä. Myös kollektiivisesti organisaatio näyttäytyy tässä narratiivissa uhrina, joka ei välttämättä voi mitään resurssien puutteelle, vaatimuksille suoritettavan työn mitattavista määristä tai

sille, onnistuvatko toimijat luomaan moniammatillisen yhteistyön palvelumallin vai eivät. Hanke on tässä narratiivissa kuin jokin erillinen taho, jolla on valtaa päättää.

## 6.6 Moniammatillinen yhteistyö näkymättöminä raja-aitoina

*”Meillä saattaa olla tämmöset hallinnolliset ja byrokraattiset rajat tässä...”*

Tutkittavien tunnistamia rakenteellisia esteitä ja raja-aitoja olen koonnut omaksi narratiivikseen, sillä toisin kuin edellisessä narratiivissa, rakenteet ja byrokraattiset raja-aidat tunnistettiin kertomuksissa selkeämmin. Organisaation rakenteellisista ja byrokraattisista raja-aidoista kerrottiin yhtenäisenä näyttäytyvien tarinoiden muodossa, mutta myös lyhyin narratiivein. Tähän narratiiviin kuuluvat kertomukset varsinaisista byrokraattisista rajoista, kuten esimerkiksi esimiehen kieltäminen toista yksikköä, perusteena, että omaan yksikköön kuulumattomia töitä ei voi tehdä. Toisaalta tähän narratiiviin olen koonnut myös kertomuksia moniammatillisen yhteistyön esteistä, joissa yhteistoiminnan puutetta kuvaavat osin näkymättömät yksikkörajat: keskusteluyhteys on heikohko ja näkemys käytännöstä on erilainen eri yksiköissä ja eri toimijoiden puheessa.

Eräs haastateltavista kertoi tarinan, jossa haastateltavan omasta yksiköstä oli menty auttamaan toista yksikköä kiireessä. Yhteistyö oli toiminut jonkin aikaa, kunnes esimieheltä oli tullut käsky lopettaa toiminta.

*”Meillähän oli välillä tuossa keväällä että meki käytiin tavallaan näissä ennaltaehkäsevissä neuvolan perheissä jos meillä oli niinku tilaa ku meillä oli hiljasempi ajanjakso sillon. Ja... hmm... no ei se niinku meiän työtä sillai haitannu mutta sitten meille tuli niinku ohjeistus että me ei saada mennä niihin. Koska me olemme lastensuojelun perhetyöntekijöitä ja meitä halutaan pitää siellä.”*

Kysyin henkilöltä haastattelussa, mitä hän ajatteli tuolloin. Haastateltavan mielestä tällaisessa menettelyssä ei ollut järkeä. Hänen mukaansa kiireen kanssa painiskelevaa yksiköä olisi pitänyt auttaa, jos se kerran oli mahdollista ja muutokseen olisi syytä. 'Me ollaan täällä ja te ootte tuolla' – kuvaili haastateltava rajoittavia rakenteita.

*”No sitä ajattellee tietenki että ko tulee komento että okei, no sitten me tehhään niinku pomo sannoo, että eihän siinä mittään mutta että onko siinä sitten mittään järkeä että, jos meillä on niinku hiljasta että miksi me ei voitas mennä auttaan sinne toiseen paikkaan jos siellä on jonoa. Mutta...se on sitä...ko me ollaan täällä ja te ootte tuolla. Että siihen, niihinhan pitäis saada jotaki muutosta aikaan et se toimis niinku joustavammin.”*

Johdon työpajoissa otettiin esille yhteistyön ja vuorovaikutuksen puute eri toimijoiden kesken.

*”Ongelma on se, että meillä on kauhean hyviä, tunnollisia (työntekijöitä), mutta kaikki tekevät yksin töitä, opo yrittää tehdä kaikkia töitä, mitkä kuuluis sille ja tälle, ja muutkin, kaikki tekee kaikkia mutta ei tehdä yhdessä, kaikki luulee että pitää tehdä kaikki.”*

Tarinoita arkipäivän yhteistyön vaikeuksista tuli haastatteluissa paljon esiin. Työntekijät kertoivat asioista konkreettisin esimerkein. Tiedonkulku eri yksiköiden välillä oli puutteellista. Osa haastateltavista kertoi konkreettisesti siitä, että tietoa on vaikea saada pyydettäessäkään.

*”Kyllä se se että niinkö.. Lähtee yleensä niinkö meistä itestä aina että me ite.. kysellään ja.. sit siellä ihminen.. ja se on aika, aika nihkeä sieltä se.. Ainaki minun kokemus siitä, tietenkään nyt oo, kauhean montaa*

*kertaa (nauraa) tarvinu vielä sinne, itellä sen verran työ... ura vielä..  
mutta sieltäpäin se tiedonkulku on kyllä aika niinkö nihkeätä.”*

Osa ei viitannut suoraan tiedonkulun ongelmiin, vaan he tekivät arvailuja toisen yksikön tilanteesta. Esimerkiksi useassa kohtaa otettiin esille, että puhelimitse ei saa toisesta yksiköstä ihmistä kiinni, tai että ei ole tietoa mikä tilanne esimerkiksi asiakkaiden jonotus-tilanteen kanssa on. Toisaalta sellaisissa tilanteissa, missä toimijoilla oli jokin oma moniammatillinen ohjausryhmä tai vastaava, oli käsitys tilanteesta usein parempi. Tuolloin haastateltava esimerkiksi kertoi ohjausryhmän auttaneen heitä selittämään asiakkaalle toisen yksikön menettelytapoja. Yhteisiä palavereita on siis jo pyritty järjestämään, mutta aina nekään eivät olleet sujuneet ilman haasteita. Kaikki eivät olleet päässeet paikalle yhteistyöpalaveriin.

*”Nyt on ollu niitä yhteistyöpalavereita. Olettavasti sieltä..sosiaalipalvelut puuttuu.. että tuota.. sen jotenkin toivois lähemmäs meitä muita että.. itellä on semmonen olo että aika, aika erillään meistä muista että.. vaikka kututaanki niin sieltä ei sitten kuitenkaan ketään koskaan tule.”*

Haastateltava vaikutti pettyneeltä siihen, että asioita ei ollut päästy yhdessä läpikäymään yhteistyöpalaverissa. Kysyin häneltä, mistä hän arvelee että miksi sosiaalipalveluista ei ole tultu paikalle yhteistyöpalaverihin.

*”En ossaa kyllä sitä sanoa. Tietenki nyt taas tällä hetkellä heillä on vähän huono tilanne, että siellä on tuota.. resurssien puutetta, että voihan se olla ihan semmostaki että ei... mutta sitte taas toivois että tämä ois sellanen tärkeä asia mihin löytyis sitä resurssia vaikka.. muuten ei.. tai vaikka kiirettä oliskin”.*

Johdon työpajoissa ongelmat tulivat esiin usein hallinnollisten esimerkkien kautta. Johto käytti työpajatyöstekentelyssä ongelmien määrittelyissä muun muassa ilmaisuja: 'Miten esimies voi rohkaista ylittämään hallintorajat?' 'Miten kaadetaan raja-aidat?' Tällaiset ilmaisut kertoivat myös johdon kokevan hallinnolliset raja-aidat moniammatillista yhteistyötä rajoittaviksi. Johtajat havainnollistivat hallinnollisia rajoja muun muassa esimerkiksi käsidesitelineen huollosta. Eräs yksikkö hoitaa tyhjenneen käsidesipussin vaihtamisen, mutta jos teline on viallinen tai vaatii esimerkiksi ruuvien kiinnittämistä uudelleen, tulee tämän työn suorittamaan henkilö toisesta yksiköstä. Vastaava esimerkki kerrottiin kesäkukkien kastelusta, jolloin osa kukista jätettiin kastelematta niiden ollessa eri yksikön maksamia, kuin kastelusta huolehtivan yksikön. Eräs johtajista totesi, että ongelmia aiheuttavat 'rakenteet, eivät ihmiset'. Toinen osallistujista kysyi tuolloin, 'kuka ne rakenteet on tehnyt, elleivät ihmiset?'

Samantapaista työtä tehtiin myös useassa eri yksikössä, kuten alla olevassa esimerkissä tutkittava kertoi perhetyöstä. Käytännössä kuitenkin samaa työtä tekevien yksiköiden välillä ei ollut lainkaan toiminnan yhteistä organisoimista. Tämä käytäntö näyttäytyi hie-man epäselkeänä tilanteena työntekijöille itselleen ja siihen kaivattiin selkeämpää toimintamallia, jolloin toiminta olisi paremmin järjestäytyntä ja se tehtäisiin tiiviinä yhteistyönä.

*"Kyllähän perheet antaa palautetta siitä justiin että pittää olla yhteydessä sinne tänne ja tuonne, ja kaikki ollaan vähän eri paikoissa. -- Ja sitte se, että, että nämä ennaltaehkäsevät perheet ehkä tulis sitten... niinku ku mehän ei oikeastaan, tai ku mehän ei niinku, heiän kans sillai suoranaisesti työskennellä. Onhan tietenki osa meidänki työtä ennaltaehkäsyä ja ne ei välttämättä ole kaikki että niillä on siellä joku ihan akuutti lastensuojelutarve. Mutta tuota niin, se auttas varmaan niinku sitä että siitä tulis jotenkin yhtenäisempää että ku meillä on kuitenkin neuvolassa perhetyötäki, ja täällä meillä sosiaalitoimistossa ja sitten vielä kotipalvelussa. Ja seurakunnallaki on joku perhetyöntekijä. Että, niinku tulis semmonen tiivis porukka siitä."*



Tutkittavat kertoivat erilaisista, osin rinnakkaisista tai päällekkäisistä järjestelmistä jotka aiheuttivat hankaluutta työn sujuvuudelle. Järjestelmät nähtiin kaiken kaikkiaan sellaisena, joihin muutosta kaivattaisiin mutta joiden uskottiin resurssien tai eri ammattiryhmien välisten rajoitusten vuoksi säilyvän muuttumattomina tai ainakaan niiden yhtenäistämisen ei näyttäneen kovin realistiselta tutkittaville.

*”Siinäkihan pitäis tehdä joku muutos. Että olis joku sama järjestelmä mitä me voiaan niinku kaikki käyttää”.*

*”Sitähän kysyttiin, tässä meidänki olon aikana, että ku se alkaa olla vanha tuo meidänki ohjelma, että voisiko liittyä niinkö näihin.. niin ei voinu se... sanottiin näin. Oliko liian kallis vai mikä.”*

Tässä narratiivissa toimijat näkivät itsensä aktiivisina toimijoina. Myös kertomuksissa esiintyvät muut toimijat nähtiin aktiivisiksi, joskin aktiivinen toiminta ei ollut samansuuntaista tutkittavien mielestä. Johdon mukaan työntekijät pitivät sinnikkäästi kiinni raja-aidoista käytäntöjä ylläpitämällä. Työntekijöiden mukaan he yrittävät saada muutosta aikaan, tehdä moniammatillista yhteistyötä ja saada yhteisiä palavereita järjestymään sekä järjestelmät yhteneväiseksi, mutta se ei onnistu, sillä toisaalla uusia käytäntöjä ja muutoksia vastustetaan aktiivisesti. Rajoittavien rakenteiden narratiivissa henkilöt kertoivat kertomuksia lähes poikkeuksetta oman ryhmänsä puolesta tullen näin edustaneeksi kollektiivisempaa identiteettiä koko ajan. Näin ollen narratiivissa toimijat tulivat rakentaneeksi kollektiivista turhautuneen taistelijan identiteettiä. Organisaatiolle tässä narratiivissa rakentui järkähtämätön byrokraattisen koneiston identiteetti, jotka organisaation sisäiset omat ryhmät eivät kokeneet helpoksi muuttaa omalla toiminnallaan.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosluvussa esittelin viisi keskeistä narratiivia, jotka edustavat jokainen yhtä teemaa. Narratiivit koostuivat pienemmistä narratiiveista, tarinoiden palasista, joita eri toimijat kertoivat eri tilanteissa. Olen kirjoittanut oman tulkintani tutkijana ”suuren narratiivin” (engl. grand narrative) muotoon, joka kuvaa sitä, millaisena moniammatillisen yhteistyön käsitys tässä kontekstissa rakentuu sekä pyrkii kerätyn aineiston pohjalta vastaamaan myös siihen, millaisia identiteettejä organisaation toimijat tulevat puheessa rakentaneeksi.

Ennen kuin esitän tarkempaa tulkintaa ja pohdintaa tuloksista, on syytä mainita, että sekä työpajoihin osallistuneet että haastatteleman henkilöt ovat satunnaisia organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, eikä esittämiäni tuloksia tule tarkastella Tornion kunnan, kunnan johdon tai jonkun sen alaisuudessa toimivan yksikön yleisenä tai virallisena näkökantana. Olen jättänyt kertomatta myös yksityiskohtaista tietoa tutkittavista sekä nimeämättä yksiköt tai tiimit, joihin henkilöt kuuluivat, jotta jokaisen tutkittavan anonymiteetti säilyisi eikä yksittäisen henkilön mielipiteiden perusteella muodostettaisi liian laajaa näkemystä esimerkiksi jonkun yksikön yleisestä mielipiteestä.

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää millainen käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä organisaation jäsenten toimesta rakentuu, ja tätä kautta päästä tarkastelemaan organisaatiomuutosta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana, emergenttinä prosessina. Tämän lisäksi tarkastelin erilaisia identiteettejä, joita toimijat rakensivat itselleen tai jollekin ryhmälle, kuten edustamalleen yksikölle tai esimerkiksi kunnan johdolle. Haastatteleamalla eri yksiköistä tulevia työntekijöitä ja seuraamalla eri asemissa olevien johtajien työpajatyöskentelyä pyrin selvittämään millaiseksi he kokevat moniammatillisen yhteistyön juuri tässä organisaatiossa. Aineistoa tarkastelemalla halusin myös selvittää, miten muutos on tuotu Tornion kaupungille, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia moniammatilliseen yhteistyöhön siirtymisestä on nähty ja miten muutos on otettu vastaan. Tekeväni tutkimuksen avulla on myös mahdollisuus hahmottaa paremmin, millä tavoin moniammatillisuuteen siirtymistä organisaation jäsenten toimesta ymmärretään. Tämä tieto voi auttaa muita vastaavan muutoksen kynnyksellä olevia organisaatioita toteuttamaan muutosta paremmin, eri näkökulmia huomioon ottaen.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui muutosjohtamista, narratiivisuutta ja moniammatillisuutta koskevista tieteellisistä julkaisuista. Tein taustatutkimusta hahmottaakseni mistä nykyinen muutosjohtamisessa hyvin yleisesti käytetty muutosvaiheiden mukaan eteneminen on peräisin ja etenin tätä perinteistä näkemystä kritisoivaan tutkimukseen, jossa kyseenalaistetaan muutosvaiheajattelu ja tarkastellaan organisaatiomuutosta emergenttinä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina. Tähän päädyin lopulta siksi, että tutkimukseni keskiössä olivat tutkittavien käsitykset organisaatiomuutoksesta, jolloin he tulevat rakentaneeksi muutosta pikkuhiljaa, keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Teoreettisen viitekehysten rakentamiseen käytin erityisesti myös organisaatiomuutosta narratiivisella tutkimusotteella lähestyviä julkaisuja, sillä olen tehnyt myös oman tutkimukseni keräämällä organisaatiomuutostarinoita - narratiiveja - joista tutkittava ilmiö rakentuu.

Jaottelin tulokset teemojen alle, jotka on kuvattu edellisessä luvussa. Jokaisen teeman alle kokosin kunkin teeman alaisia narratiiveja, ja teemojen kautta pystyin hahmottelemaan, millaisena tutkittava ilmiö tässä kontekstissa näyttäytyy. Narratiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan samasta asiasta on olemassa vaihtoehtoisia, rinnakkaisia ja osin päällekkäisiä tarinoita, jotka muokkautuvat ja uusiutuvat jatkuvasti toimijoiden puheessa. Tuloksissani tulee selkeästi esiin se, kuinka tämä ilmenee organisaatiossa. Aineistosta löytyy eri henkilöiden toimesta erilaisia ajatuksia, käsityksiä ja ymmärtämistä vaihtuvista näkökulmista erilaisin painotuksin. Kaiken kaikkiaan syntyneistä tuloksista voisi käyttää esimerkkinä maapalloa; se on yksi pyöreä planeetta, mutta jokaisella sen pinnalla olevalla ihmisellä on siitä erilainen käsitys ja kokemus, ja vaikka maapalloa tarkastelisi täysin ulkopuolelta, voi siitä nähdä vain yhden puolen kerrallaan. Tutustuakseen maapalloon mahdollisimman kattavasti, onkin sitä tutkittava eri puolilta.

Organisaatiomuutos tässä tutkimuksessa oli moniammatillisen yhteistyön palvelumallin luominen ja siihen siirtyminen. Esimerkiksi oli otettu Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuoltopiiri, joka oli toteuttanut onnistuneesti vastaavan palvelumallin. Tutkittavat viittasivat puheessa 'Imatran malliin'; Imatralla moniammatillisen yhteistyön palvelumalliin oli onnistuneesti siirrytty. Vastaavan muutoksen toteuttamista varten perustettiin Meri-Lappiin Perheille parasta – työniloa työntekijöille -hanke, johon oli saatu palkattua oma työntekijä. Tutkimukseni aineistonkeruu ajoittui syksyyn 2015, jolloin hanke oli vasta alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa siitä oli ehditty järjestää yksi tiedotustilaisuus. Tässä

vaiheessa astuin tutkijana mukaan tilanteeseen ja aloin haastattelemaan henkilöitä ja seuraamaan työpajoja, jossa yhteistyön palvelumallia alettiin suunnitella. Tutkittaville, ja erityisesti työntekijöiden edustajille oli havaintojeni mukaan selvästi hieman hämärää, mitä konkreettista hankkeesta seuraa, ketä se koskettaa ja millaisia palveluita Tornion kaupunki perheille jatkossa tarjoaa.

Nostin aineistosta esiin viisi rinnakkaista teemaa siitä, millaisena moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy. Näitä teemoja olivat moniammatillisuus utopiana, moniammatillisuus arkipäiväisenä yhteistyönä, moniammatillisuus hankkeena, moniammatillisuus kysymysmerkkinä käytännössä ja moniammatillisuus rajoittavina rakenteina. Näissä narratiiveista koostuvissa teemoissa tutkittava ilmiö näyttäytyi tulkittavaksi monipuolisesti eri näkökulmista. Näiden viiden niin sanotun pääteeman lisäksi aineistosta löytyi paljon muitakin narratiiveja ja kuvauksia organisaatiosta, työstä sekä organisaation jäsenistä ja sen arjesta. Tuon myös näitä näkemyksiä esiin tässä luvussa jonkin verran, sikäli kuin olen katsonut niiden tuovan jotakin lisää tähän tutkimukseen.

Moniammatillinen yhteistyö nähtiin siis osaksi utopistisena unelmana. Ajoittain työpajatyöskentelyyn syventyneet johtajat ja työntekijät haastatteluissa päästivät mielikuvituksen laukkaamaan ja unelmoivat totutuista poikkeavista asioista, kuten että perhekeskuksessa olisi kissa. Monet unelmista kohdistuivat nk. perhekeskukseen esimerkiksi fyysisten tilojen muodossa, ja toiset koskivat saumatonta yhteistyötä. Tutkittavat muistivat palata usein erilaisiin rajoittaviin tekijöihin, jotka heidän mukaansa vaikeuttaisivat niiden asioiden toteuttamista, mistä he haaveilivat. Utopianarratiivissa oli yleistä, että toiveista ja haaveista kertovien narratiivien perään naureskeltiin tai niihin viitattiin myöhemmin jonain, joka 'ei tietenkään toteudu' tai ole mahdollista.

Fasilitoivassa työpajatyöskentelyssä on usein tavoitteena, että suhteellisen lyhyessä ajassa erilaisia asioita ratkotaan tai ideoidaan ja mahdollisimman pitkälti pyritään antamaan tilaa osallistujien omille ajatuksille lyttämättä niitä tai arvioimatta sitä, ovatko ideat nyt käytännössä täysin toteuttamiskelpoisia vai eivät. Johdolle järjestetyssä ohjatussa työpajatyöskentelyssä syntyi suurin osa tarinoista, joista utopianarratiivi koostui. Kuten tulosluvussa mainitsin, johdon työpajatyöskentelyyn osallistuneet henkilöt keksivät erikoisempia, ”out-of-the-box” –ideoita, kuin yksilöhaastatellut työntekijät. Nostinkin esiin jo tuloksissa, että tämä voi johtua siitä, että johtajille oli järjestetty mahdollisuus

ohjattuun ideointiin, kun taas työntekijät olivat kertomansa mukaan saaneet ylipäänsä hyvin vähän tietoa koko hankkeesta ja lisäksi he pohtivat asiaa lähinnä itsekseen haastattelutilanteessa minun kanssani.

On totta, että etenkin sote-palvelualalla toimintaa sääntelevät hyvin monet lait ja määräykset koskien esimerkiksi tietojen käsittelyä. Tämä voi aiheuttaa yhteistyön kehittämiseksi ylimääräisiä ratkottavia haasteita sekä rajoittaa uusien ideoiden keksimistä, kun mieleen palaavat kaikki seikat, joiden vuoksi jokin uusi ei ole toteuttamiskelpoinen. Mielestäni työpajatyöskentelyä kannattaa jatkaa, ja ottaa siihen mukaan mahdollisimman paljon eri sidosryhmien edustajia ja työntekijöitä. Työpajatyöskentelyssä mahdollistuu parhaassa tapauksessa vapaa ideointi, jolloin keskitytään ratkaisujen keksimiseen eikä ongelmiin ja esteisiin. Työpajatyöskentely sopisi moniammatillisen palvelumallin jatko-työstöön mielestäni myös siksi, että se selkeästi lisää ymmärrystä muiden ihmisten ja heidän edustamiensa yksiköiden tilanteesta, sillä vuorovaikutus mahdollistuu paremmin.

Sote-palveluihin hakeutuminen ja niiden käyttäminen koetaan kansalaiskeskustelussa usein 'luukulta luukulle juoksemisena' ja ihmisten pompotteluna. Tämän tutkimuksen aineistosta löytämistäni narratiiveista kävi ilmi, että myös sote-alalla työskentelevät ihmiset kokevat näin. He käyttivät usein näitä samoja ilmaisuja puheessaan. Tämä mielestäni kertoo siitä, että myös työntekijät ovat tuskastuneita byrokraatiaan, joka vaikeuttaa asiakkaiden hakeutumista oikeiden palveluiden piiriin ja palveluiden käyttämistä. Suurin osa tutkittavista johtoa myöten oli sitä mieltä, että kaupungille olisi saatava moniammatillisen yhteistyön palvelumallin tuloksena matalan kynnyksen paikka, josta ihmiset pääsevät tarvitsemiensa palveluiden piiriin ilman luukulta luukulle juoksemista.

Arkipäivän yhteistyön narratiivin alle luokittui merkittävä osa kerrotuista narratiiveista. Ennen kaikkea moniammatillinen yhteistyö näyttäytyi siis toimintana, joka on osa arkea ja lähtee hyvin tavallisista asioista. Tästä voi vetää yhteen tulkinnan ja johtopäätöksen, että moniammatillinen yhteistyö on ennen kaikkea arkipäivän käytänteitä, jotka helpottavat eri ammattiryhmien toimimista yhteistyössä ja asiakkaiden tulemistä osaksi prosessia. Moniammatillinen yhteistyö arkipäiväisenä toimintana näyttäytyi tutkittavien mielestä parhaiten työpisteiden fyysisten ominaisuuksien tarkoituksenmukaisuutena ja asiakkaiden asioita edistävänä, toisten tavoitettavuutena, yhteisinä palaverina ja erilaisina vuorovaikutustilanteina, kuten palautteiden läpikäyntinä. Jos jokin sakkaa näillä osa-alueilla,

oli sillä tutkittavien mielestä välitöntä vaikutusta asioiden sujuvuuteen. Esimerkiksi tilojen virastomaisuuden tai erillään sijaitsemisen ei katsottu olevan omiaan edistämään asiakkaiden helppoa ja miellyttävää asiointia.

Aineistosta ilmeni siis, että tutkittavat selittivät moniammatillisen yhteistyön hyödyt pitkälti arkeen ulottuvina, käytännön asioina. Ylipäänsä se, että toimijat olisivat samoissa tiloissa ja yhteinen palvelumalli luotaisiin, helpottaisi asiakkaiden asiointia ja eri yksiköiden keskinäistä yhteistyötä. Kun moniammatillinen palvelumalli olisi luotu kokonaisvaltaisesti perheiden tarpeita ajatellen, katsottiin esimerkiksi sosiaalitoimistossa asioimisen kynnyksen madaltuvan ja mahdollisesti tietynlaisen nolouden sosiaalitoimiston asiakkuudesta helpottuvan. Arkipäiväisen yhteistyön narratiivissa kuitenkin korostui, että erityisesti työntekijöillä oli käsitys, että heidän oma yksikkönsä on yhteistyöhaluinen ja –kykyinen, mutta ongelmia aiheuttaa joku muu yksikkö.

Tornion kaupunki oli päättänyt lähestyä moniammatillisen yhteistyön palvelumallin kehittämistä Perheille parasta – työniloa työntekijöille –hankkeen kautta. Hanke koettiin kuitenkin sekä johdon, että työntekijöiden kohdalla enemmän negatiivisena ja asioita hankaloittavana kuin positiivisena ja kehitystä mahdollistavana. Tämä tietysti kiinnitti tutkijana huomioni, sillä ennen kaikkea hankkeiden tarkoitus on kehittää ja parantaa toimintaa. Tämänkin hankkeen tarkoituksena oli parantaa sekä asiakkaiden saamaa palvelua sekä luoda työhyvinvointia organisaatioon – kaiken kaikkiaan hyvin positiivinen lähtökohta. Kertomuksista kävi hyvin ilmi se, mistä tällainen suhtautuminen hankkeisiin voi kummuta. Tässä tullaan sosiaalis-konstruktivistisen lähestymistavan juurille: sen sijaan että ajateltaisiin, että ihmisten negatiivinen suhtautuminen on puhdasta muutosvastarintaa, se rakentuu monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden varaan, perustuu aiemmille kokemuksille ja kerrotuille ja kuulluille tarinoille, josta henkilö muodostaa oman käsityksensä.

Viitaten edelliseen kappaleeseen, kertomusten perusteella etenkin työntekijät kokivat, että hankkeissa suurin osa ajasta menee valmisteluun, tai ylipäänsä sellaiseen toimintaan, mikä ei millään lailla näy heidän arjessaan. Valmisteluun käytettiin heidän mielestään hankkeissa usein liikaa aikaa, jolloin hanke ehtii loppua ennen kuin käytäntöä ehditään toteuttamaan kovinkaan pitkään. Hankkeet yleensä koettiin tavallisesta arjesta irrallisena, toisaalta työntekijöiden puolesta jonain, joka vie resursseja mutta ei näy arjessa, kun taas

johdon kertomuksissa irrallisuus arjesta näkyi ilmaistuinä kysymyksinä siitä, miten työntekijät saataisiin osallistettua mukaan kehittämistyöhön.

Muutosvastarinta on jotain, josta usein puhutaan jos muutoksen yhteydessä esitetään jonkinlaista kritiikkiä, epäillään muutoksen onnistumisesta tai muutoin puhutaan negatiiviseksi miellettyyn sävyyn. Jos jonkin narratiivin tässä tutkimuksessa voidaan katsoa ilmentävän jonkinlaista muutosvastarintaa, se on moniammatillinen yhteistyö kysymysmerkkinä käytännössä. Kuitenkaan en lähtisi nimittämään tätä narratiiviksi, joka kertoo pelkistetysti muutosvastarinnasta tässä muutostilanteissa. Kysymyksessä on enemmänkin narratiivi, joka kertoo huolista ja epäilyksistä, joita liittyy tutkittavien puheessa annettun tiedon ja tulevaisuudessa koettavan käytännön välille. Narratiivissa tutkittavat käyttivät paljon ilmauksia, jossa ennen huolen, epäilyksen tai kritiikin eteen sijoitettiin jokin positiivinen lause, joka sisällöltään usein viittasi ajatuksena tai teoriana hyvään. Tämän jälkeen tutkittavat kertoivat epäilyksistään.

Tässä narratiivissa oli hyvin havaittavissa se, kuinka aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, mitä muutoksesta ajatellaan, ja todellisuus rakentuu aiempien narratiivien kautta.

Yksi tulokulma moniammatilliseen yhteistyöhön oli näkymättömät raja-aidat, joista puhuttiin erilaisissa yhteyksissä niin johdon työpajoissa kuin haastatteluissakin. Tästä narratiivista saa hyvin käsityksen yhteistyötä estävistä asioista. Pysäyttävien tarinain tähän narratiiviin liittyen minulle tutkijana oli se, jossa haastateltava kertoi, että henkilöitä heidän yksikössään oli kielletty auttamasta toisen yksikön työkuormassa, vaikka heiltä olisi löytynyt tarvittava ammatillinen osaaminen työn suorittamiseen. On toki huomattava, että tämä kertomus on kyseisestä tapahtumasta vain yksi puoli, ja näin ollen yksikön johdon näkökulma asiaan jää tällä erää piiloon. Joka tapauksessa olisi tärkeää, että tämän kaltaisia raja-aitoja alettaisiin suunnitellusti kartoittamaan ja luomaan käytäntöjä niiden poistamiseksi ja yhteistyön mahdollistamiseksi. Yksi huoli, joka nousi esiin johdon työpajoissa, oli se, että johdon näkemyksen mukaan osa ihmisistä ajattelee moniammatillisen yhteistyön olevan sitä, että yhden ihmisen tulee hoitaa kaikkia töitä, jolloin syntyy päällekkäisyyksiä ja väärinymmärryksiä.

Aineistosta kävi ilmi, että kaupungin johdolla oli huoli, kuinka työntekijöiden oman asiantuntijuuden menettämisen pelko tulisi muutoksessa esiin ja miten sitä voitaisiin eh-

käistä. Kaupungin johdon näkemyksen mukaan eri yksiköiden työntekijät eivät tiedä toisensa työstä paljoakaan, eivätkä välttämättä ole oma-aloitteisia ja innostuneita tutustu- maankaan siihen. Huolta ilmaistiin esimerkiksi sanomalla, että yhteistyön tekeminen voi- daan kokea 'maton alta vetämisenä'. Työpajoissa nousi esiin tässä yhteydessä myös ky- symys, miten hanke saadaan tuntumaan työntekijöiden omalta ja kuinka ihmiset saataisiin tekemään yhteistyötä edes vähän. Ylipäänsä, kun kysymys oli moniammatillista yhteis- työtä hankaloittavista seikoista, näkivät tutkittavat pääsääntöisesti 'syypään' jossain muu- alla kuin itsessään tai omassa yksikössään. Käytännössä tutkittavat tulivat puheessa ra- kentaneeksi itselleen ja/tai edustamalleen yksikölle yhteistyötä edistävää ja rakentavaa roolia, kun taas yhteistyötä vaikeuttava toimija löytyi muualta organisaatiosta. Aikaisem- mista tutkimuksista esimerkiksi Vaara (2002) löysi tutkimuksensa tuloksena omani kal- taisia tuloksia. Hän havaitsi, että narratiivien kertojat korostivat usein omaa rooliaan sil- loin, kun kysymyksessä oli nk. 'menestystarina' ja muiden roolia silloin, kun kyseessä oli nk. 'epäonnistumistarina'. Niin ikään tutkimuksessa havaittiin, että niin sanotuissa epä- onnistumistarinoissa narratiiveissa oli tapana kertoa ns. voimattomuudesta vaikuttaa tai tehdä päätöksiä.

Tärkeämpää kuin saada kaikki samaan rakennukseen, olisi miettiä palvelumalleja, joilla moniammatillinen yhteistyö käytännön tasolla toteutettaisiin, ja ottaa kaikki mukaan suunnitteluun. Se, että laitetaan ihmiset samaan taloon, ei vielä ole moniammatillista yh- teistyötä. Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvät läheisesti myös asiakkaat. Vaikka tut- kittavat kertoivat toivovansa ja odottavansa muutosta esimerkiksi tilojen suhteen, käsitti- vät he kuitenkin moniammatillisen yhteistyön erityisesti arkisina käytäntöinä: palave- reina, vuorovaikutuksena, kollegoiden auttamisena ja mahdollisuutena käyttää moniam- matillisuutta hyväksi asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaiseen huomioonottamiseen. Näin ollen esimerkiksi mahdollista ongelmaa yhteisten tilojen löytymisen suhteen ei pitäisi jät- tää kynnyskysymykseksi, vaan ratkaista käytännön moniammatillisen yhteistyön ongel- mia ja muodostaa käytäntöjä, joissa hallinnolliset ja ihmisryhmien väliset raja-aidat py- rittäisiin madaltamaan.

Kuten teoriaosuudessa esitin, perinteinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa tar- kastelee muutosta manageriaalisesti ja pyrkii löytämään johdon käyttöön keinoja, jolla



työntekijöiden muutosvastarinta ja negatiiviset näkemykset voidaan muuttaa toiseksi, negatiivisesta positiiviseksi. Itseasiassa tutkimus näkee työntekijät yksinäisenä joukkona, jonka lähtökohtainen näkemys muutoksesta on negatiivinen.

Organisaatiossa erilaisten diskurssien pohjalta muodostuneet monikasvoiset muutostarinat ovat mielenkiintoinen seikka, jota ei omani kaltaisessa tutkielmassa voi sivuuttaa. Vaara ym. (2005) nostavat esiin, että narratiivit ovat keskeinen keino ylläpitää vallitsevaa tilannetta tai edesauttaa muutosta. Narratiiveilla on näin ollen voimaa muutoksen jarruttamisessa tai edistämässä, tai jopa voimaa luoda jokin yllättävä lopputulema. Kielen käytön keinoin muodostuu monipuolinen kuvaus muutosprosessista, joita yritysten johdon on mielestäni syytä tunnistaa ja ymmärtää. Kielellä projektinjohdolle, kaupungin johdolle, omalle ammattiryhmälle ja rinnakkaisille ammattiryhmille muodostuu oma muutostarina. Näin tapahtuu myös koko organisaation ja jokaisen yksilön omalle käsitykselle muutoksesta. Ei siis ole samantekevää, kuinka ja mitä puhutaan. Pienistä puheen pirstaleista on taipumus muodostua käsitys, jota puheessa jälleen uusinnetaan ja ylläpidetään, ja toki myös muokataan jatkuvasti uuteen muotoon.

Jatkotutkimuksessa olisi erityisen tärkeää päästä tarkastelemaan hankkeen edetessä työntekijöiden ja johdon kokemuksia ja näkemyksiä, kuinka moniammatillisen yhteistyön kehittäminen Tornion kaupungilla on edennyt, millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut ja mahdollisesti myös millaisia parannuksia työhyvinvointiin ja asiakkaiden saamaan palveluun se on tehnyt. Tärkeää tämä olisi erityisesti siksi, että julkisen puolen tehostamis- ja kehittämistoiminta mahdollistuu usein hankkeiden kautta, ja niistä oppimalla olisi mahdollista kehittää myös hankkeiden puitteissa toimimista. Tämän lisäksi jatkotutkimus tämän hankkeen tiimoilta olisi tarpeen siksi, että moniammatillisen yhteistyön laaja-alainen kehittäminen ja parantaminen on hyvin tarpeellista monelle muullekin organisaatiolle tällä alalla ja mahdollisesti myöhemmin myös muilla toimialoilla.

Lopuksi voidaan todeta, että onnistuneen organisaatiomuutoksen todellinen rikkaus ja sen ymmärtämisen anti piilee jossain muualla kuin teorioissa, joita meille tarjoillaan lukemattomissa johtamisoppaissa ja niiden soveltamisessa johtotasolta alaspäin. Minulle kirkastui tämän prosessin myötä entistä selvemmin se, että ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita, joten heiltä kannattaa kysyä, mitä he ajattelevat. Kun muutosta tai ylipäänsä orga-

nisaation toiminnan kehittämistä suunnitellaan, on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluprosessiin. Muutokseen sitoutuminen on parempaa, kun ihmiset pääsevät itse vaikuttamaan siihen, millaisia tarinoita organisaatiossa muutoksesta syntyy. Kuten aiemmin esittelemäni tutkimustieto kertoo, ei välttämättä ole hyödyllisin keino muutoksen edistämisen kannalta koettaa murtaa kaikki vanhat käsitykset ja korvata ne ylhäältäpäin tulevilla uusilla. Muutoksen onnistumisen kannalta on järkevää huomioida myös tasapaino uudistumisen ja jatkuvuuden välillä.

## LÄHTEET

- Abdi, F., Shavarini, S. K., & Hoseini, S. M. S. (2006). Glean lean: how to use lean approach in service industries? *Journal of Services Research*, 6, 191.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., & Lofland, L. (Eds.). (2001). *Handbook of ethnography*. Sage.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Words*. Harvard University Press, Cambridge.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies* 43:4. 0022-2380.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization*, 16(3), 323-333.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121-144.
- Brown, A. D. & Humphreys, M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 18 No. 4, 2005. pp. 312-326.
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations*, 61(8), 1035-1062.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.
- Collins, D., & Rainwater, K. (2005). Managing change at Sears: A sideways look at a tale of corporate transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 16-30.
- Currie, G., & Brown, A. D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563-586.
- Czarniawska, B. (Ed.). (1998). *A narrative approach to organization studies (Vol. 43)*. Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., & Beaulieu, M. D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of interprofessional care*, 19(sup1), 116-131.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2001). 5. painos. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-kustannus, 133 – 157.
- Garcia, P., & Hardy, C. (2007). Positioning, similarity and difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 363-383.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2009). *Analyzing narrative reality*.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere University Press
- Hyvärinen, M. 2010. ”Haastattelukertomuksen analyysi.” Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvoori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 90–118.
- Isoherranen, K. (2012). *Uhka vai mahdollisuus-moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos.

Isoherranen, K., & Pelttari, P. (1998). Moniammatillisen yhteistyön tarve lisääntyy sosiaali- ja terveysalalla. *Dialogi. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen lehti* 5-6/98, 18-19.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Kvarnström, S., & Cedersund, E. (2006). Discursive patterns in multiprofessional healthcare teams. *Journal of Advanced Nursing*, 53(2), 244-252.

Nikander, P. (2003). Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 40, 279-290.

Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Blackwell, Oxford.

Pärnä, K. (2012). Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun Yliopisto.

Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. H. (2005). Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424-428.

Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: Aaltonen Sanna & Högbäck Riitta (toim.) 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Tampere University Press, 166–190.

Smith, C. P. (2000). Content analysis and narrative analysis. *Handbook of research methods in social and personality psychology*, 313-335.

Maitlis, S. (2012). Narrative analysis. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. Sage, London, UK.

Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or are we? untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization studies*, 23(2), 211-248.

Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D. (2015). Narratives as sources of stability and change in organizations. *The academy of management annals*.

Vickers, M. H. (2005). Illness, work and organization: Postmodern perspectives, antenarratives and chaos narratives for the reinstatement of voice. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 3(2), 74.

Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector. Edinburgh: Scottish Executive.

Weick, K. E. (2012). Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Verkkolähteet:

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 3.4.2016.)

Muut lähteet:

Perheille parasta - työniloa työntekijöille –hankkeen materiaalit