



UNIVERSITY  
OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

*Publisher's version*

Authors: Nummenmaa Anna Raija  
Name of article: Moniammatillinen ohjaus jaettuna osaamisena  
Name of work: Korkeajännityksiä - kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta  
Editors of work: Mäkinen Marita, Korhonen Vesa, Annala Johanna, Kalli Pekka,  
Svärd Päivi, Värri Veli-Matti  
Year of publication: 2011  
ISBN: 978-951-44-4516-9  
Publisher: Tampere University Press  
Pages: 177-194  
Discipline: Social sciences / Educational sciences  
Language: fi  
School/Other Unit: School of Education

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-941>

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

# MONIAMMATILLINEN OHJAUS JAETTUNA OSAAMISENA

Anna Raija Nummenmaa<sup>1</sup>

Artikkelissa käsitellään moniammatillisen yhteistyön ja verkostoyhteistyön käsitteitä sekä niitä määrittäviä ominaisuuksia. Lisäksi esitetään näkökulmia korkea-asteen ohjaukseen. Moniammatillinen yhteistyö on vaativa työorientaatio sekä organisaatioiden että yksittäisten toimijoiden näkökulmasta. Se edellyttää yhteistä tahtotilaa, strategista työskentelyä, toimivia rakenteita sekä moniammatillisen toimintakulttuurin kehittämistä yhteisissä työssä oppimisen prosesseissa. Tämän orientaation jäsentämiseksi esitetään ajatuksia käytäntöyhteisöistä sekä moniammatillisen ohjauksen kehittämisprosessista. Moniammatillisen ohjauksen kehittäminen nähdään usein organisaation ja ohjauksen toimijoiden ominaisuutena. Artikkelin lopussa esitetään korkea-asteen kontekstiin soveltuva näkökulma moniammatillisesta ohjauksesta tarjoutumana.

---

1. Anna Raija Nummenmaan postuumisti julkaistavan artikkelin on viimeistellyt Tiina Soini.

## Mistä moniammatillisuudessa on kysymys?

Moniammatillisuus on käsite, jota käytetään arkikeskusteluissa ja asiantuntijapuheessa erilaisissa merkityksissä. Sillä saatetaan viitata yksilöön, joka toimii erilaisissa tehtävissä ja asiantuntijaroleissa. Yleisimmin moniammatillisuus määritellään työyhteisön, tiimien tai asiantuntijaryhmien ominaisuudeksi (Linden 1999, 122–128). Tällöin moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä työryhmissä tai verkostoissa, joissa valta, tieto ja osaaminen jaetaan.

Moniammatillisen yhteistyön rakentamisessa tarkoituksena on saavuttaa jotakin, johon yksi ihminen ei pysty yksin (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999, 143–144). Moniammatillisessa toimintakulttuurissa työntekijöiden ajatellaan pystyvän paitsi ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia, myös täydentämään ja laajentamaan omaa osaamistaan (ks. myös Nummenmaa & Karila 2003; Isoherranen 2005).

Erilaisten organisaatioiden ja toimijoiden arjessa moniammatillisuus ilmenee ja toteutuu sekä sisäisinä että ulkoisina yhteistyösuhteina. Sisäinen moniammatillisuus tarkoittaa samassa organisaatiossa tai työyhteisössä työskentelevien eri ammattiryhmien jaettua ammatillista toimintaa yhteisen perustehtävän tai tavoitteen toteuttamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Ulkoisella moniammatillisuudella tarkoitetaan eri organisaatioiden asiantuntijoiden yhteistyötä kulloinkin ratkaistavana olevan kysymyksen tai asiakkaan ongelman selvittämiseksi (Karila & Nummenmaa 2001, 146–147). Sekä sisäinen että ulkoinen moniammatillisuus voivat toteutua yhden hallinnonalan (esim. opetustoimi) sisällä tai eri hallinnonalojen välisenä, poikkihallinnollisena yhteistyönä (esim. opetustoimi, työvoimahallinto, terveydenhoito, sosiaalitoimi).

Ohjauksen yhteydessä puhutaan myös monitoimijaisesta yhteistyöstä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi korkeakoulun sisällä ohjaustehtäviä sisältyy monien eri toimijoiden työhön ja työprosesseihin (Vanhalakka-Ruoho 2007). Korkea-asteella ohjausta ja neuvontaa antavat siis monet tahot, ammattilaiset ja asiantuntijat. Alalla on myös

paljon epävirallisia toimijoita ja verkostoja (ks. taulukko 1). Helposti voi käydä niin, että toiminta ei ole kovin hyvin koordinoitua. Samoin eri toimijoiden tulkinnat ohjauksen ja neuvonnan perustehtävistä ja tavoitteista eivät välttämättä ole selkiintyneitä, ja tämä tekee myös työnjaosta hankalaa ja epäselvää. Korkea-asteen ohjausta kehitettäessä tarvitaankin toimintojen koordinoitua, strategista kehittämistä sekä ohjauksen moniammatillisen osaamisen ja ammattikäytäntöjen kehittämistä.

**Taulukko 1.** Ohjauksen toimintakokonaisuudet sekä neuvontaa ja ohjausta antavat tahot (Moitus ym. 2001)

Ohjauksen toimintakokonaisuus	Neuvontaa ja ohjausta antavat henkilöt
Oppiminen ja opiskelun ohjaus	Opettaja Opettajatutor/oma opettaja Opinto-ohjaaja Opintoneuvoja Neuvonta-assistentti Tiedekuntasihteeri/päällikkö Opintos sihteeri/opintoasiainpäällikkö Professori Amanuenssi Laitoksen kansliahenkilökunta Opiskelijatutorit/vertaistuki Harjoittelunohjaaja/mentor/opintotoimiston henkilöstö Kansainvälisten asiain henkilöstö Kirjaston henkilöstö Atk-henkilöstö
Uravalinnan ohjaus	Opettajat Ura- ja rekryointipalvelujen henkilöstö Uraohjaaja Urapsykologi Opintos sihteeri Työvoimaneuvoja Alumni Mentori
Henkilökohtaisen kehityksen ja kasvun ohjaus	Opettaja Opinto-ohjaaja Opettajatutor YTHS:n psykologi Opiskelijapappi

Riippuen siitä, mistä näkökulmasta ja miltä tasolta (hallinnonalat, organisaatiot, toimintayksiköt vai asiantuntijayksilöt) moniammatillista yhteistyötä lähestytään, se määrittyy ja toteutuu erilaisena. Se voi olla esimerkiksi strategiaa kehittää palveluita, verkostomainen organisaatio yhteisen tavoitteen tai asiakkaiden palvelujen järjestämiseksi tai tapa hyödyntää erilaista ammatillista tietoa ja osaamista sekä kehittää yksilöiden ja ryhmien ammatillista osaamista yhteisissä ammattikäytännöissä. Seuraavassa luvussa pohdin erilaisia lähestymistapoja moniammatilliseen yhteistyöhön ja niiden näyttäytymistä erityisesti korkea-asteen kontekstissa.

## Erilaisia tulokulmia moniammatillisuuteen

### *Moniammatillisuus strategiana*

Strategialla tarkoitetaan niitä toimintaperiaatteita, joiden katsotaan olevan edullisia tai mieluiten optimaalisia jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Moniammatillinen yhteistyö mainitaankin usein keskeisenä kehittämisen välineenä erilaisissa strategioissa, jotka käsittelevät esimerkiksi ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittämistä.

Ohjauspalveluiden kehittämiseen liittyvää strategista kehittämistyötä on tehty monissa kansainvälisissä ja kansallisissa kehittämishankkeissa liittyen esimerkiksi nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn. Nämä ovat keskittyneet enemmän keskiasteen kuin korkea-asteen ohjaukseen (esim. Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö 2007). Strategiat ja visiot edustavat ideoiden maailmaa. Ollakseen onnistunut strategialta edellytetään sekä strategian luomista että sen toteuttamista. Strategiat, visiot ja muu informaatio-ohjaus ovat välttämätön osa kehittämistyötä, mutta niiden implementaatio eli jalkauttaminen toimiviksi moniammatillisiksi käytännöiksi juuri tietyn kontekstin hyödyksi on kuitenkin edelleen mittava haaste organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Korkeakoulujen kehittämisessä ollaan vaiheessa, jossa entistä konkreet-

tisemmin aletaan oivaltaa strategian jalkauttamisen merkitys ja haasteet myös ohjauksen kehittämisen osalta.

### *Moniammatilinen yhteistyö verkostorakenteena*

Moniammatilliseen yhteistyöhön liitetään yleensä verkostoituminen ja verkostomainen yhteistyö. Helakorpi (2001, 9) määrittelee verkostoitumisen eri aloilla, alueilla ja tasoilla tapahtuvaksi yhteistyöksi, joka voi tapahtua organisaatioiden välillä, samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyönä tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostamana yhteistyöverkkona. Verkostoyhteistyössä samojen asiakkaiden kanssa yhdessä työskentelevät, eri organisaatioiden edustajat, luovat virallisia tai epävirallisia yhteistyömuotoja jakaakseen ja hyödyntääkseen erilaista osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi.

Moniammatillista yhteistyötä ja verkostoyhteistyötä käytetään usein toistensa synonyymeina. Moniammatillisen yhteistyön yhteydessä verkosto on nähtävä yhteistyön mahdollistavana rakenteena. Edelleen verkostoyhteistyö liitetään yleisemmin eri asiantuntijoiden ja organisaatioiden projektityyppiseen työskentelyyn, kun taas moniammatillisessa asiantuntijatyössä on yleensä kyse pysyväisluontoisesta toimintakulttuurin ja toimintarakenteiden luomisesta organisaation sisälle tai niiden välille (esim. Helakorpi 2001; Jalava & Virtanen 1995). Korkea-asteen ohjauksessa kyse voi olla sekä tiettyyn kehittämishaasteeseen vastaavasta projektista että pidempijänteisestä ohjauksen rakenteiden kehittämisestä.

Ohjauksen verkostotyötä kuvataan usein myös solmutyönä. Solmulla viitataan niihin keskeisiin liitoskohtiin, joihin yhteistyösuhteet rakennetaan. Solmut voidaan rakentaa erilaisten verkostoitumistarpeiden ympärille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ohjattavan tarpeet tai aiheen mukainen (esim. hops:in ohjauk käytännöt; koulutusverkosto, yritysverkosto). Ohjauksen verkostot ovat monitasoisia ja usein näkymättömiä (Nykänen ym. 2007, 33). Ohjauksen hahmottaminen

korkeakouluissa eri toimijoiden yhteistyöverkostona onkin haasteellista, sillä verkoston erilaisten toimijoiden ammatillisen osaamisen pitäisi olla näkyvää ja myös eri toimijoiden tiedossa. Tällä hetkellä ohjaus- ja neuvontapalvelujen moniammatillinen verkosto ei korkea-asteella täytä näkyvyyden kriteeriä; opiskelijat eivät tunnista – eivätkä usein työntekijäkään – ohjauksen eri toimijoita ja palveluita. Ohjauksen yhteistyöhön kaivataan myös lisää yhteisiä toiminta-areenoita sekä organisaatioiden yhteistoiminnan estävien raja-aitojen purkamista.

Verkostotutkimuksen puitteissa (esim. Stakes) on kehitetty asiakkaiden ja työntekijöiden yhteistyötä tukevia dialogisia verkostotyön menetelmiä. Tarkoituksena on hyödyntää sekä palveluverkoston että asiakkaan läheisverkoston tukea ja osaamista. Näitä dialogisia menetelmiä on käytetty sekä yksilöllisessä asiakastyössä että moniammatillisessa asiakastyössä. Menetelmät ovat asiakaslähtöisiä, voimavara- ja ratkaisukeskeisiä ja myönteiseen vuoropuheluun kannustavia (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2000; Eriksson, Arnkil & Rautava 2006; Kokko 2006; Seikkula & Arnkil 2005). Korkea-asteen ohjauksen kehittäminen voisi hyötyä näistä dialogisen verkostotyön periaatteista esimerkiksi pyrkiessään hyödyntämään opiskelijoiden vertaisryhmien toimintaa ohjauksen ammatillisten tukipalvelujen rinnalla.

### *Ko-operaatiota ja kollaboraatiota*

Moniammatillisuuden ideaan kuuluu keskeisesti yhteistyön käsite. Yhteistyö voi olla luonteeltaan ko-operaatiota tai kollaboraatioita. Walshin, Brabeckin ja Howardin (1999) mukaan ko-operaatiossa on kyse yhteistyöstä tai työnjaosta. Toisin sanoen eri ammattiryhmillä tai organisaatioilla on yhteinen tavoite tai ongelma, mutta yhteistyö hoidetaan työnjaon puitteissa tai yhteistyö on yksisuuntaista kuten esimerkiksi konsultaatiossa. Tässä yhteistyössä toisella osapuolella on usein enemmän valtaa ja asiantuntijatietoa suhteessa toiseen osapuoleen. Kyseessä on usein vakiintuneet esimerkiksi työnjakoon perustuvat yhteistyökäytännöt organisaatioiden tai asiantuntijoiden välillä. Ko-

operatiivisesta yhteistyöstä puuttuu uutta tietoa ja osaamista luova elementti (ks. myös Engeström 1993, 1998).

Roschelle ja Teasley (1995) määrittelevät kollaboraation sellaiseksi yhteiseen tavoitteeseen ja arviointiin perustavaksi toiminnaksi, jossa yhteistoiminnan kautta rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Moniammatillisen toiminnan yhteydessä kollaboraatiolla tarkoitetaan pitkäaikaista yhteistyösuhdetta organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken. Kollaboraatio on prosessi, jossa organisaatiot ja niiden asiantuntijat vaihtavat tietoa, arvioivat vaihtoehtoisia toimintatapoja, jakavat resursseja ja parantavat vastavuoroisesti palvelujen tai asiakkaiden tarpeiden mukaista toimintaa. Kollaboraatio perustuu vallan ja vastuun jakamiseen, tavoitteena vastavuoroinen ja tasa-arvoon perustuva tiedon vaihtaminen sekä ymmärryksen ja osaamisen lisääminen (Einbinder, Robertson, Garcia, Vuckovic & Patti 2000; Walsh ym. 1999).

Moniammatillisen asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämässä on kyse organisaatioiden ja eri asiantuntijuuden rajapinnoilla tapahtuvasta, ja myös rajat ylittävästä toiminnasta. Ohjaus- ja neuvontapalveluverkoston ja toiminnan kehittämiseen esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien opiskelijoiden voimavaraistamisessa tarvitaan sekä työnjakoon perustuvaa ko-operaatiota että kollaboraatiota. Työnjaossa on kysymys muun muassa ohjauksen eri sisältöihin (psykososiaalinen tuki, opiskelun ja oppimisen ohjaus, uran ja elämänkulun suunnittelun ohjaus) liittyvästä vastuun jakamisesta palvelujärjestelyjen suunnittelussa, koordinoinnissa sekä asiakaspalvelujen järjestämisessä (Nykänen ym. 2007, 44). Työnjakoa syvällisempää kollaboraatiota tarvitaan kokonaan uudenlaisten ohjauksen muotojen ja niissä tarvittavan osaamisen rakentamiseen.

### *Moniammatillisuus osaamisena ja uuden tiedon luomisena*

Moniammatillinen yhteistyö rakentuu yhteistyökumppaneiden – sekä organisaatioiden että yhteistyössä toimivien ammattilaisten – erilaisu-



delle. Yhteistyön taustalla onkin uudenlainen käsitys asiantuntijuuden olemuksesta, jossa tämä erilaisuus otetaan käyttöön. Asiantuntijuutta ja osaamista on lähestytty tutkimuksessa kolmesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Ensinnäkin asiantuntijuus ja osaaminen on nähty yksilöllisenä ominaisuutena (kognitiivinen, mielen sisäisen näkökulma). Toiseksi asiantuntijuutta on kuvattu osallistumisena tiettyyn toimintakulttuuriin (osallistumisnäkökulma). Tämä näkökulma korostaa asiantuntijuudessa ja osaamisessa osallistumisen ja yhteistyön merkitystä. Kolmas näkökulma (luomisnäkökulma) korostaa asiantuntijuutta uuden tiedon luomisen prosessina. Nämä kolme näkökulmaa liittyvät eri tutkimustraditioihin ja tarkastelevat asiantuntijuutta erilaisten käsitteiden avulla. Ne nähdään usein kilpailevina teorioina, vaikka pikemminkin ne tarjoavat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja, jotka auttavat muodostamaan kuvaa moniammatillisen asiantuntijuuden olemuksesta. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002; Tynjälä & Collin 2000.)

Moniammatillisessa asiantuntijuudessa ja osaamisessa ei ole kyse pelkästään erilaisen osaamisen käyttöönotosta, vaan myös uuden tiedon ja osaamisen luomisesta. Ohjauksen moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä onkin tärkeä tunnistaa yhteistyötä tekevien ydinosaamisen alueiden ja vahvuuksien lisäksi se uusi elementti ja lisäarvo, joka toimintaan voidaan saada kun erilaiset toimijat (organisaatiot ja ammattilaiset) tekevät yhteistyötä saman tavoitteen saavuttamiseksi tai saman asiakkaan auttamiseksi. Konkreettisissa yhteistyötilanteissa on yleensä kyse vuorovaikutustilanteissa tapahtuvasta ongelmanratkaisusta tai uuden tiedon luomisesta (Nummenmaa 2004). Näissä vuorovaikutustilanteissa eri ammattilaiset tuovat ja luovat omista lähtökohdistaan tarjoumia: käsitteitä, kokemuksia, osaamistaan, jotka avaavat muille mahdollisuuksia toisin näkemiseen ja tekemiseen.

Korkea-asteella ohjaus- ja neuvontatyötä tekevät toimivat hyvin erilaisissa työtehtävissä ja ammattiasemissa (ks. taulukko 1). Opiskelijajohtajan, rekrytointipalvelun neuvontatyöntekijän, ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön psykologin, tiedekunnan opintoasiainpäällikön, oppinäytetyötä ohjaavan professorin tai laitoksen amanuenssin työ

muodostuu erilaisista työprosesseista. Ohjaus sijoittuu yleensä osaksi muuta työn kokonaisuutta, sillä varsinaisia ohjauksen päätoimisia asiantuntijoita korkea-asteella on vähän.

Eri työtehtäviin ja ammatteihin liittyvät työprosessit ovat hahmotettavissa työn perusideoita tai perustavia työtapoja kuvaaviin toimintakokonaisuuksiin. Ydintoiminnat puolestaan kuvaavat niitä ammatin keskeisiä toimintaprosesseja tai toimintamalleja, jotka ovat olennaisia ammatin hallinnan kannalta. Esimerkiksi yliopisto-opettajan keskeisiin perustehtäviin kuuluu tutkimus ja tutkimukseen perustuva opetus, johon puolestaan liittyy opiskelijoiden oppimisen ja eriateisten opin-  
näytetöiden ohjaus. Opintoneuvojan, hallintopäällikön tai harjoittelun ohjaajan ydintoiminnat ja opiskelijoiden ohjaus osana heidän työnsä kokonaisuutta näyttäytyvät ja sijoittuvat eri tavoin näiden erilaisissa työtehtävissä toimivien ammattilaisten työprosesseihin. Oman perustyön edellyttämä ydinosaaminen on erilaista, mutta silloin kun ohjaus jossakin muodoissa sisältyy osaksi työprosessia, asiantunteva ohjaus- ja neuvontatyö edellyttää myös sen perusosaamista.

### *Moniammatillinen yhteistyö pääomana*

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää monia asioita: yhteisen perustehtävän tunnistamista ja siihen sitoutumista, toimivia ja joustavia verkostorakenteita, kollaboraatiolle sekä ko-operaatiolle perustuvaa yhteistyötä, mutta myös työnjakoa, tiedon ja osaamisen jakamista sekä moniammatillisen toimintakulttuurin kehittymistä. Honkanummi (2005) analysoi moniammatillisen verkostoyhteistyön onnistumisen edellytyksiä pääoma-käsitteen kautta. Yhteistyö itsessään edellyttää erilaista pääomaa: taloudellista, sosiaalista, kulttuurista, inhimillistä, intellektuaalista ja henkistä pääomaa sekä osaamis-, rakenne-, luottamus- ja suhdepääomaa. Osa näistä liittyy yksilön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, osa taas organisaation rakenteeseen ja toimintaan ja osa molempiin. Moniammatillisessa yhteistyössä nämä kietoutuvat toisiinsa monimutkaisella tavalla.

Moniammatillisen yhteistyön keskiöön sijoitetaan usein inhimillinen pääoma, joka liittyy yhdessä työskentelevien yksilölliseen asiantuntijuuteen ja osaamiseen sekä heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa yhteistyöhön. Oman alan substanssiosaamisen ja yksilöllisen tiedon lisäksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa sekä asettua toisten toimijoiden asemaan (ks. Nummenmaa 2004; Nummenmaa ym. 2007). Inhimillinen pääoma on Honkalammien (2005) mukaan sidoksissa muun muassa luottamus-, rakenne- ja suhdempääomaan. Moniammatillisessa työskentelyssä, jossa valta ja tieto jaetaan, tarvitaan erityisesti luottamuspääomaa. Yksilön tasolla luottamisesta toisen osaamiseen, kykyä nähdä erilaisen ammatillisen osaamisen arvo ja sen yhteistyölle tuottama lisäarvo. Luottamuspääomassa on myös kyse organisaatioiden välisestä luottamuksesta. On löydettävä yhteinen motiivi ja odotus siitä, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä – tälle koko ulkoinen moniammatillisuus rakentuu. Yhteistyömotiivien tulee edustaa samansuuntaisia arvoja ja tavoitteita. Suhdempääoma on olennainen osa verkostoyhteistyötä ja moniammatillisen toimintakulttuurin rakentamista. Se muodostuu suhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja oman organisaation jäseniin.

Moniammatillisessa yhteistyössä tarvitaan myös rakennepääomaa, jonka Honkanummi (2005) sijoittaa organisaatiokulttuuriin, muun muassa johtamisen ja tiedonkulun rakenteisiin sekä ilmapiiriin. Moniammatillinen yhteistyö on mahdollista sillä edellytyksellä, että siihen osallistuvilla on aikaa sen edellyttämiin toimintoihin ja että se on organisaation työnjaon puitteissa määritelty osaksi toimijoiden työtehtäviä. Moniammatillinen yhteistyö ei myöskään toteudu ilman sitä rakentavaa johtajuutta ja johtamista. Moniammatillisuus asettaa haasteita organisaatioiden johtamiskulttuurille (Nummenmaa ym. 2007). Korkea-asteella ohjauksen johtamisen kysymys muodostaa aivan erityisen haasteen monestakin syystä, esimerkiksi ohjauksen kokonaisuuden hahmottaminen on haasteellista, ja ohjausvastuut jakautuvat hyvin erilaisten toimintakulttuurien (esimerkiksi akateemisen ja hallinnollisen toimintakulttuurin) alueille.

## Moniammatillinen ohjaus toimintakulttuurina

Korkea-asteella ohjauksen moniammatillinen asiantuntijuus ja osaaminen voidaan määritellä sellaiseksi korkeakoulujen työyhteisöjen tai organisaatioiden sisäiseksi tai väliseksi toimintakulttuuriksi, jossa erilainen ohjauksen osaaminen otetaan integroidusti käyttöön ja jonka tavoitteena on palvelujärjestelmän kehittäminen ja sekä opiskelijoiden että saman asian äärellä toimivien kollegojen tukeminen (Nummenmaa 2004). Kyse on uudenlaisen toimintakulttuurin kehittämisestä erilaisten ammattilaisten ja organisaatioiden välille. Kulttuurin kehittyminen kuvataan yleensä yhteisön yhteisille kokemuksille rakentuvana oppimisena, joka omaksutaan sosiaalisissa suhteissa ja josta rakentuu osa yhteisön ja yksittäisen jäsenen minuutta (Alasuutari 1999). Engeströmin (1998) mukaan kulttuuri sisältää myös yhteisössä olevaa osaamista ja tietoa sekä omaksuttuja käytäntöjä. Kulttuuri syntyy, mutta myös muuttuu oppimisen tuloksena.

Moniammatillisen toimintakulttuurin kehittymistä voidaan tehdä ymmärrettäväksi Wengerin (2003) käytäntöyhteisöjä käsittelevän teorian käsitteistön avulla. Wenger (2003, 5) erottelee käytäntöyhteisöksi kehittämisessä neljä erilaista oppimisprosessia, joita ovat oppiminen kuulumisena (yhteisö), oppiminen joksikin tulemisena (identiteetti), oppiminen kokemuksena (merkitys) ja oppiminen tekemisenä (käytäntö). Yhteisöllä tarkoitetaan ihmisten ymmärrystä niistä sosiaalisista muodostelmista, joissa heidän toimintansa ja hankkeensa määrittälään tekemisen arvoisiksi ja joissa heidän osallistumisensa tunnustetaan osaamiseksi. Identiteetillä viitataan puolestaan oppimisen vaikutukseen siihen, keitä ihmiset ajattelevat olevansa. Oppiminen muuttaa ihmisiä ja luo samalla henkilökohtaisia ”joksikin tulemisen” historioita yhteisöjen kontekstissa. Merkityksellä viitataan ihmisten tapaan ymmärtää asioita tai tapahtumia yksilöllisesti ja yhteisöllisesti. Käytäntö nähdään tapana keskustella yhteisesti jaetuista historiallisista ja sosiaalisista resurssista, viitekehyksistä ja näkökulmista. Yhteiset käytännöt ylläpitävät eri osapuolten sitoutumista toimintaan.

Moniammatillisen käytäntöyhteisön kehittämisessä ja toiminnassa on kyse näiden neljän sosiaalisen oppimisen osatekijän vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi ohjauksen moniammatillisten yhteistyön käynnistyessä yksittäisillä toimijoilla on usein omat käsityksensä, arvostuksensa ja uskomuksensa siitä, mitä ohjaus on, mitä sillä tavoitellaan ja millaista on hyvä ohjaus. Kohtaamisen kautta yksittäiset toimijat liittyvät moniammatillisen ryhmän jäseniksi. Ryhmän jäsenyys sellaisenaan ei kuitenkaan tuo mukanaan yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisiä toimintatapoja, sillä ryhmän jäsenet kantavat mukanaan henkilökohtaisia merkityksenantoja ja opittuja tapoja toimia. Yhteiseen toimintaan osallistuminen ja merkityksistä neuvottelu rakentavat toimijoiden keskuuteen yhteisöllisiä piirteitä ja luovat pohjan yhteisten käytäntöjen syntymiselle.

Käytäntöyhteisön kohenrenssin luomisessa ja jäsenyyden syntymisessä on siten kyse keskinäisestä sitoutumisesta, mikä puolestaan edellyttää yhteisön jäsenten mukaan ottamista yhteisön kannalta keskeisiin ja merkittäviin toimintoihin. Vähitellen tämä sitoutuminen ja yhteinen tavoitteenasettelu johtavat käytäntöihin, jotka heijastavat sekä toimintojen tavoitteita että näihin liittyviä sosiaalisia suhteita. Näin syntyneistä ja yhdessä muodostetuista käytännöistä tulee yhteisön omaisuutta, joita yhteisö käyttää hyödykseen yhteisesti jaetun tavoitteen saavuttamiseksi (Wenger 2003, 5–6). Yhteisön jäseniltä ei kuitenkaan vaadita samankaltaisuutta. Moniammatillisuudessa nimenomaan erilaisuus on yhteistyön voimavara. Osaamiseltaan erilaisissa, moniammatillisissa käytäntöyhteisöissä onkin keskeisempää tietää, keneltä kysyä neuvoa kuin tietää kaikkea itse (Wenger 2003).

Toisena yhteisön yhteenkuuluvuutta ja koherenssia luovana tekijänä voidaan pitää yhteisestä, jaetusta hankkeesta tai tavoitteesta neuvottelemista. Eri työorganisaatioiden sisältämistä käytäntöyhteisöistä on mahdollista löytää monenlaisia hankkeita ja tavoitteita. Hanke tai tavoite ei kuitenkaan ole jaettu eikä yhteinen ennen kuin siitä neuvotellaan yhteisesti. Hankkeita ja tavoitteita voidaan käytäntöyhteisölle antaa ulkoapäin, mutta vain yhteisten neuvottelujen kautta tilanteet, resurssit ja vaatimukset muokkaavat käytäntöä. Tämä on tärkeää huomata

esimerkiksi johtamisen näkökulmasta, sillä yksilöiden, määrittelyjen tai instituutioiden valta yhteisöjen käytäntöihin välittyy aina yhteisön tuottaman käytännön kautta. Ulkoisilla voimilla ei ole suoraa valtaa käytäntöjen muodostamiseen, sillä yhteisö neuvottelee hankkeensa ja tavoitteensa viime kädessä itse (Wenger 2003, 77–78, 80.).

Kolmas käytäntöyhteisön koherenssia lisäävä tekijä on jaettu välineistö. Ajan kuluessa yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen luo välineitä merkityksistä neuvottelemiseksi. Välineet voivat olla hyvin moninaisia. Ne vaihtelevat käytäntöyhteisön yhteisestä kielestä, toimintavoista ja rutiineista symboleihin sekä artefakteihin. Jaetun välineistön yhtenäisyys muodostuu kyseisen välineistön kuulumisesta niihin käytäntöihin, joita tietty yhteisö käyttää pyrkiessään haluamaansa tavoitteeseen. Kyse on jostakin, jota yhteisö on tuottanut tai omaksunut olemassaolonsa aikana ja joista on lopulta muodostunut osa yhteisön käytäntöä. (Wenger 2003, 82–83.)

## Moniammatillisuus mahdollisuutena

Moniammatillinen yhteistyö nähdään tärkeänä strategisena tavoitteena sekä välineenä. Tämän vuoksi on tärkeä myös analysoida sen etuja sekä mahdollisia rajoituksia (ks. Wallenius 2004). Yksinkertaisesti määriteltynä moniammatillinen yhteistyö on tehokasta silloin, kun yhteistyössä saavutetaan parempia lopputuloksia, kuin mihin yksittäinen organisaatio tai yksittäinen asiantuntija pystyisi itse, tai mikäli yhteistyöllä saavutetaan yhdessä ennalta asetutut tavoitteet (Ansari & Phillipsin 2001; Lasker ym. 2001). Organisaatioiden tai sen erillisten toimintayksiköiden välisen yhteistyön edellytyksiä tutkittaessa on nostettu esiin neljä vaikutuskategoriaa: 1) yhteistyöhön liittyvät kannustimet, 2) halu yhteistyöhön, 3) kyky yhteistyöhön sekä 4) mahdollisuus yhteistyön toteuttamiseen (Einbinder ym. 2000).

Yhteistyöhön liittyvät kannustimet liittyvät sekä organisaation että yksilön tasolla siihen, että eri osapuolet voivat kokea yhteistyön

tuottavan jotakin lisäarvoa olemassa olevaan työhön. Lähtökohtaisesti on usein kysymys siitä, että yhteistyö palvelee yhteisten tavoitteiden toteutumista, kuten esimerkiksi opiskelijoiden syrjäytymisen ehkäisemistä. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää kuitenkin yhteistä tahtotilaa ja halua toimia yhdessä. Jos tämä puuttuu tai tätä tilaa ei saada luoduksi, edellytykset yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi ovat heikot.

Moniammatillinen osaaminen edellyttää monenlaista yksilöllistä osaamista, jota edellä tarkasteltiin inhimillisen ja suhdapäöman käsitteillä. Koska moniammatillinen toimintamalli rakentuu yleensä verkostomaiselle työskentelylle, yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen ovat ydinosiaamista, joiden varassa sitä rakennetaan. (Helakorpi 2001.) Verkostoissa toimiminen edellyttää yksittäiseltä asiantuntijalta uudenlaista työorientaatiota ja organisaatiolta verkostoyhteistyöhön suuntautunutta toimintakulttuuria.

Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on saada aikaan synergiaa. Näin ollen yhteistyön tehokkuuden kriteerinä on myös saavutettu synergia ja sen laatu (Lasker ym. 2001). Tämä voi ilmetä monella tasolla, kuten tavoitteiden saavuttamisena tai yhteistyöhön osallistuneiden henkilöiden oman osaamisen kehittymisenä. Tehokkaassa moniammatillisessa työskentelyssä toimijoiden erilainen osaaminen ja orientaatio yhdistyvät yhteisissä työprosesseissa (Nummenmaa 2001; Nummenmaa ym. 2007, 118–120). Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijuus ja osaaminen ilmenevät myös uuden tiedon luomisena. Yhteistä ongelmanratkaisua, jossa luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä pidetäänkin onnistuneen moniammatillisen yhteistyön tärkeimpänä seurauksena (Hakkarainen ym. 2002).

Moniammatillisuus on vaativa työorientaatio, jossa joudutaan ylittämään sekä yksilöllisiä että organisaation rajoja. Näistä rajat muodostavat usein myös keskeiset esteet moniammatillisen yhteistyön toteutumiselle. Yksilöistä käsin asettuvat rajat liittyvät inhimilliseen pääömaan: yhteistyössä olevien toimijoiden erilaiseen käsitteelliseen tapaan hahmottaa yhteistyön kohteena olevaa ilmiötä, kykenemättömyyttä löytää yhteistä kieltä, sitoutumattomuutta, kykenemättömyyttä tai haluttomuutta toimia yhteistyössä toisten osapuolten kanssa. Walsh,

Brabeck ja Howard (1999) ryhmittelevät moniammatillista yhteistyötä rajoittavat tekijät käsitteellisiin ja käytännöllisiin. Käsitteelliset esteet liittyvät erilaiseen teoreettiseen tietoperustaan (mm. ihmiskäsitykset, tietokäsitykset, oppimiskäsitykset), professionalismiin ja statuskysymyksiin (Karila & Nummenmaa 2001; Nummenmaa ym. 2007). Moniammatillisessa yhteistyössä toimivien erilainen sosiaalinen asema voi tuottaa myös rajoja yhteistyölle esimerkiksi siten, että halukkuus yhteistyöhön ja yhteistyön merkitys koetaan erilaisissa sosiaalisissa asemissa toimivien keskuudessa eri tavoin. Valta liitetään yleensä sosiaaliseen asemaan, ja eri ammatit kiinnittyvät eri tavoin ammattien sosiaaliseen hierarkiaan. Moniammatillisen yhteistyön olemukseen kuuluu vallan, vastuun ja tiedon jakaminen. Tällöin eri ammattiryhmien edustajat joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään valtakäsityksiään sekä suhdettaan valtaan (Mostert 1996).

Organisaatioiden tasolla moniammatillisen yhteistyön rajoja ja rajoituksia synnyttävät monet käytännölliset kysymykset. Näitä ovat ammattilaisten kulttuuri, johtaminen ja rakenteet (Walsh ym. 1999). Yksi keskeisistä rakenteellisista tekijöistä on aika – miten löytää yhteistä aikaa moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Yhteisen ajan löytäminen on usein vaikeaa jo yhden organisaation sisäiseen kehittämistyöhön (Nummenmaa ym. 2007). Erityisen haasteellista ajan ja yhteistyön areenoiden löytäminen on organisaatioiden välisessä toiminnassa. Nämä käytännölliset kysymykset ovat varsin perustavanlaatuisia ehtoja moniammatillisen yhteistyön ja käytäntöyhteisöjen kehittämiseksi myös korkea-asteen ohjauksen kontekstissa.

## Moniammatillinen ohjaus tarjoumana

Otan lopuksi esiin yhden, perinteisestä poikkeavan tavan hahmottaa moniammatista yhteistyötä ohjauksen kontekstissa: moniammatillisuus tarjoumana (affordance). Tarjouman käsite sinänsä ei ole uusi, vaan se on lähtöisin ekologisesta havaintopsykologiasta, jossa sillä tarkoitetaan



niitä fyysisten toimintojen mahdollisuuksia ja rajoituksia, joita tietty toimiva eliö havaitsee tietyssä ympäristössä (Gibson 1979). Tarjouman käsitettä on laajennettu tarkoittamaan myös emotionaalisia ja sosiaalisia sekä sosiaaliskulttuurisia mahdollisuuksia ja rajoituksia, joita ympäristö voi yksilölle tarjota (Kytä 2003; Vähämöttönen 1998).

Tarjouman sisältää sen perusajatuksen, että moniammatillista ohjausta ei nähdä sen enempää organisaation palvelujärjestelmän kuin organisaatiossa toimivien eri yksilöiden ominaisuutena, vaan se on näiden välimaastoon sijoittuva mahdollisuus. Ympäristössä on jotain, jonka yksilö voi havaita mahdollisuutena, mutta havainto syntyy vain jos yksilön ominaisuudet – kuten tarpeet – löytävät mahdollisuutensa ympäristössä. Esimerkiksi hyvinvoinnin kokemukseen liittyy pikemminkin potentiaalisten resurssien olemassaolo kuin niiden käyttö. Ohjauksen kannalta tämä voisi tarkoittaa sitä, että korkeakoulun toimintaympäristössä on olemassa ja tarjolla erilaisia ohjauksen palveluita sekä sosiaalisia ja emotionaalisia tarjoumia, jotka mahdollistavat yksilölle omien mahdollisuuksiensa havaitsemisen. Kyse on näin ollen ohjauksen mahdollisuuden kokemuksellisesta läsnäolosta ja havaitsemisesta. Tämän näkökulman omaksuminen moniammatillisen ohjauksen kehittämiseksi korkea-asteella edellyttää uudenlaista ajattelua, joka perustuu ohjausympäristön ja -palvelujen sekä niiden käyttäjien transkationaaliseen, molemminpuoliseen vuorovaikutukseen rakentuvalla suhteella.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2000. Kunnallisten palveluiden dialoginen kehittäminen. Ylisektorinen lastensuojelu, vanhustenhuolto ja kaupunkipoliittika. Palmuke-raportti. Työpapereita 11.
- Ansari, W. E. & Phillips, C. J. 2001. Interprofessional collaboration: A stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships. *Journal of Interprofessional Care*, 15 (4), 351–368.
- Einbinder, S. D., Robertson, P. J., Garcia, A., Vuckovic, G. & Patti, R. J. 2000. Interorganizational collaboration in social service organizations: A study of the prerequisites to success. *Journal of Children & Poverty*, 6 (2), 119–140.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus (2. painos). Helsinki: Edita.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. 1995. Oppinen ja ongelmanratkaisumonomitkaisissa työprosesseissa. *Aikuiskasvatus* (1), 14–27.
- Erikson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointiallogeja huolten vyöhykkeellä. *Stakes työpapereita* 29/2006.
- Gibson, J. J. 1979. *The ecological approach to visual perception*. London: Houghton Mifflin.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, K. 1999. Tutkiva oppiminen: älykään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulma asian-tuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia*, 37 (6), 448–464.
- Helakorpi, S. 2001. *Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Honkanummi, E. 2005. Pääomat pääosassa kehittämistyössä. *Sosiaalipsykologi* 1/2005
- Isoherranen, K. 2005. *Moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. *Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2001. *Matkalla moniammatillisuuteen – kuvauskohteena päiväkot*. Helsinki: WSOY.
- Kokko, R. 2006. *Ennakointiallogit asiakkaiden kokemana*. Helsinki: Stakes.
- Kyttä, M. 2003. *Children in outdoor context. Affordances and independent mobilitys in the assessment os enviromental child friendliness*. Aalto University Schools of Technology – electronic academic dissertations A28. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512268736/>. Luettu 1.7.2011.

- Lasker, R. D., Weiss, E. S & Miller, R. (2001). Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Millbank Quarterly*, 79 (2), 179–205.
- Linden, M. 1999. Terveysthuollon sosiaalityö moniammatillisessa toimintaympäristössä. Helsinki: Stakes.
- Nummenmaa, A. R. 2001. Ohjaus ammattina, osaamisena ja työprosessin osana. *AmmatINVALINNANOHJAUksen vuosikirja*. Helsinki: Työministeriö, 58–68.
- Nummenmaa, A. R. 2004. Moniammatillisen ohjauskulttuurin kehittäminen. Teoksessa H. Kasurinen (toim.) *Ohjausta opintoihin ja elämään – Opintojen ohjaus oppilaitoksessa*. Opetushallitus, 113–122.
- Nummenmaa, A. R. 2005. Ohjaus moniammatillisena osaamisena. Teoksessa A. R. Nummenmaa, M. Lairio, V. Korhonen & S. Eerola (toim.) *Ohjaus yliopiston oppimisympäristöissä*. Tampere: Tampere University Press, 221–23.
- Nummenmaa, A. R. 2008. Moniammatillinen yhteistyö – rakenteita ja prosesseja. Teoksessa *Tuetusta toimijuudesta itsenäiseen toimijuuteen. Dialoginen ohjaus ja neuvontakäytännössä*. Joensuu: Optio, 44–59.
- Nummenmaa, A. R. & Karila, K. 2003. Osaamisesta moniammatilliseen osaamiseen. Teoksessa J. Puhakka & J. Selkee (toim.) *Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 128–137.
- Nummenmaa, A. R., Karila, K., Joensuu, M. & Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampere University Press.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. *Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita* 34.
- Roschelle, J. & Teasley, S. D. 1995. The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. Teoksessa C. E. O'Malley (toim.) *Computer-supported collaborative learning*. Berlin: Springer-Verlag, 69–197.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. 2005. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. & Collin, K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö – pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 20 (4), 293–305.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2007. Ohjauksen monitoimijainen yhteistyö ja kehittämisen sanastot. Teoksessa H. Kasurinen & M. Launikari (toim.) *CHANCES – Opinto-ohjauksen kehittäminen nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi*. Helsinki: Opetushallitus.
- Vähämöttönen, T. 1998. Reframing career counselling in terms of counselor-client negotiations. University of Joensuu: *Publications in Social sciences* 34.