



Linda Hiltunen

# Valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen kuntoutuksen verkko- palveluiden verkstokehittämisellä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti YAMK

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma

Tutkimuksellinen kehittämissyö

1.9.2024

# Tiivistelmä

Tekijä:	Linda Hiltunen
Otsikko:	Valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisellä
Sivumäärä:	62 sivua + 9 liitettä
Aika:	1.9.2024
Tutkinto:	Fysioterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat:	Yliopettaja Pekka Paalasmaa Lehtori Sari Helenius

---

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Työn toimintaympäristönä oli Terveyskylän Kuntoutumistalo ja sen kehittämisverkosto. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutui toimintatutkimuksena, ja aineisto kerättiin laadullisin menetelmin fokusryhmähaastattelua muokailleen kahdessa yhteistyöpajassa. Tiedon tuottajina oli Kuntoutumistalon eri työryhmien sosi-aali- ja terveydenhuollon ammattilaisia ja kansallisia yhteyshenkilöitä Terveyskylän omistajaorganisaatioista. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto analysointiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella valtakunnallista yhteistoimintaa edistävän kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyinä olivat toiminnan yhtenäistyminen, osaamisen yhtenäistyminen, laadukkaat palvelut, kustannussäästöt, verkostoituminen ja yhteinen edunvalvonta. Tulosten mukaan yhtenä ydintekijänä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiselle oli monipuolinen ja laaja verkosto, jossa on monialaista, eri tasoista ja eri toimintaympäristöistä saatua asiantuntijuutta. Verkostoon osallistuvilla tuli olla tulosten mukaan motivaatiota osallistua verkoston toimintaan, halua kehittyä ja valmiutta jakaa omaa osaamistaan sekä hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen edellytti tulosten mukaan sitoutumista verkoston toimintaa, resurssointia, hyvää johtamista ja yhteistä ymmärrystä. Lisäksi tulosten mukaan valtakunnallisessa kehittämisverkostossa tarvittiin toimivaa vuorovaikutusta ja avointa ilmapiiriä, innovaatiokykyä sekä organisaatioiden päätöstä yhteiskehittämiseen osallistumisesta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista nousi esille, että taloudelliset tekijät, palveluiden omistajuus ja verkostotyöskentelyn hyötyjen ymmärtämättömyys estivät valtakunnallista yhteistoimintaa edistävän kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kuntoutuksen ja terveydenhuollon verkkopalveluiden verkostokehittämisessä niin valtakunnallisissa kehittämisverkostoissa kuin rajatummissakin verkostoissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös Kuntoutumistalon kehittämisverkoston toiminnan kehittämisessä.

Avainsanat: kuntoutus, verkkopalvelu, verkostokehittäminen, valtakunnallinen yhteistoiminta, Kuntoutumistalo

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Linda Hiltunen  
Title: Promoting nationwide cooperation through network development of online rehabilitation services.  
Number of Pages: 62 pages + 9 appendices  
Date: 1 September 2024  
Degree: Master of Health Care  
Degree Programme: Rehabilitation  
Instructors: Pekka Paalasmaa, Principal Lecturer  
Sari Helenius, Senior Lecturer

---

The purpose of this research-based development work was to develop the network development of online rehabilitation services to promote nationwide cooperation. The working environment for this project was the Rehabilitation Hub of the Health Village and its development network. The research-based development work was conducted as action research, and data were collected using qualitative methods, closely adhering to focus group interviews method in two collaborative workshops. The data producers were social and healthcare professionals from various working groups of the Rehabilitation Hub and national representatives from the owner organisations of the Health Village. The data were analysed using inductive content analysis.

The results of this research-based development work indicate that the benefits of network development of online rehabilitation services that promote nationwide cooperation included increased operational consistency, enhanced expertise, high-quality services, cost savings, networking, and collective advocacy. According to the results, one key factor for the network development of online rehabilitation services was a diverse and extensive network that includes multidisciplinary expertise from different levels and operational environments. Participants in the network needed to be motivated to engage in the network's activities, willing to develop and ready to share their knowledge, and possess strong collaboration and communication skills, according to the results. The network development of online rehabilitation services, according to the results, required commitment to the network's activities, adequate resourcing, effective leadership, and a shared understanding. Additionally, the results indicated that effective interaction, an open atmosphere, innovation capacity, and organisational commitment to co-development were also needed in a nationwide development network. The results highlighted that financial factors, issues related to service ownership, and a lack of understanding of the benefits of network collaboration can hinder the network development of online rehabilitation services that promote nationwide cooperation.

The findings of this research-based development work can be utilised in the network development of online services in the field of rehabilitation and healthcare, both in nationwide development networks and more limited networks. The results of this development work can be utilised also in improving the activities of the Rehabilitation Hub's development network.

Keywords: rehabilitation, online service, network development, nationwide cooperation, Rehabilitation Hub

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	3
2	Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen	4
3	Valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen	6
4	Toimintaympäristön kuvaus	9
5	Tarkoitus, tavoite ja tuotos	11
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut	12
6.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	12
6.2	Tiedontuottajien valinta ja kuvaus	14
6.3	Aineiston hankinta	15
6.4	Aineiston analyysi	19
6.5	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	21
7	Tuloksena valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisellä	23
7.1	Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt	23
7.2	Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävät tekijät	26
7.3	Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävät tekijät	29
7.4	Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijät	32
8	Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi	37
9	Pohdinta	40
9.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelu	40
9.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisen ja menetelmällisten ratkaisujen arviointi	47
9.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettiset kysymykset	52
9.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen	53
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Kutsu Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille	
	Liite 2. Tiedote tutkimuksesta Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille	

Liite 3. Tietosuojaseloste

Liite 4. Suostumusasiakirja

Liite 5. Kutsu Kuntoutumistalon kehittämisverkoston kansallisille yhteyshenkilöille

Liite 6. Tiedote tutkimuksesta Kuntoutumistalon kansallisille yhteyshenkilöille

Liite 7. Yhteistyöpaja 1 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille – alustava runko

Liite 8. Yhteistyöpaja 2 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille ja kansallisille yhteyshenkilöille – alustava runko

Liite 9. Esimerkki aineiston analyysistä

## 1 Johdanto

Digitalisaatiolla eli palveluiden sähköistämällä pyritään vastaamaan terveydenhuollon haasteisiin kuten väestön ikääntymiseen sekä terveyden ja hyvinvoinnin tukemisen lisääntyvään tarpeeseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a: 1–2). Digitaalisilla palveluilla on tarkoitus myös hillitä sosiaali- ja terveydenhuollon menojen kasvua ja tuottaa palveluita tehokkaasti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014: 3–6). Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeisiin kuulunut Virtuaalisairaala 2.0 – hanke vuosina 2016–2018 pyrki jo vastaamaan terveydenhuollon haasteeseen hajaantuneesta palveluverkostosta, väestörakenteen muutokseen ja kasvaviin terveydenhuollon kustannuksiin tarjoamalla julkisia terveydenhuollon palveluita digitaalisesti ja joustavasti. Virtuaalisairaala 2.0 -hankkeessa kehitettiin kaikille avoin Terveyskylä.fi -verkkopalvelu. (Piirainen ym. 2019: 63.)

Terveydenhuollossa ja kuntoutuksessa on jo pitkään kehitetty verkkopalveluita osaksi asiakkaiden palvelukokonaisuutta (esimerkiksi Kallio ym. 2020; Anttonen ym. 2012; Pallari ym. 2011; Salonen 2010; Juusti 2002). Digitaalisten palveluiden kehittäminen vaatii verkostoyhteistyötä yli organisaatorajojen ja yhteisten resurssien hyödyntämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b: 1–4). Verkostoyhteistyöllä tavoitellaan mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tuottamista asiakkaille (Hautamäki 2015: 93). Palvelun muuttaminen digitaaliseksi vaatii koko toimintamallin muutosta yli hallinnon rajojen. Jotta hyvinvointialueet ja muut toimijat voivat kehittää yhteisiä digitaalisia palveluita, tarvitaan organisaatorajoja ylittävälle yhteistyölle toimintamalleja. (Parviainen ym. 2017: 15–17.)

Valtakunnallinen yhteistoiminta mahdollistaa muun muassa toiminnan systemaattisen kehittämisen, vertaistuen, kuormituksen keventämisen, asiantuntijoiden osaamisen laajemman hyödyntämisen ja voimavarojen tasaisemman jakamisen. Yhteistoiminnan on todettu lisäävän myös työn iloa. (Sisäministeriö 2018: 22–24; Teräsvirta ym. 2006: 9–10.) Valtakunnallisella yhteistoiminnalla toiminnan laatua voidaan parantaa ja se mahdollistaa päällekkäisten tehtävien karsimisen (Teräsvirta ym. 2006: 9–10). Kuoppamäki (2011: 90) toteaa toisaalta, että yhteistyö eri organisaatioiden välillä voidaan nähdä työ määrää lisäävänäkin asiana, vaikka yhteistyön avulla voidaan myös lisätä tehokkuutta ja vähentää työn päällekkäisyyttä (Kuoppamäki 2011: 90). Asiantuntijayhteistyö voi synnyttää myös sellaisia uusia työskentelymalleja ja -prosesseja, jotka pitkällä tähtäimellä parantavat toiminnan vaikuttavuutta. Valtakunnallisella yhteistoiminnalla on

myös merkittävä vaikutus menettelytapojen ja ratkaisujen yhtenäistymiseen alueellisesti sekä valtakunnallisesti. (Teräsvirta ym. 2006: 25.)

Kuntoutuksen ja kuntoutuksen verkkopalveluiden tulee kehittyä, koska muun muassa työ ja työmarkkinat kehittyvät, työurat pidentyvät ja yhteiskunnalliset tavoitteet ja muutokset työelämälle haastavat työkäistä väestöä (Hinkka ym. 2016: 19–20). Terveystyölään Kuntoutumistalossa kehitetään kuntoutuksen verkkopalveluita valtakunnallisessa verkostoyhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

## **2 Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen**

Palveluiden tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaille (Harisalo 2013a: 31). Palvelua on määritetty paljon muun muassa teollisiin tuotteisiin liittyvässä kontekstissa, mutta myös terveydenhuollossa ja kuntoutuksessa puhutaan palveluiden tarjoamisesta asiakkaille (esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö 2017; Järvikoski ym. 2016: 7; Salminen ym. 2014; Rissanen 2005: 60–61). Terveydenhuollon palveluilta vaaditaan vakaata suoritustasoa ja kuntoutuksen verkkopalveluiden tuottajan onkin kyettävä monipuoliseen vuorovaikutukseen asiakkaiden, henkilöstön ja verkostojen kanssa (Harisalo 2013b: 37; Rissanen 2005: 96). Kuntoutuksen verkkopalvelut ovat osa kuntoutuspalveluita. Kuntoutuksen verkkopalveluita voidaan kehittää verkostoyhteistyössä, jolloin tavoitellaan mahdollisimman laadukkaiden palveluiden tuottamista asiakkaille (Hautamäki 2015: 93). Verkkopalveluiden verkostokehittämisen tavoitteena voivat olla myös esimerkiksi toiminnan tehokkuus ja kustannussäästöt, hyvien käytäntöjen jakaminen, vertaisoppiminen tai yhteinen edunvalvonta (Laasonen ym. 2020: 18).

Laasonen ym. (2020: 17) kuvaavat kehittämisverkoston koostuvan kehittämisessä mukana olevista yksilöistä ja organisaatioista (Laasonen 2020: 17). Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä ylitetään organisaatioiden perinteisiä rajoja ja yhdistetään monia organisaatioita sekä kehittämiskonteksteja toisiinsa (Hautamäki 2015: 17–19). Kirjallisuudessa on käytössä useita termejä rinnakkain kehittämisverkostolle, muun muassa kehittäjäverkosto, yhteistyöverkosto ja vertaisverkosto. Esimerkiksi Hautamäki (2015) käyttää väitöskirjassaan sekä kehittämisverkosto että kehittäjäverkosto käsitteitä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään termiä kehittämisverkosto, ja sillä tarkoitetaan kuntoutuksen verkkopalveluiden kehittämiseen osallistuvia

eri organisaatioiden ammattilaisia ja muita palveluiden kehittämiseen osallistuvia, kuten asiakasedustajia. Verkostokehittäminen puolestaan tarkoittaa tässä työssä kehittämisverkoston tekemää kehittämistoimintaa.

Dialogisen työtavan on todettu olevan hyvä menetelmä palveluiden kehittämisessä, moniammatillisessa- ja verkostoyhteistyössä (Jämsä 2014: 123). Dialogissa tavoitteena ei ole nopea ratkaisujen löytäminen tai päätöksen teko, vaan ymmärryksen syventäminen ja laajentaminen (Järvensivu 2019: 188). Verkostotyössä dialogin avulla voidaan yhdessä pysähtyä tarkastelemaan eri vaihtoehtoja ennen toimintaa. Tämä vaatii aikaa, mutta se mahdollistaa laadukkaamman toiminnan. (Järvensivu 2019: 35.) Verkostotyöskentely ja -yhteistyö edellyttävät yhteisen vuorovaikutuksen ja tietämyksen luomista, luottamusta ja sitoutumista yhteistoimintaan, yhteisten tavoitteiden ja yhteistoiminnan etujen tunnistamista (Laasonen ym. 2020: 19; Järvensivu 2019: 53, 61; Hautamäki 2015: 17; Lahtinen 2015: 55). Luottamuksen syntyminen saattaa viedä aikaa (Lahtinen 2015: 62–63). Kommunikaatiolla on verkostotyössä monipuolinen merkitys sekä luottamuksen synnyttämisessä, että sen ylläpitämisessä. Keskustelu on avainasemassa myös syvällisemmän ymmärryksen muodostumisessa verkostoissa. (Lahtinen 2015: 62; Kivisaari 2001: 47.) Verkoston dialogisuutta eli kykyä ajatella yhdessä tulee tukea, jotta verkoston hyöty tiedon, osaamisen ja ymmärryksen leviämisestä saavutetaan (Järvensivu 2019: 107; Beeby & Booth 2000: 81; Jämsä 2014: 124).

Rissanen (2005: 100–102) mukaan koordinaatio ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä palveluiden kehittämisessä. Näiden avulla voidaan mahdollistaa kehittämisverkoston toiminta, johtaa verkostoa ja luoda edellytykset verkostotyöskentelylle. Toiminnan organisointi on tärkeää verkostotyöskentelyn sujuvuuden ja kehittämisen etenemisen kannalta. Tiedon kerääminen korostuu verkostotyöskentelyn alkuvaiheessa, kun kehitetään palveluita. Innovointi ja uudistaminen kuuluvat myös verkkopalveluiden kehittämiseen, koska tarkoituksena on synnyttää uusia ideoita, tukea verkostoon osallistuvien uudelleen ajattelua ja mahdollistaa uudenlaisia ongelman ratkaisuehdotuksia. Myös rakenteiden tulee mahdollistaa verkostotyöskentely ja -yhteistyö. Palveluiden kehittämiselle asetetut tavoitteet ohjaavat verkostotyöskentelyä ja rajaavat tuotosta. (Rissanen 2005: 100–102.)

Kehittämisverkosto tukee verkostoon osallistuvien sosiaalista yhteistoimintaa, ja verkostoon osallistuvat oppivat kollektiivisesti ja kasvavat ammatillisesti (Hautamäki 2015: 17–19). Verkkopalveluiden verkostokehittämiseen liittyy myös haasteita, esimerkiksi

verkostoon liittyminen voi herättää alkuun epäilyksiä, verkostoon kuulumisen koetaan aiheuttavan rajoitteita omalle toiminnalle sekä verkosto vähentää organisaation autonomiaa ja lisää riippuvaisuutta muista (Lahtinen 2015: 55). Kun verkosto alottaa työskentelyä, esiin nousevat myös verkoston jäsenten organisaatioiden tavat toimia, joka voi osaltaan haastaa verkoston työskentelyä. Myös moniäänisyys voidaan kokea haastavana, vaikka siitä nähdään olevan hyötyäkin. Visio ja verkostotyön odotukset eivät aina myöskään kohtaa realismia. (Toiviainen ja Kira 2017.)

Kuntoutus tapahtuu verkostoissa ja kuntoutuksen verkostoitumista on tutkittu paljon. Salminen ym. (2014: 28) toteavat, että kuntoutuksen verkkopalveluiden kehittäminen parantaisi kuntoutuksen koordinoitua ja yhteistyötä. Kuntoutuksen verkkopalveluita voidaan kehittää verkostoyhteistyössä. Salmisen ym. (2014: 35–36) mukaan verkostoyhteistyöhön tarvitaan kuitenkin työkaluja, koulutusta, uudenlaista asennetta, resurssointiin tulee kiinnittää huomiota, ja resursseja tarvitaan yhteistyön, asiakas- ja palveluohjauksen ja moniammatillisten toimintamallien kehittämiseen. Lisäksi kuntoutuksen ammattilaiset tarvitsevat verkostoissa toimimiseen liittyviä valmiuksia, kehittämistyöhön työkaluja ja verkostojen johtamisosaamista. (Salminen ym. 2014: 26–36.) Verkostotoiminnassa korostuu pitkäjänteisyys ja se on yksi yhteistyön muoto niin valtakunnallisella kuin alueellisella tasolla (Laasonen 2020: 55).

### **3 Valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen**

Organisaatioiden väliset suhteet rakentuvat ihmisten välille ja verkostoyhteistyö riippuukin verkostoon osallistuvien ihmisten yhteistyöstä (Ylitalo ym. 2006: 2). Ihmisten väliset kontaktit nähdään toimivan valtakunnallisen yhteistyön tärkeänä edellytyksenä (Kuoppamäki 2011:92). Valtakunnallisen kehittämisverkoston toiminnassa tulee edistää hyvää yhteistyötä ja kehittäminen perustuu yhdessä sovittuihin tavoitteisiin (Sisäministeriö 2018: 25). Epämuodollinen yhteistyö eri toimijoiden välillä on hyvä tapa kehittää valtakunnallista yhteistyötä. Myös säännöllinen ja toistuva tietojen vaihto edistää yhteistyötä ja voi vähentää jopa työkuormitusta. Valtakunnallinen henkilökontaktien luominen voi kuitenkin olla haasteellista ilman olemassa olevaa verkostoa. Tällöin kontaktien luominen voi jäädä yksilöiden aktiivisuuden varaan. Onkin tärkeää luoda rakenteet, jotka tukevat valtakunnallisten verkostojen syntymistä. (Kuoppamäki 2011: 91–92.)

Nimetyt vastuuhenkilöt ja yhdessä sovitut toiminnan kehittämisen periaatteet edistävät valtakunnallista yhteistoimintaa. Jokaisesta yhteistoimintaan osallistuvasta organisaatiosta vastuuhenkilöiksi tarvitaan henkilö johdosta, joka vastaa toiminnan koordinoimisesta sekä henkilö, joka huolehtii käytännön yhteistoiminnan järjestämisestä. Lisäksi on eduksi, että yhteistyöhön osallistuu käytännön työn edustajia. (Sisäministeriö 2018: 25.) Kehittämisverkoston toiminnan suunnittelu edistää myös valtakunnallista yhteistoimintaa ja kehittää verkostoa. Toiminnan suunnitelmassa tulisi näkyä muun muassa aikataulu tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen, ja siinä tulisi painottaa avoimuutta ja kaikkien oikeudenmukaista kohtelua. Suunnitelma tulisi valmistella yhdessä ja sen pitäisi kytkeytyä organisaatioiden talouden suunnitteluun sekä muihin suunnitelmiin. (Sisäministeriö 2018: 26.)

Valtakunnallisen yhteistoiminnan uhkana pidetään muun muassa liian jäykkää ja laajaa tekemistä, liian valmiisiin yhteisiin tuotoksiin pyrkimistä, toimijoiden kiinnittymistä vanhoihin rakenteisiin ja vaikeutta nähdä laajempaa perspektiiviä (Sisäministeriö 2018: 22–24). Valtakunnallisen yhteistoiminnan turvaamiseksi kehittämisverkoston jatkuvuuden on todettu olevan oleellinen asia. Jatkuvuuden turvaamisen kannalta on tärkeää luoda ja kehittää toimivia käytäntöjä, taata yhteistyö eri tasojen välille, huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, innostamisesta ja motivoinnista. Jatkuvuuden kannalta on oleellista myös uuden henkilöstön rekrytointi, henkilöstön odotusten ja tarpeiden täyttäminen, toimintaedellytysten turvaaminen ja toimintamallien uudistaminen. Viestintä sekä sisäisesti että ulkoisesti eri viestintäkanavia hyödyntäen on tärkeä osa valtakunnallisen kehittämisverkoston yhteistoimintaa. (Sisäministeriö 2018: 26–27.)

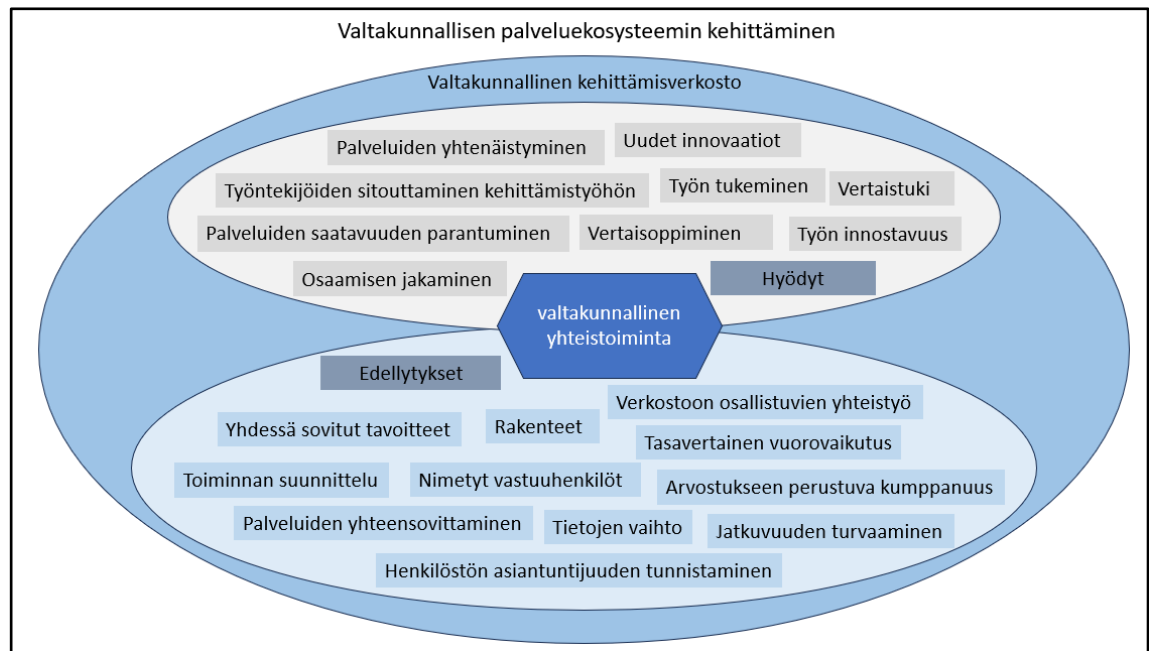
Eri toimijoiden valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämisessä tarvitaan tasavertaista vuorovaikutusta organisaatioiden välillä ja arvostukseen perustuvaa aitoa kumppanuutta. Valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämisessä tarvitaan myös valtakunnallinen kehittämisverkosto, joka tekee yhteistyötä alueellisten toimijoiden kanssa. Sidoryhmäyhteistyön huomioiminen ja siitä sopiminen edistävät valtakunnallista yhteistoimintaa (Sisäministeriö 2018: 22,27).

Lammintakasen ym. (2016: 34) mukaan julkisilla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla on vain vähän yhteisiä koordinoivia ryhmiä yritysten tai järjestöjen kanssa, ja yhtenäisiä kehittämisen käytäntöjä valtakunnallisesti ei ole olemassa (Lammintakanen ym. 2016: 34). Kansallinen syöpäkeskus on kuitenkin toiminut vuodesta 2019 lähtien, ja sen arvioidaan lisäävän kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä sekä mahdollistavan

valtakunnallisen yhteistyöverkoston kautta kuntoutuspalveluiden yhtenäistymistä (Piirainen ym. 2019: 66–68). Myös valtakunnallinen perhekeskusten verkkopalveluiden kehittäminen on parantanut niiden tarjoamien palveluiden saatavuutta (Pelkonen ym. 2020: 2). Perhekeskusten toiminnan kehittämistä tehtiin valtakunnallisesti koordinoitujen, mutta alueellinen kehittäminen edistyi eri tahtia. Perhekeskusten ympärille on luotu monialainen palvelu- ja yhteistyöverkosto. Perhekeskusten toimivuuden kannalta on nähty oleellisena ammattilaisten yhteistoiminnan uudistaminen ja palveluiden yhteensovittaminen. Perhekeskustoiminnassa on kyse suuresta toiminnallisesta ja kulttuurisesta muutoksesta, joka kestää vuosia. Muutoksen uskotaan kuitenkin kannattavan niin talouden, ammattilaisten työn kuin asiakkaiden näkökulmista. (Pelkonen ym. 2020: 3–4.)

Valtakunnallinen tai aluerajoja ylittävä verkostokehittäminen terveydenhuollon palveluiden kehittämiseksi on nähty tehokkaaksi tavaksi sitouttaa eri organisaatioiden työntekijöitä kehittämistyöhön. Valtakunnallisessa verkostokehittämisessä mukana olevat ovat kokeneet, että moniammatillinen verkostokehittäminen tukee työtä ja sen avulla voidaan synnyttää uusia innovaatioita. Ammattilaiset kokevat saaneensa vertaistukea ja osaamista on jaettu eri organisaatioiden asiantuntijoiden kesken. (Elonheimo ym. 2009: 2320–2323.) Verkkopalveluiden verkostokehittäminen on koettu myös innostavaksi ja mielenkiintoiseksi tavaksi toimia sekä sitä pidetään hyvänä vertaisoppimisen keinona. Käytännön terveydenhuollon henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on tunnistettu tärkeäksi valtakunnallista työtä kehittäessä. (Warsell ym. 2009; 18.) Verkostojen onkin todettu auttavan verkoston jäseniä ymmärtämään tuotettavia palvelua paremmin (Toiviainen ja Kira 2017). Terveyskylä 2.0 -hankkeessa todettiin, että verkkopalveluiden kehittäminen valtakunnallisessa verkostoyhteistyössä eri terveydenhuollon ammattiryhmien ja organisaatioiden kesken on mahdollista (Piirainen ym. 2019: 65).

Verkkopalveluiden verkostokehittäminen avoimessa systeemissä maailmassa tulisi nähdä yksittäisten organisaatioiden palveluiden kehittämisen sijaan koko valtakunnallisena palveluekosysteemin eri tasojen kehittämisenä, jolloin palvelukokonaisuus pysyisi paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita eri tasoilla ja sektoreilla. Tärkeää on myös mahdollistaa palveluiden jatkuva uudistaminen, jolloin pitää kehittää myös oppimisprosesseja. (Stenvall & Virtanen 2021: 83.) Valtakunnallisen palveluekosysteemin kehittäminen tapahtuu valtakunnallisessa kehittämisverkostossa. Valtakunnallisen palveluekosysteemin kehittäminen valtakunnallisessa kehittämisverkostossa ja valtakunnallisen yhteistoiminnan edellytyksiä ja hyötyjä on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Valtakunnallisen palveluekosysteemin kehittäminen valtakunnallisessa kehittämisverkostossa ja valtakunnallisen yhteistoiminnan edellytykset ja hyödyt (Elonheimo ym. 2009; Kuoppamäki 2011; Pelkonen ym. 2020; Piirainen ym. 2019; Sisäministeriö 2018; Warsell ym. 2009; Ylitalo ym. 2006)

Valtakunnallisesta yhteistoiminnasta on useita hyötyjä niin organisaatioille, työntekijöille kuin palveluiden käyttäjille eli asiakkaille. Hyötyjen toteutuminen vaatii rakenteellisten ja toimintaan liittyvien edellytysten täyttymistä. (Elonheimo ym. 2009; Kuoppamäki 2011; Pelkonen ym. 2020; Piirainen ym. 2019; Rissanen 2005; Sisäministeriö 2018; Warsell ym. 2009; Ylitalo ym. 2006)

## 4 Toimintaympäristön kuvaus

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä toimintaympäristönä oli Terveyskylän Kuntoutumistalo ja sen kehittämisverkosto. Terveyskylä on julkinen ja kaikille avoin verkkopalvelu, jonka käyttö on maksutonta. Terveyskylässä on tarjolla tietoa ja tukea, jota sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijat tuottavat yhdessä asiakkaiden kanssa. Terveyskylässä on tällä hetkellä 33 virtuaalista eri teemojen ympärille rakennettua taloa, joista Kuntoutumistalo on yksi. (Terveyskylä.)

Tässä työssä Kuntoutumistalon kehittämisverkostolla tarkoitetaan verkostoa, joka kehittää valtakunnallisessa yhteistyössä Kuntoutumistalon verkkopalveluita. Kuntoutumis-

talon verkkopalveluiden kehittämiseen osallistuvat Terveyskylän omistajaorganisaatioiden eli Helsingin yliopistollisen sairaalan (HUS), Tampereen yliopistollisen sairaalan (TAYS) ja Pirkanmaan hyvinvointialueen (PIRHA), Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) ja Pohjois-Savon hyvinvointialueen (Ps-hyvinvointialue), Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (POHDE) sekä Turun yliopistollisen keskussairaalan (TYKS) ja Varsinaissuomen hyvinvointialueen (VARHA) asiakasrajapinnassa työskenteleviä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia moniammatillisesti. Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten lisäksi kokemusasiantuntijoita ja asiakasraatilaisia, kolmannen sektorin toimijoita, oppilaitoksia ja muita yhteiskunnallisten organisaatioiden kuten Kelan, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Työterveyslaitoksen edustajia. Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon kuuluvat myös Kuntoutumistalon koordinaattorit, ohjausryhmä ja kansalliset yhteyshenkilöt. (Myllymäki 2020: 38–42.) Kuntoutumistalo on verkostoitunut lisäksi esimerkiksi Terveyskylän muiden talojen kehittäjien, HUSin tietohallinnon, Terveyskylän toimituksen ja eri hyvinvointialueiden edustajien kanssa.

Terveyskylän palveluita voidaan hyödyntää myös osana hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Terveyskylän palvelukokonaisuuden suunnittelun lähtökohtana ovat hyvinvointialueiden asukkaiden ja ammattilaisten palvelutarpeet. (Terveyskylä 2022.) Kuntoutumistalossa on kuntoutujalle, hänen läheisilleen ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille kokonaisvaltaisesti tarjolla tietoa ja ohjeita sekä tukea muun muassa kuntoutumiseen, elintapoihin, toimintakykyyn ja kuntoutuksen palveluihin liittyen. Omatoimisen kuntoutumisen tukena toimivat esimerkiksi Kuntoutumistalon itsehoito-oppaat. (Kuntoutumistalo.)

Kuntoutumistalon kuntoutuksen verkkopalveluita kehitetään prosessimaisesti. Uuden julkaisun tai palvelun kehittäminen käynnistyy, kun esimerkiksi palveluiden käyttäjä, ammattilainen tai toinen Terveyskylän talo esittää tarpeen uudelle julkaisulle. Kuntoutumistalon kansallisten yhteyshenkilöiden kautta kootaan työryhmä, joka lähtee työstämään eteenpäin esille nousutta uutta ideaa. Työryhmä kootaan asiakasrajapinnassa työskentelevistä ammattilaisista, joilla on asiaan liittyvää osaamista. Lisäksi työskenteleeseen voidaan kutsua mukaan asiakasedustajia esimerkiksi yliopistosairaaloiden kokemusasiantuntijoista ja asiakasraatilaisista tai kolmannen sektorin kautta liittojen ja yhdistysten toimijoista. Työryhmä työskentelee Kuntoutumistalon koordinaattorin ohjajana yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen ja tuottaa sekä kehittää yhdessä

kuntoutuksen verkkopalvelua. Työryhmät työskentelevät pääasiassa etätapaamisissa. Kun työryhmä on saanut palvelun tai työstettävän materiaalin valmiiksi, lähetetään se Kuntoutumistalon kansallisten yhteyshenkilöiden kautta näiden organisaatioiden kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi, jotta varmistetaan tuotetun sisällön oikeellisuus, ajantasaisuus ja valtakunnallinen yhteneväisyys. Materiaalit käyvät myös asiakasedustajien kommentoitavana, jolla halutaan varmistaa ymmärrettävyys ja merkityksellisyys. Hyväksymisen jälkeen palvelu testataan ja julkaistaan. Materiaalia ja verkkopalveluita päivitetään vuosittain ja kehitetään jatkuvasti erityisesti saatujen palautteiden perusteella. (Hiltunen 2023.)

## 5 Tarkoitus, tavoite ja tuotos

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Kehittämistehtävät:

1. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.
2. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.
3. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.

Tuotoksena oli kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

## 6 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut

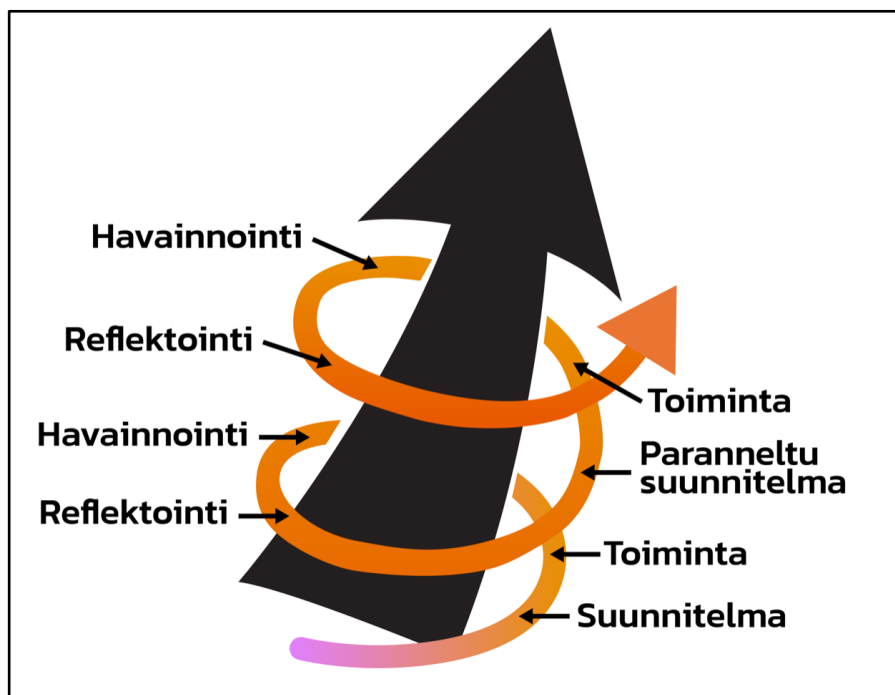
### 6.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin toimintatutkimuksena, koska siinä tuotettiin tietoa käytännön työelämästä nousseeseen tarpeeseen kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuotettu tieto on paremmin hyödynnettävissä ja käytettävissä, koska tieto tuotettiin aidossa toimintaympäristössä Kuntoutumistalon valtakunnallisessa kehittämisverkossa (Toikko & Rantanen 2009: 42–43). Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe nousi esille Kuntoutumistalon kehittämisverkostosta. Tutkimuksen osallistajat olivat tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän lisäksi käytännön työelämästä eli Kuntoutumistalon kehittämisverkoston jäseniä ja kansallisia yhteyshenkilöitä, jolloin verkkopalveluiden verkostokehittämiseen osallistuvat olivat mukana kehittämisessä. (Kananen 2014: 10–11.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimus ja kehittäminen integroituivat toisiinsa, kun kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä, edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä ydintekijöitä kuvattiin kehittämisverkostoon kuuluvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta (Kananen 2014: 11; Toikko & Rantanen 2009: 13 ja 32).

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa salli sen, että tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä oli mukana muutosprosessissa (Kananen 2014: 20). Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kuuluu Kuntoutumistalon valtakunnalliseen kehittämisverkostoon ja aktiivisesti toimii verkoston fasilitaattorina ja koordinaattorina. Lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kuuluu Kuntoutumistalon kansallisiin yhteyshenkilöihin ja tekee heidän kanssaan yhteistyötä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä asetti kehittämistehtävät, valitsi tutkimusmenetelmät, määrittä suhteensa tutkimuksen kohteeseen ja arvioi tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta, joka on toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaista (Toikko & Rantanen 2009: 32). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tekijä oli fasilitoija, joka vastasi siitä, että ryhmämuotoinen aineiston keruu toteutui suunnitellusti.

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasi praktinen tiedonintressi, koska **kehittämis-tehtävissä yksi ja kaksi** tuotettiin Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkemys kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä, edistäivistä ja estävistä tekijöistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

(Toikko & Rantanen 2009: 47; Rubin & Lehtonen). **Kehittämistehtävässä kolme** tuotettiin Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkemys kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklien spiraalimainen rakenne (mukaillen Heikkinen ym. 2023: 27.)

Toimintatutkimus rakentuu eri vaiheista, jotka seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen yhden syklin muodostavat neljä vaihetta: suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja reflektointivaihe. Toisiaan seuraavien syklien kautta edetään kohti toiminnan muutosta, ja syklit voivat toistua useita kertoja spiraalimaisesti. (Heikkinen ym. 2023: 24–27.) Kuviossa 2 on esitetty toimintatutkimuksen syklien spiraalimainen rakenne ja tämän tutkimuksellisen kehittämistyön yhden syklin suunnitelmavaihe, jossa tarkoituksena oli kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.

## 6.2 Tiedontuottajien valinta ja kuvaus

Tiedontuottajiksi valittiin Kuntoutumistalon työryhmissä työskenteleviä ammattilaisia ja kansallisia yhteyshenkilöitä. Kehittämistehtäviä yksi, kaksi ja kolme varten tiedontuottajiksi valittiin harkinnanvaraisella valinnalla Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvia ammattilaisia. Valinnan kriteerinä oli työskentely vähintään noin vuoden ajan Kuntoutumistalon jossakin työryhmässä, jolloin verkkopalveluiden verkostokehittäminen oli kehittämisverkostoon osallistuville ammattilaisille tuttua. Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvista ammattilaisista tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyviin työpajoihin kutsuttiin vain Terveyskylän omistajaorganisaatioissa työskenteleviä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, koska haluttiin rajoittaa haettavien tutkimuslupien määrää käytössä olevien resurssien vuoksi. Tutkimuslupa myönnettiin kolmesta organisaatiosta. Kutsu lähetettiin 65 kriteerit täyttävälle ammattilaiselle. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön ilmoittautui kuusi ammattilaista, joista viisi lopulta osallistui ensimmäiseen yhteistyöpajaan ja neljä toiseen yhteistyöpajaan.

Toiseen yhteistyöpajaan kehittämistehtävää kolme varten tiedontuottajiksi kutsuttiin myös kaikki Kuntoutumistalon kansalliset yhteyshenkilöt tutkimuslupan myöntäneistä organisaatioista. Tällä haluttiin mahdollistaa moniammatilliset näkemykset erikokoisista ja -tyyppisistä organisaatioista, joissa voi olla alueellisia erityispiirteitä. Toiseen yhteistyöpajaan ilmoittautui mukaan kolme kansallista yhteyshenkilöä.

Kuntoutumistalon koordinaattori lähetti sähköpostilla kriteerit täyttävälle Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuville ammattilaisille kutsun yhteistyöpajoihin (liite 1), tiedotteen tutkimuksellisesta kehittämistyöstä (liite 2) ja tietosuojaselosteen (liite 3). Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvat ammattilaiset laittoivat sähköpostilla viestin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle halustaan osallistua tutkimuksellisen kehittämistyön työpajoihin, jolloin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä laittoi tutkimukseen osallistumisen suostumusasiakirjan (liite 4) ja linkin työpajaan sähköpostilla. Kaikki tutkimukseen ilmoittautuneet Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaiset valittiin mukaan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista eikä ketään veloitettu osallistumaan.

Kuntoutumistalon koordinaattori lähetti sähköpostilla kansallisille yhteyshenkilöille kutsun yhteistyöpajaan 2 (liite 5), tiedotteen tutkimuksellisesta kehittämistyöstä (liite 6) ja tietosuojaselosteen (liite 3). Kansalliset yhteyshenkilöt laittoivat sähköpostilla viestin

tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle, että halusivat osallistua tutkimuksellisen kehittämistyön työpajaan 2, jolloin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä laitto tutkimukseen osallistumisen suostumusasiakirjan (liite 4) ja linkin työpajaan sähköpostilla. Kaikki tutkimukseen ilmoittautuneet kansalliset yhteyshenkilöt valittiin mukaan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista eikä ketään veloitettu osallistumaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä osallistui työpajoihin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän roolissa ja fasilitoi tilaisuuksia.

Kaikilta työnantajilta hankittiin tutkimuslupa. Kehittäjä keräsi allekirjoitetut suostumukset sähköpostilla ennen aineiston keräämisen aloittamista kaikilta tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvilta. Työpajat pidettiin suomen kielellä.

### 6.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kerättiin yhteiskehittelyn menetelmillä fokusryhmähaastattelua mukaillen kahdessa yhteistyöpajassa. Fokusryhmähaastattelu soveltui hyvin tiedonkeruumenetelmäksi, koska tarkoituksena oli valikoidussa ryhmässä kerätä tietoa, ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä. Fokusryhmähaastattelussa saatiin aikaan paljon keskustelua ennalta suunnitelluista kehittämistehtäviin liittyvistä aiheista osallistujien välille. Osallistujat olivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, kommentoivat toistensa näkemyksiä ja tuottivat monipuolista ja syvällistä tietoa verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. (Pitkäranta 2010: 106–107; Hirsjärvi & Hurme 2011, 61–63. Mäntyranta & Kaila 2008). Työpaja soveltui myös hyvin toimintatutkimukseen, jossa tavoitteena oli yhteisen tiedon tuottaminen, visiointi ja kehittäminen (Koskinen ym. 2018: 151). Työpajat toteutettiin etänä Microsoft Teams- sovelluksen kautta, jolloin mahdollistettiin osallistuminen ympäri Suomea. Molempien yhteistyöpajojen kesto oli kaksi tuntia.

Ensimmäisessä yhteistyöpajassa kerättiin aineistoa **kehittämistehtävään yksi**, kun kuvattiin kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta, ja **kehittämistehtävään kaksi**, kun kuvattiin kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta. **Kehittämistehtävään kolme** aineistoa tuotettiin toisessa

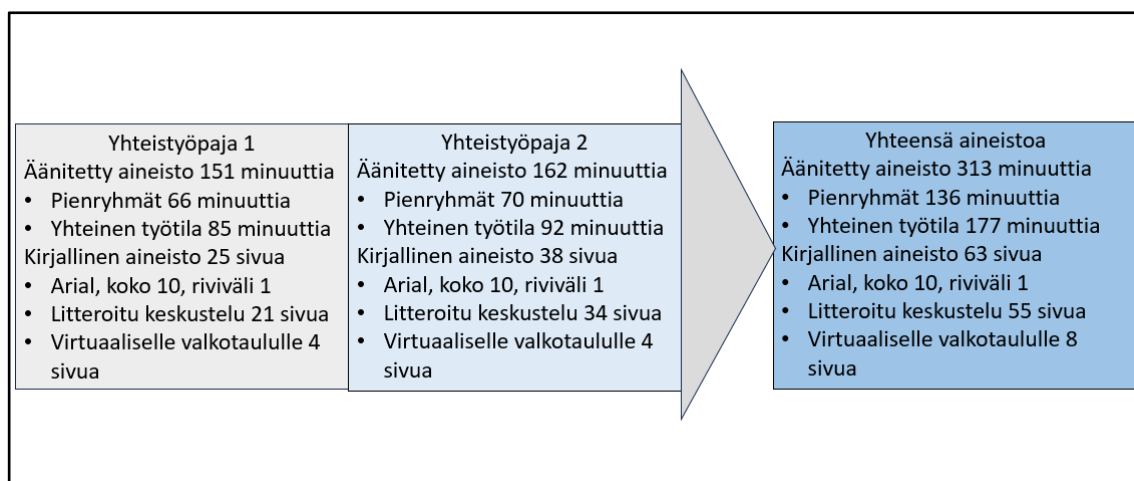
yhteistyöpajassa, kun kuvattiin verkkopalveluiden verkstokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta. Toiseen yhteistyöpajaan tuotiin ensimmäisen yhteistyöpajan alustava tulos. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja aineiston kerääminen on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja aineiston keräämisen kuvaus.

Kehittämistehtävät	Tiedontuottajat	Menetelmä	Tulos
1. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.	Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvat ammattilaiset	Yhteiskehittely fokusryhmähaastattelua mukailleen, yhteistyöpaja 1	Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.
2. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.	Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvat ammattilaiset	Yhteiskehittely fokusryhmähaastattelua mukailleen, yhteistyöpaja 1	Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävästä ja estävistä tekijöistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.
3. Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.	Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvat ammattilaiset yhteistyöpajasta 1 ja Kuntoutumistalon kansalliset yhteyshenkilöt	Yhteiskehittely fokusryhmähaastattelua mukailleen, yhteistyöpaja 2	Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.
<b>Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos:</b> Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi			

Yhteistyöpajoissa käsiteltävät teemat nousivat tutkimuksellisen kehittämistyön teoriaosuudesta ja kehittämistehtävistä, ja toisen työpajan osalta myös ensimmäiseen ja toiseen kehittämistehtävään liittyvästä aineistonkeruusta. Yhteistyöpajojen keskustelua ja yhteiskehittämistä toteutettiin me-we-us -menetelmällä, jossa aluksi jokainen osallistuja työskenteli itsenäisesti muutaman minuutin, ja tämän jälkeen jatkettiin työskentelyä pienryhmissä. Osallistujat jaettiin Microsoft Teamsin kahteen pienryhmätilaan työstimään tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän antamaa kehittämistehtäviin liittyvää teemaa ja kirjoittamaan virtuaaliselle valkotaululle muistilapuille näkemyksiään. Lopuksi työskentelyn tulokset esitettiin koko työryhmälle. (Forsström 2021; Karreinen 2022.) Pienryhmät esittivät omia näkemyksiään käsiteltävästä aiheesta ja yhdessä tarkasteltiin virtuaaliselta valkotaululta tuotettua tietoa, keskusteltiin siitä vastavuoroisesti, rikastutettiin keskustelua omilla näkökulmilla ja tarvittaessa tarkennettiin sisältöä ja kirjattiin uusia havaintoja, jos huomattiin puuttuvia asioita.

Yhteistyöpajat tallennettiin pienryhmätyöskentelyn ja yhteisen kehittämistehtäviin liittyvän keskustelun osalta Microsoft Teamsin tallennusta hyödyntäen. Lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä tallensi yhteisen keskustelun ulkopuolisella nauhurilla varmistakseen aineistonkeruun onnistumisen. Tallennetusta aineistosta litteroitiin ne osuudet, jolloin keskusteltiin kehittämistehtäviin liittyvistä teemoista. Lisäksi tuotettu materiaali virtuaaliselle valkotaululle Flinga-sovellukseen tallennettiin kuvakaappauksina ja tekstitiedostoina, joita tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä käytti kirjallisena aineistona. Kertynyt aineisto on esitetty kuviossa 3.

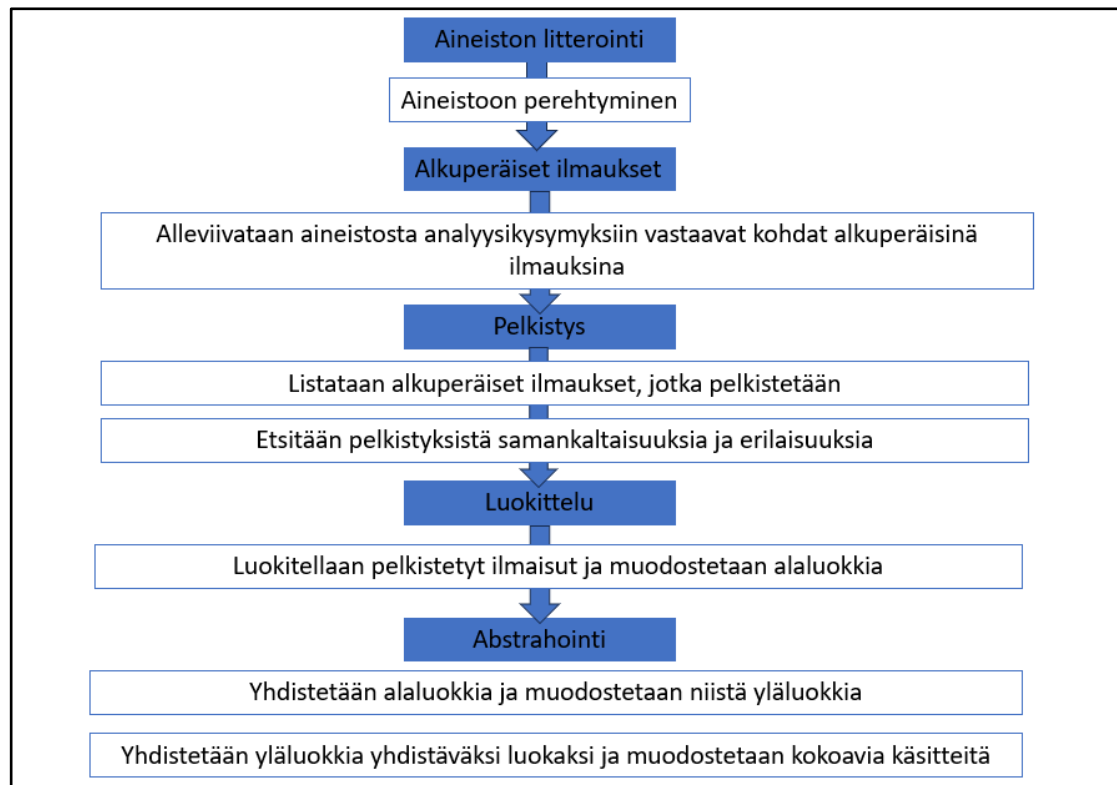


Kuvio 3. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kertynyt aineisto.

Äänitettyä aineistoa kertyi yhteistyöpajoista yhteensä 313 minuuttia. Yhteistyöpajasta 1 äänitettyä aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 151 minuuttia, josta yhteisessä työtilassa kertyi aineistoa 85 minuuttia ja kahdessa pienryhmätilassa yhteensä 66 minuuttia. Yhteistyöpajassa 2 äänitettyä aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 162 minuuttia, josta yhteisessä työtilassa kertyi aineistoa 92 minuuttia ja kahdessa pienryhmätilassa yhteensä 70 minuuttia. HUSin Microsoft Teamsin tapaamisten tallenteiden tallennuspaikka on EU/ETA-alueella. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 63 sivua. Yhteistyöpajasta 1 kertyi kirjallista aineistoa yhteensä 25 sivua, josta litteroitua aineistoa oli 21 sivua ja virtuaaliselle valkotaululle kertynyttä aineistoa 4 sivua. Yhteistyöpajasta 2 kertyi kirjallista aineistoa yhteensä 38 sivua, josta litteroitua aineistoa oli 34 sivua ja virtuaaliselle valkotaululle kertynyttä aineistoa 4 sivua. Kirjallisen aineiston kirjasimena käytettiin Arial 10pt ja riviväliä 1.

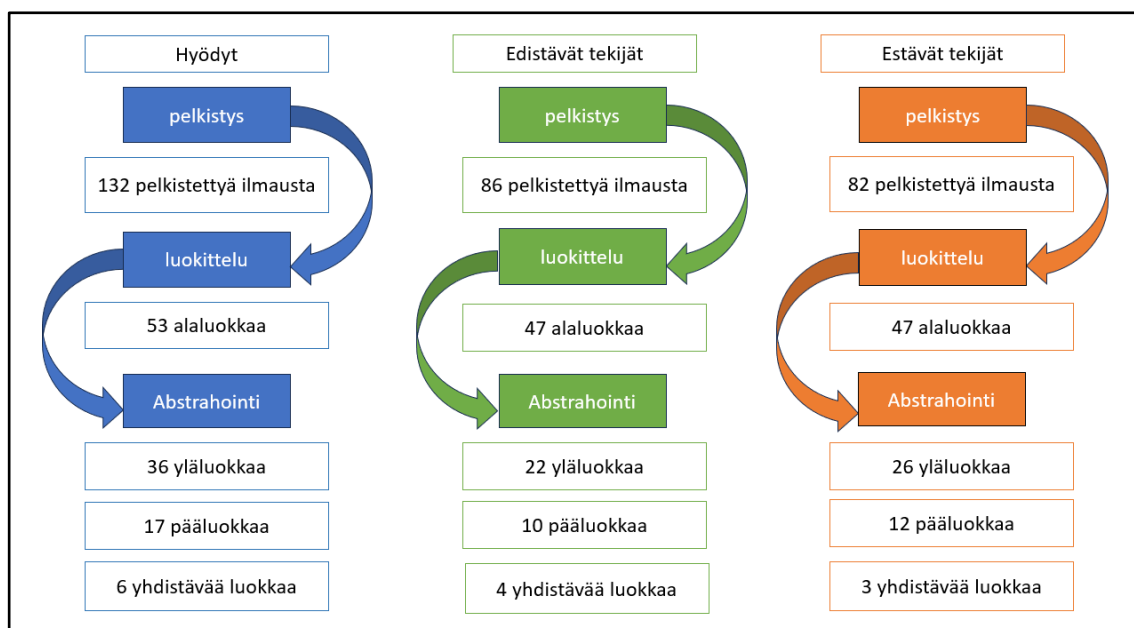
## 6.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyöpajojen keskusteluissa syntynyt aineisto ja virtuaaliselle valkotaululle kertynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineiston analyysi tapahtui kahdessa vaiheessa. Toiseen työpajaan tuotiin ensimmäisen työpajan alustavat tulokset aineiston analyysistä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistolähtöinen sisällönanalyysi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018 ja Kananen 2014)

Yhteistyöpajoissa äänitetty aineisto litteroitiin, jolloin aineistoa oli mahdollista analysoida (Kananen 2014: 104–105). Litteroidusta aineistosta alleiviivattiin analyysikysymyksiin vastaavat kohdat alkuperäisinä ilmauksina. Alkuperäiset ilmaukset listattiin, pelkistettiin ja etsittiin pelkistyksistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Aineistosta karsittiin pois epäolennaista tietoa. Aineiston analyysi eteni luokitteluun, kun pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin, ja niistä muodostettiin samaa kuvaavista ajatuskokonaisuuksista alaluokkia. Analyysi eteni aineiston käsitteellistämiseen eli abstrahointiin, jossa alaluokkia yhdistettiin, ja niistä muodostettiin yläluokkia, jos analyysi eteni ylemmälle tasolle. Yläluokkia yhdistettiin pääluokiksi ja yhdistäviksi luokiksi ja muodostettiin kokoavia käsitteitä. Näin aineiston analyysissä muodostuneista luokista saatiin vastaukset analyysikysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–105 ja 114; Kananen 2014:112.) Kuviossa 5 on esitetty tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston analyysi kehittämissä tehtäviin yksi ja kaksi.



Kuvio 5. Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston analyysi kehittämistehtäviin 1 ja 2

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä analyysiyksikkönä oli ajatuksellinen kokonaisuus. Kerätystä aineistosta haettiin vastauksia neljään analyysikysymykseen, jotka johdettiin kehittämistehtävistä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 108; Kananen 2014: 112). Analyysikysymys kehittämistehtävään yksi oli ”Mitä ovat kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?”. Analyysikysymykset kehittämistehtävään kaksi olivat ”Mitkä tekijät edistävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?” ja ”Mitkä tekijät estävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?”. Analyysikysymys kehittämistehtävään kolme oli ”Mitä ovat kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?”.

## 6.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön ideointi alkoi syksyllä 2022. Tutkimussuunnitelmaa työstettiin kevästä marraskuulle 2023 asti, jolloin tutkimussuunnitelma hyväksyttiin Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Aihe tarkentui ja teoreettinen viitekehys rakentui tänä aikana. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelma esitettiin Metropolian seminaarilaisuudessa marraskuussa 2023. Tutkimusluvut myönnettiin joulukuussa 2023 kahdesta organisaatiosta ja helmikuussa 2024 yhdestä organisaatiosta. Tutkimuslupia haettiin myös kahdesta muusta organisaatiosta, mutta lupaprosessien haasteiden ja

tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisen takia päätettiin edetä ilman näitä kahta organisaatiota. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Aika	Toteutus	Paikka
syksy 2022	Tutkimuksellisen kehittämistyön ideointi	Metropolia
tammikuu-maaliskuu 2023	Tutkimuksellisen kehittämistyön ideointi, tarve- ja aiheanalyysi	Metropolia
helmikuu-marraskuu 2023	Teoreettisen viitekehityksen täydentäminen	
marraskuu 2023	Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelman esittely	Metropolia
joulukuu 2023	Tutkimuslupien hakeminen, tutkimusluvut myönnetty (3 kpl)	HUS, Pirha, Pohde, PS-HVA, Varha
tammikuu-maaliskuu 2024	Aineiston keräämisen suunnittelu	
maaliskuu-huhtikuu 2024	Aineiston kerääminen ja aineiston alustavat analyysit seuraavaan kehittämistävään vietäväksi	Microsoft Teams/ Kuntoutumistalo
huhtikuu-elokuu 2024	Raportin kirjoittaminen	
elokuu 2024	Tutkimuksellisen kehittämistyön palautus	Metropolia
syyskuu 2024	Tutkimuksellisen kehittämistyön julkaisu	Theseus

Alkuvuodesta 2024 tehtiin aineiston keräämisen suunnitelma ja lähetettiin kutsut työpajoihin osallistuville. Aineiston kerääminen tapahtui maaliskuu- ja huhtikuussa 2024. Kevään ja kesän 2024 aikana tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset analysoitiin ja kirjoitettiin raportti. Teoreettinen viitekehitys täydentyi raportin kirjoittamisen yhteydessä. Valmis tutkimuksellinen kehittämistö julkaistiin syyskuussa 2024 sähköisenä Theseus-tietokannassa.

## 7 Tuloksena valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisellä

### 7.1 Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt

Tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä yhteistyöpajassa saatujen tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi olivat toiminnan yhtenäistyminen, osaamisen yhtenäistyminen, laadukkaat palvelut, kustannussäästöt, verkostoituminen ja yhteinen edunvalvonta. Nämä hyödyt ovat esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

Hyöty	
Toiminnan yhtenäistyminen	Yhteiset toimintamallit Toiminnan yhtenäisyys Yhtenäiset palvelut Tasa-arvon lisääntyminen Toiminnan uudistuminen
Osaamisen yhtenäistyminen	Ymmärryksen syventyminen ja laajentuminen Osaamisen lisääntyminen Perehdytyksen yhtenäistyminen
Laadukkaat palvelut	Palveluiden käytettävyys Palveluiden laatu Tietojen kokoaminen ja parempi hyödynnettävyys Yhteinen kehittäminen
Kustannussäästöt	Päällekkäisten tehtävien karsiminen Resurssien säästäminen
Verkostoituminen	Yhteistyötapa Kommunikaation parantuminen
Yhteinen edunvalvonta	Yhteisten asioiden ajaminen

Tuloksena saatu **toiminnan yhtenäistyminen** muodostui yhteisten toimintamallien, toiminnan yhtenäisyyden, yhtenäisten palveluiden, tasa-arvon lisääntymisen ja toiminnan uudistumisen kautta. Toiminnan yhtenäisyyteen liittyivät tulosten mukaan se, että yhtenäistä tietoa on tarjolla ja asiakkaiden saama ohjaus yhtenäistyy. Yhtenäisiin palveluihin liittyivät tulosten mukaan palveluiden samanlaatuisuus ja yhteneväisyys valtakunnallisesti. Tuloksissa nousi esille, että yhtenäisten toimintatapojen, tiedon ja toimintaohjeiden kautta saavutetaan yhteiset toimintamallit valtakunnallisesti. Ammatillaiset mainitsivat, että verkostotyöskentely mahdollistaa avoimen keskustelun erilaisista toimintatavoista.

Myös yhteisen verkkomateriaalin tuottaminen mainittiin yhtenäistävän toimintatapoja valtakunnallisesti. Verkkopalveluiden verkostokehittämisen nähtiin tulosten mukaan mahdollistavan toiminnan uudistumisen toiminnan laajentumisen ja uusien näkökulmien muodostumisen myötä. Tasa-arvo lisääntyi tulosten mukaan, kun palveluita tuotetaan tasa-arvoisesti ja asiakkaiden saama ohjaus on valtakunnallisesti tasa-arvoista. Ammatillaiset näkivät, että verkkopalveluissa asiakkaat saavat palvelut tasa-arvoisesti asuinpaikasta riippumatta, sillä ohjeet ovat kaikkien saatavilla. Lisäksi ammatillaiset visioivat, että tulevaisuudessa voitaisiin tarjota myös palveluita yli hyvinvointialuerajojen, esimerkiksi valtakunnallisten etäryhmien muodossa.

...niinku tasa-arvoisista palveluista, että voitaisiin tehdä silleen valtakunnallisesti, esimerkiksi pitää jotain etäryhmääkin sillä tavalla, että siihen voisi osallistua ihan mistä päin Suomea vaan.

Tuloksissa **osaamisen yhtenäistyminen** nähtiin kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötynä. Verkostoon osallistuvien ammattilaisten ymmärrys tulosten mukaan syventyi ja laajentui tiedon ja kokemusten jakamisen, yhteisen ymmärryksen muodostumisen ja kokonaisuuksien paremman hahmottamisen myötä. Tuloksissa verkostossa osaaminen lisääntyi, kun asiantuntijoiden erityisosaamista hyödynnetään valtakunnallisesti ja ammattilaisten tieto lisääntyy. Ammatillaiset mainitsivat muun muassa, että verkkopalveluihin hiljainen tieto saadaan tehtyä näkyväksi ja erityisosaamista voidaan hyödyntää harvinaisemmissa asiakastapauksissa, kun voidaan käyttää valmiiksi tehtyjä potilasohjeita. Tulosten mukaan myös perehdytys yhtenäistyi, kun verkkopalveluita voidaan hyödyntää uuden työntekijän perehdytyksessä.

...niin kun asiantuntemukseen, että hyödynnetään erityisosaamista niinku valtakunnallisesti.

Siellä kun on tietoa kerätty laajasti ja eri näkökulmista, niin ammattilaiselle on helpompi sitten hahmottaa tilanteen kokonaiskuva. Ja että jos mä teen tässä kohti jotakin, niin mitä se vaikuttaa sitten sen potilaan hoitopolkuun esimerkiksi jossakin muualla.

Tuloksissa **laadukkaat palvelut** nousivat esille palveluiden käytettävyyden, palveluiden laadun, yhteisen kehittämisen sekä tietojen kokoamisen ja paremman hyödynnettävyyden kautta. Tuloksissa palveluiden käytettävyys sisälsi palveluiden saatavuuden ja löydettävyyden. Ammatillaiset arvioivat verkkopalveluiden hyödyttävän asiakkaita, kun verkkopalvelut ovat verkosta löydettävissä ja valtakunnallisesti helposti asiakkaiden saatavilla asuinpaikasta riippumatta. Tulosten mukaan palveluiden laatu parani ja yhtenäis-

tyi verkkopalveluiden verkostokehittämisen myötä. Tulosten mukaan yhteinen kehittäminen sekä toiminnan että palveluiden suhteen nähtiin verkkopalveluiden verkostokehittämisessä osana laadukkaita palveluita. Ammatillaiset nostivat esimerkiksi esille, että pienissä organisaatioissa tarvitaan valtakunnallista yhteistyötä ja verkostoa toiminnan kehittämisen tueksi.

...me olemme pieni toimija. Tarvitaan sitä valtakunnallista niin kuin yhteistyötä ja verkostoa toiminnan kehittämisessä.

Tulosten mukaan tietojen kokoaminen verkkopalveluun ja tiedon parempi hyödynnettävyys olivat osa laadukkaita palveluita. Ammatillaiset näkivät, että verkkomateriaalia voi hyödyntää potilasohjauksessa, tieto on koottuna ja yhteisistä ohjeista on apua työn tekemisessä.

Tulosten mukaan **kustannussäästöjä** saatiin päällekkäisten tehtävien karsimisen ja resurssien säästämisen kautta. Tuloksissa aikaa säästyi niin ammatillisilta kuin asiakailta, kun verkkopalveluun tuotettua materiaalia hyödynnetään osana potilasohjausta. Myös päällekkäisten tehtävien karsiminen toi kustannussäästöjä, kun työtä ja vastuuta voidaan jakaa.

Ja sitten ihan sitäkin mietittiin tuossa digipolkujen osalta, että vielä kun saataisiin ne jollain tavalla valtakunnallisiksi, että sitä samaa työtä tähän tehdään joissain tapauksissa vähän niinku päällekkäin nyt tällä hetkellä niin. Se on yksi myös kustannussäästönäkökulma.

Tulosten mukaan verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyinä olivat myös **yhteinen edunvalvonta ja verkostoituminen**. Tuloksissa yhteinen edunvalvonta ilmeni yhteisten asioiden ajamisena. Verkostoituminen oli tapa tehdä valtakunnallista yhteistyötä ja se paransi ammattilaisen välistä kommunikaatiota. Ammatillaiset kokivat, että verkostoituminen helpottaa verkostoon osallistuvien välistä viestintää ja konsultointia.

Ja sitten toi konsultointi myös on tosi tärkeätä, että on tiedossa henkilöitä, jotka työskentelee samojen erikoisalojen parissa ja tietää paremmin. Koen tietäväni, että kehen olen yhteydessä, jos vaikka haluan jostain tietyistä asiasta tietää, miten muualla toimitaan.

## 7.2 Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävät tekijät

Tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä yhteistyöpajassa saatujen tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi olivat verkostokehittämistä edistävä toiminta, verkostokehittämistä edistävät rakenteet, osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn ja verkoston innovaatiokyky. Tulosten mukaan verkostokehittämistä edistävään toimintaan liittyviä tekijöitä olivat sitoutuminen verkostokehittämiseen, jaettu ymmärrys ja toimiva vuorovaikutus verkostossa. Verkostokehittämistä edistävät rakenteet puolestaan tulosten mukaan koostuivat verkostotyöskentelyä mahdollistavista taustatekijöistä ja verkoston hyvästä johtamisesta. Tulosten mukaan osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn muodostuivat osallistujien halusta osallistua verkostoyhteistyöhön, osallistujien hyvistä yhteistyötaidoista, osallistujien riittävästä osaamisesta verkkopalveluista ja osallistujien asiantuntijuudesta aiheeseen liittyen. Lisäksi tuloksissa nousi verkoston innovaatiokyky yhdeksi edistäväksi tekijäksi. Nämä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävät tekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi ovat esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävät tekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

Edistävät tekijät	
Verkostokehittämistä edistävä toiminta	Sitoutuminen verkostokehittämiseen
	Jaettu ymmärrys
	Toimiva vuorovaikutus
Verkostokehittämistä edistävät rakenteet	Verkostotyöskentelyä mahdollistavat taustatekijät
	Verkoston hyvä johtaminen
Osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn	Osallistujien halu osallistua verkostoyhteistyöhön
	Osallistujien hyvät yhteistyötaidot
	Osallistujilla riittävästi osaamista verkkopalveluista
	Osallistujien asiantuntijuus aiheeseen liittyen
Verkoston innovaatiokyky	

## Verkostokehittämistä edistävä toiminta

Ammattilaiset näkivät **sitoutumisen verkostokehittämiseen** edistävän kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä. Ammattilaiset nostivat esille osallistujien sitoutumisen yhteistoimintaan ja halun yhteiskehittämiseen. Toisaalta ammattilaiset näkivät yhteiskehittämisen olevan helppoa, ja toisaalta yhdessä tekeminen tunnistettiin vievän enemmän aikaa ja vaativan intoa. Osallistujien sitoutumisessa ammattilaiset nostivat esille muun muassa verkoston tapaamisiin valmistautumisen etukäteen. Sitoutumista valtakunnallisesti pidettiin tärkeänä.

No jotenkin tuntuisi, että jos me tehdään tämmöistä valtakunnallista verkostokehittämistyötä, niin olisi tietenkin tosi kivaa, että siihen koko valtakunnassa sitouduttaisiin.

...että jos on sitoutunut niin se edistää, ja jos ei ole sitoutunut niin sitten on hankalampaa.

**Jaettu ymmärrys** oli myös tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistävä tekijä. Verkostotyöskentelyssä nähtiin erilaisten näkemysten jakamisen laajentavan osallistujien kokonaiskuvaa, ja erityyppisten organisaatioiden ammattilaisten näkemykset nähtiin rikkautena. Toisaalta tuloksissa nousi esille yhteisen näkemyksen merkitys yhteisiä asioita ajettaessa.

On tosi iso rikkaus, että tulee eri tahoilta, erityyppisissä organisaatioissa toimivilta ihmisiltä niitä näkemyksiä, niin se kokonaiskuva on sitten laajempi kuin, jos sitä suunniteltaisiin jossakin yhdessä yksikössä esimerkiksi.

Tulosten mukaan **toimiva vuorovaikutus** verkostossa edistää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä ja siihen liittyivät avoin kommunikaatio, luottamus verkoston osallistujien välillä ja osallistujien välinen yhteistyö. Ammattilaiset toivat esille, että luottamus verkoston jäsenten välillä on edellytys verkkopalveluiden kehittämiselle. Luottamusta tarvitaan, että verkostossa uskalletaan käydä avointa keskustelua ja tuoda omia näkemyksiä esille. Tulosten mukaan myös muilta verkoston jäseniltä saatu tuki koettiin tärkeänä.

Ne molemmat liittyy tavallaan sitten toisiinsa, eli sitten kun on sitä luottamusta jäsenten kesken, niin sitten uskaltaa tuoda niitä omia näkemyksiä esiin ja uskaltaa keskustella sitten vapaasti.

## **Verkostokehittämistä edistävät rakenteet**

Tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edisti verkostokehittämistä edistävät rakenteet, joita olivat verkostotyöskentelyä mahdollistavat taustatekijät ja verkoston hyvä johtaminen. **Verkoston hyvässä johtamisessa** ammattilaiset nostivat esille verkoston toiminnan hyvän koordinoinnin ja koordinaattoreiden osaamisen. Koordinaattoreiden osaaminen näyttäytyi muun muassa teknisten mahdollisuuksien ymmärtämisenä ja selkeinä tehtävän antoina. Verkoston toiminnan hyvään koordinointiin liittyivät selkeä tehtävien jako, selkeät tavoitteet ja hyvä koordinaatio.

Sekin osaltaan liittyy tuohon koordinaattoreihin, että silloin kun siellä on selkeät tehtävänannot, niin on helpompi sitten toimia ja aikaa säästyy, kun tietää mitä pitää tehdä.

**Verkostotyöskentelyä mahdollistavat taustatekijät** muodostuivat tulosten mukaan johdon tuesta ja riittävästä resurssoinnista. Johdolta saatua tukea olivat johdolta saatu palaute, henkinen tuki sekä verkostotyöskentelyyn osallistumisen mahdollistaminen. Resurssointiin liittyvinä asioina tuloksissa nousivat verkostotyöskentelyyn osoitettu työaika ja riittävä verkoston koordinaattoreiden määrä.

johdon tuki..., se on tosi tärkeää, että miten se johto sitten antaa mahdollisuuksia näihin kehittämistyöryhmiin osallistumiseen.

johdon tuki...niin sitten semmoinen myös henkinen tuki, että voi välillä kysyä, että no mitä tälle kehittämistehtävälle kuuluu ja miten menee. Riittää, että tarvitseeko jotakin apua siinä tai jotakin tämmöistä. Niin se henkinen tuki on varmasti myös tosi tärkeää.

koordinointi...pitäisi olla enemmän työntekijöitä, jotta siellä nämä työryhmät kaikki pyörisi silleen mahdollisimman hyvin.

## **Osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn**

Tulosten mukaan osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn olivat edistävää tekijä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiselle. Osallistujien hyvät valmiudet verkostotyöskentelyyn muodostuivat osallistujien halusta osallistua verkostoyhteistyöhön, osallistujien hyvistä yhteistyötaidoista, osallistujien riittävästä osaamisesta verkkopalveluista ja osallistujien asiantuntijuudesta aiheeseen liittyen. Ammattilaisten mukaan verkostoon osallistuvien tulee olla kiinnostuneita verkostossa työstettävästä aiheesta, ja osallistuminen verkostokehittämisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen.

...että toi motivaatio tehdä ja kehittää on silloin todennäköisesti korkeampi (kun on kiinnostava aihe). Se tulee myös tuohon vapaaehtoisuuden kanssa sama asia, että kyllä ne kulkee vähän niinku mun mielestä ainakin käsi kädessä.

Verkostoon osallistuvilla tulisi tulosten mukaan olla hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä osaamista työryhmätyöskentelystä. Toisaalta ammattilaiset totesivat, että työryhmätyöskentelytaidot myös kehittyvät työryhmätyöskentelyn avulla. Lisäksi tulosten mukaan verkostoon osallistuvilla tulee olla kehitettävästä palvelusta tai aiheesta asiantuntijuutta, jotta toimintaa on mahdollista kehittää.

### **Verkoston innovaatiokyky**

Verkoston innovaatiokyky nousi tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäväksi tekijäksi.

Tähän sisältyy ... ja näkemystä siitä mitä on ollut, ja visioita mihin mennään.

### **7.3 Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävät tekijät**

Tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä yhteistyöpajassa saatujen tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävät tekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi olivat verkostotyöskentelyä rajoittavat rakenteet, verkostotyöskentelyä rajoittava toiminta ja osallistujien heikot valmiudet verkostotyöskentelyyn. Nämä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävät tekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävät tekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

Estävät tekijät	
Verkostotyöskentelyä rajoittavat rakenteet	Palveluiden omistajuus Taloudelliset tekijät Riittämätön henkilöresurssointi Verkoston johtamisen haasteet
Verkostotyöskentelyä rajoittava toiminta	Verkostotyöskentelyn hyötyjä ei ymmärretä Digitaalisia palveluita ei arvosteta Kehittämistyötä ei nähdä johdossa osana työn kehittämistä Verkostotyöhön suhtautuminen heikkoa Huono ilmapiiri Eri ymmärrys verkkopalveluista
Osallistujien heikot valmiudet verkostotyöskentelyyn	Yhteistyötaitojen puute Osallistujien heikko osaaminen

### Verkostotyöskentelyä rajoittavat rakenteet

Tulosten mukaan verkostotyöskentelyä rajoittavat rakenteet koostuivat palveluiden omistajuudesta, taloudellisista tekijöistä, riittämättömästä henkilöresurssoinnista ja verkoston johtamisen haasteista. **Taloudellisia tekijöitä** tuloksissa olivat hyvinvointialueiden heikko talous, taloudellisen hyödyn tavoittelu ja rahoituksen epätasainen jakautuminen. **Riittämättömään henkilö resurssointiin** liittyivät tulosten mukaan resurssien puute, työajan puute verkostotyöskentelyyn ja riittämätön määrä verkoston koordinaattoreita. **Palvelun omistajuus** esti tulosten mukaan valtakunnallista yhteistoimintaa sekä yhteisen palveluiden kehittämisen että tiedon jakamisen näkökulmasta.

Etä on näitä taloudellisia haasteita tällä hetkellä paljonkin ja monesta vähennetään. Ja tää on ehkä semmoinen helppokin menoera sitten vähentää. Mutta tosi tärkeätä olisi, että joka paikassa sitouduttaisiin, jotta me just saataisiin sitten semmoista yhteistä kehittämistä. Onhan se sääli, jos joltain alueelta jää ammattilaiset kokonaan sitten kehittämisestä pois.

... ja muut oli tosi kiinnostuneita (digihoitopolku), että siitä voisi olla heillekin hyötyä. Heille se oli vähän semmoista, että tämmöistä pitäisi kehittää. No hei, meillä on jo kehitetty... Mutta ei sitä sitten saakaan xxx ulkopuolelta muille antaa näytilekään, koska xxx omistaa sen. Niin eihän me sitä voida yhdessä kehittää, kun sitä ei muut saa nähdä.

**Verkoston johtamisen haasteita** tulosten mukaan olivat epäselvät roolit, huono tiedonkulku ja huonot koordinaattorit. Tuloksissa epäselvät roolit ja huono tiedonkulku vaikuttivat verkoston toimintaan ja voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä tai ristiriitoja.

## Verkostotyöskentelyä rajoittava toiminta

Tulosten mukaan verkostotyöskentelyä rajoittava toiminta muodostui verkoston hyötyjen ymmärtämättömyydestä, heikosta suhtautumisesta verkostotyöhön, huonosta ilmapiiristä, verkkopalveluiden eri ymmärryksestä ja siitä, ettei digitaalisia palveluita arvosteta ja kehittämistyötä ei nähdä johdossa osana työn kehittämistä. Tulosten mukaan **verkostotyöskentelyn hyötyjen ymmärtämättömydessä** itse verkostotyötä ei arvosteta ja toisaalta valtakunnallisen verkostotyöskentelyn pitkän aikavälin hyötyjä ei ymmärretä.

se on semmoista lyhytnäköistä toimintaa, että siinä ei tietyllä tavalla nähdä sitä pitkän tähtäimen hyötyjä...työyhteisössä ei arvosteta valtakunnallisiin työryhmiin osallistumista tavallaan, ei ymmärretä niitä pitkän tähtäimen hyötyjä, että sitähan se on.

Tulosten mukaan **heikkoon suhtautumiseen verkostotyöhön** taustalla olivat kehittämistyötä vaikeuttava muutosvastarinta, kielteinen asenne verkostoyhteistyöhön, motivaation puute työryhmätyöskentelyyn ja yhteistyön haasteet. Kehittämistä vaikeuttavaa muutosvastarintaa voi tulosten mukaan esiintyä organisaation eri tasoilla kuten työntekijöissä, esihenkilöissä ja organisaatioissa. Se voi näyttäytyä myös uusien toimintojen käyttöön ottamisen haasteena tai esihenkilöiden tavassa antaa resursseja digitaalisten palveluiden käyttöön ja kehittämiseen.

Että semmoinen hiljainen muutosvastarinta on sitä, että sitten kun katsotaan vaikka, että paljonko annetaan resursseja joidenkin, vaikka tällaisten niinku digitaalisten palveluiden käyttöön ja kehittämiseen, niin sitten se voi olla semmoista aikaa niukkaa.

Yhteistyön haasteita voi esiintyä tulosten mukaan organisaatioiden sisällä tai yhteistyötä ei ole eri organisaatioiden välillä, jolloin osaamista ei saada hyödynnettyä yhteistyön ulkopuolelle jäävistä organisaatioista. Verkostoyhteistyöhön liittyvä kielteinen asenne organisaation johdossa voi tulosten mukaan vaikuttaa valtakunnalliseen yhteistyöhön osallistumiseen, ja osallistujien kielteinen asenne puolestaan vaikuttaa työryhmätyöskentelyyn. Heikko motivaatio työryhmätyöskentelyyn näyttäytyi ammattilaisten mukaan muun muassa siten, että tapaamisiin ei osallistuta tai niissä ollaan passiivisia.

No tuo kiinnostuksen puute mitä siihen kirjoitettiin, niin se saattaa osittain liittyä myös siihen, että jos ei ole työaika käytettävissä siihen työryhmätyöskentelyyn, niin jää sieltä tapaamisista pois, ja sitten on passiivinen niissä tapaamisissa.

**Huono ilmapiiri** tuloksissa ilmeni vapaaehtoisen osallistumisen ja verkoston jäsenten välisen luottamuksen puutteina. Tulosten mukaan yhteistyön tekeminen verkostossa oli vaikeaa, jos luottamusta ei ollut. Vapaaehtoisuutta osallistua verkostoon pidettiin tulosten mukaan tärkeänä, ja sen puuttuminen rajoitti osallistujien motivaatiota. **Eri ymmärrys verkkopalveluista** oli tulosten mukaan myös kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävä tekijä. Erilaisen ymmärryksen taustalla ammattilaisten mukaan oli tiedon puute verkkopalveluista ja niiden kehittämisestä tai erilaiset oletukset.

Eritasoinen ymmärrys verkkopalveluista, ei tietoa mistä kyse tai erilaisia oletuksia.

### **Osallistujien heikot valmiudet verkostotyöskentelyyn**

Osallistujien heikot valmiudet verkostotyöskentelyyn olivat tulosten mukaan estävä tekijä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä, ja siihen kuuluivat yhteistyötaitojen puute ja osallistujien heikko osaaminen. **Yhteistyötaitojen puute** ammattilaisten mukaan ilmeni toisten näkemysten vähättelynä tai siten, ettei toisia kuunneltu.

Ja sitten tuo muiden näkemysten vähättely, että ei kuuntele muiden näkemyksiä tai sitten vaikka kuuntelee, niin sitten on hyvin vahva se oma mielipide, että ei siinä aina olekaan, vaan se on näin.

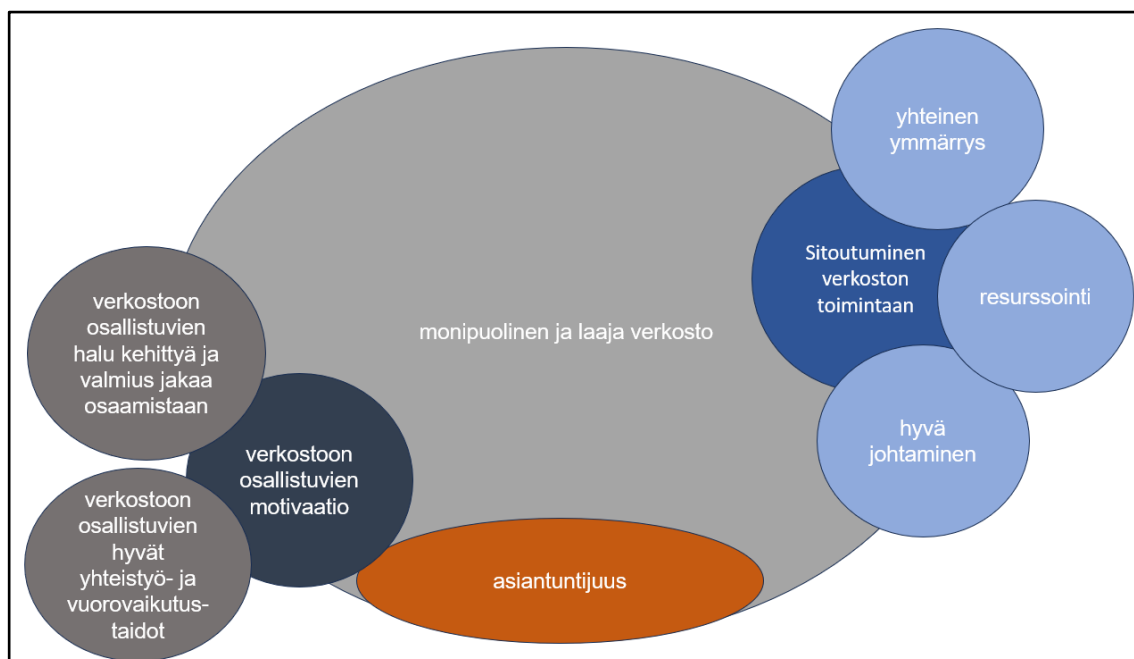
**Osallistujien heikko osaaminen** käsitti osallistujien heikot digitaaliset taidot, asiantuntemuksen puutteen, heikon toiminnanmuutosvalmiuden ja oman työn organisointivaikeudet.

No ainakin nyt se, että jos ei osaa sitten käyttää näitä digitaalisia työkaluja, niin se on tietenkin esteenä siinä...että sehän on konkreettinen este, kun tämä kuitenkin käydään yleensä Teamsillä, tai millä alustalla nyt sitten käydään, niin se on oikeastaan edellytys, että pystyy ja osaa käyttää näitä välineitä.

## **7.4 Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijät**

Tutkimuksellisen kehittämistyön toisessa yhteistyöpajassa saatujen tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä nousi esille yhdeksän ydintekijää, jotka ovat monipuolinen ja laaja verkosto, asiantuntijuus, verkostoon osallistuvien motivaatio, verkostoon osallistuvien halu kehittyä ja valmius jakaa osaamistaan, verkostoon osallistuvien hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sitoutuminen verkoston toimintaan, yhteinen ymmärrys, hyvä johtaminen ja resurssointi. Nämä kuntoutuksen

verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijät valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

**Monipuolinen ja laaja verkosto** oli tulosten mukaan yksi ydintekijä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä. Laaja ja monipuolinen verkosto on valtakunnallinen, monialainen ja asiantuntijuus on monipuolista. Monipuolinen ja laaja verkosto myös tulosten mukaan uudistuu ja laajenee. Valtakunnallinen verkosto koostuu osallistujista koko Suomesta, eri hyvinvointialueilta ja eri paikoista. Monialaiseen verkostoon lukeutuu osallistujia eri sektoreilta kuten julkisesta terveydenhuollosta, kolmannesta sektorista ja asiakkaista.

Just se, et tulee sieltä myöskin eri sektorit, että on se julkinen, mutta sitten kolmas sektori ja sitten erityisesti ne asiakkaat ja loppukäyttäjät ja toimijat, jonka takia se verkosto on koossa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan **asiantuntijuus** oli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen yksi ydintekijä. Asiantuntijuus nähtiin tuloksissa verkoston monipuolisena ja laajana asiantuntijuutena, ja toisaalta tuloksissa nousi esille myös verkostoon osallistuvien asiantuntijuus ja sen kehittyminen verkostokehittämisen rinnalla. Tuloksissa monipuolinen asiantuntijuus saavutettiin, kun verkostossa on mu-

kana monipuolisesti erilaisia asiantuntijoita, joilla on erilaista osaamista ja erilaisia näkemyksiä. Monipuolinen ja laaja asiantuntijuus koostui moniammatillisesta ja monialaisesta asiantuntijuudesta verkostossa, eri tasoista asiantuntijoista, ja asiantuntijoista eri toimintaympäristöistä ja asiakkaista. Verkostossa kokonaisuudessaan nähtiin tarve riittäväälle asiantuntijuudelle, ei niinkään yhden yksittäisen osallistujan syvälliselle asiantuntijuudelle. Verkoston olisi tulosten mukaan hyvä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia sekä hoitokäytäntöjä ja -polkuja.

Ja toimivien hoitokäytäntöjen ymmärtäminen, sitä tarvitaan myös. Se on yksi osa sitä asiantuntijuutta ja toisaalta sitten tämmöiseen verkostoon osallistuminen voi taas lisätä sitä omaa ja oman organisaation hoitokäytäntöjen ymmärtämistä. Ja tiedon, kokemuksen jakamista ja oppimista sitten tapahtuu moneen suuntaan, kun kaikki menee hyvin.

Ja varsinkin jos mietitään verkostoa tai verkkopalvelua, niin silloinhan se ei ole asiantuntijan niinku, että tietyllä tavalla se asiantuntija voi olla liian syvällä joskus jopa siinä, se joka on tosi syvä osaaja niin ei sitten enää ymmärrä ehkä sitä tai osaa tuottaa sitä verkkopalvelua sille loppukäyttäjälle.

No, voin sanoa vaan että sen, että tosiaan tuo asiantuntijuus, että se niinku sisältää moniammatillista työskentelyä tai monialaista työskentelyä. Että eri ammattiryhmiä mukana. --Myöskin se kokemusasiantuntijuus.

Tutkimuksen tulosten mukaan **verkostoon osallistuvien motivaatio** oli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen yksi ydintekijä. Tulosten mukaan osallistujilla tulee olla motivaatiota yhteiskehittämiseen, ja motivaatiolla on vaikutusta niin osallistujien yhteistyötaitoihin kuin haluun kehittyä ja jakaa osaamistaan. Motivaation nähtiin myös lisäävän verkoston jäsenten osallistumista verkostoon ja sen tapaamisiin. Omilla kokemuksilla verkostotyöstä oli tulosten mukaan joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia motivaatioon, ja koko verkoston nähtiin olevan vastuussa osallistujien motivaation tukemisessa. Tulosten mukaan motivaatiota voidaan lisätä monilla eri tavoilla. Vapaaehtoisuus osallistua verkostoon, ymmärrys verkoston hyödyistä omalle työlle, työyhteisölle ja asiakkaille sekä verkostossa oleva luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri lisäävät tulosten mukaan motivaatiota. Lisäksi tieto verkostosta ja sen toimintaan liittyvistä taustatekijöistä kuten tieto verkoston toiminnasta, tavoitteista ja pelisäännöistä lisäävät osallistujien motivaatiota. Myös johdolta saatu tuki ja kannustus, nimetyt vastuut ja tehtävät samoin kuin verkoston sopiva koko toimivat motivaatiota lisäävinä tekijöinä tulosten mukaan.

Että se tavallaan tuo motivaatio niinku sitoo yhteen tuon että mä haluan kehittyä ja jakaa osaamista, yhteistyötaidot ja myöskin tuon asiantuntijuuden. Että se on niinku tuo motivaatio semmoinen niinku avaintekijä itse asiassa näissä kaikissa.

Että jokaisella on ehkä vastuu siitä (motivaatio). Ei pelkästään sillä, joka vetää verkostoa, vaan että jokaisella on sitten vastuu myöskin oman motivaation suhteen, mutta myöskin tukea sitä, että muut verkostossa olijat niin ehkä sitten motivoituu, sitoutuu ja haluaa osallistua, jakaa tietoa ja saada asioita eteenpäin.

Joo, no sitten yleensä motivaatioon niinku vaikuttaa se, että mitä hyötyä siitä on niinku itselle tai sitten sille työlle. Niinku työlle se tässä on, tai sitten asiakkaalle kanssa, että elikkä se hyöty siitä tekemisestä. Se tavoitteen selkeys, että mihin tämä johtaa.

**Verkostoon osallistuvien halu kehittyä ja valmius jakaa osaamistaan** olivat tulosten mukaan yksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijä. Tulosten mukaan verkostoon osallistuvien halua kehittyä ja valmiutta jakaa osaamista voidaan edistää monin eri keinoin, kuten tukemalla ja arvostamalla organisaatiossa verkostoon osallistumista, palkitsemalla onnistuneesta verkostotyöstä ja sopimalla osaamisen vahvistamisesta kehityskeskusteluissa. Myös verkostoon osallistumisen vaikutus uralla etenemiseen nähtiin tulosten mukaan edistävän verkostoon osallistuvien halua kehittyä ja jakaa osaamistaan.

**Verkostoon osallistuvien hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot** olivat tulosten mukaan yksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijä. Hyviin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluivat tulosten mukaan toisten verkostoon osallistuvien arvostaminen ja kuunteleminen, avoin vuorovaikutus, avoimuus toisten ideoille, erilaisuuden hyväksyminen verkostossa ja kyky työskennellä moniammatillisesti. Tulosten mukaan myös verkoston tapaamisten arvostavan ilmapiirin luominen oli tärkeää, johon kaikki voivat osaltaan vaikuttaa.

No siis, onhan se ihan, jos ajatellaan sitä niin kun missä tahansa yhteisössä toimimisessa, niin se yhteistyötaidot, että just tää, että arvostetaan toisia, osataan kuunnella.

Tietyllä tavalla tässä tulee niin kuin yhtenä tärkeänä asiana se, että miten ne rakennetaan ne tapaamiset tai miten ne saadaan niin kun sillä tavalla, että sinne tulisi se arvostava ilmapiiri.

**Sitoutuminen verkoston toimintaan** nousi tuloksissa ydintekijäksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä. Verkostokehittäminen vaatii tulosten mukaan sitoutumista, ja ilman sitoutumista verkostoa ei ole. Sitoutuminen verkoston toimintaan, yhteinen ymmärrys, hyvä johtaminen ja resurssointi olivat tulosten mukaan yhteydessä toisiinsa. Tulosten mukaan resurssointi, yhteinen ymmärrys ja johtaminen edistävät sitoutumista, samoin kuin hyvä kokemus yhdessä kehittämisestä sitouttaa yhteistyöhön.

Mutta me itse asiassa puhuttiin tästä, että nää kaikki liittyy toisiinsa ja loi sitten sen, niin kun, että johtaminen, yhteinen ymmärrys ja resurssointi, niin sillä päästiin tuonne sitoutumiseen. Ja ilman sitoutumista ei sinänsä sitten verkostoa ehkä olekaan.

Että, kun se (sitoutuminen) mahdollistuu näiden kaikkien (yhteinen ymmärrys, johtaminen, resurssointi) kautta, niin sitten myöskin se hyvä kokemus siitä yhdessä tekemisestä niin sitouttaa jatkamaankin sitä.

**Yhteinen ymmärrys** muodostui tulosten mukaan yhteisestä näkemyksestä, yhteisestä tahtotilasta ja yhteisistä tavoitteista. Yhteistä ymmärrystä voidaan tulosten mukaan lisätä niin, että yhteiset tavoitteet ovat kirjallisesti saatavilla, tapaamisille on asetettu selkeät tehtävät, tehtäviä rajataan ja luodaan yhteiset pelisäännöt.

Että on semmoinen selkeä yhteinen näkemys siitä mitä ollaan tekemässä, niin se sitouttaa sitten myös siihen työskentelyyn.

Ja sitten siihen (yhteinen ymmärrys) raja jollain tavalla. Se, ettei niinku rönsyilisi ihan hirveästi, että pakko jättää jotain asioita myös tekemättä, että tavallaan hyväksytään semmoinen keskeneräisyys.

Tulosten mukaan **hyvä johtaminen** oli yksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijä, ja siihen liittyivät johtaminen niin verkostoon osallistuvien organisaatioissa kuin verkostossa itsessään. Tulosten mukaan tarvitaan organisaation päätös yhteiskehittämiseen osallistumisesta ja organisaation hyvää johtamista. Organisaation päätös yhteiskehittämiseen osallistumisesta mahdollistaa ylipäätään organisaatiossa verkoston toimintaan resurssoinnin. Esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus sekä tunnustus valtakunnalliseen verkostoon osallistumisesta nähtiin keinoina edistää osallistujien kokemusta hyvästä johtamisesta. Lisäksi verkoston koordinointi ja selkeä vastuunjako liittyivät tulosten mukaan hyvään johtamiseen. Verkoston johtamisesta tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet käyttivät termiä verkoston koordinointi. Verkoston koordinoinnin avulla verkoston toiminnasta saadaan tulosten mukaan systemaattista ja jäsentynyttä, ja sitä tarvitaan, että saadaan asioita edistymään. Myös prosessien hallinta nähtiin verkoston koordinoinnin lisäksi tärkeänä verkoston toiminnalle.

Mutta johtamisesta se, että johtaminen ei vaan ole se pelkkä, että siinä oli erilaisista näkökulmista johtamista, että on sitä johtamista niin kuin, hallinnollista johtamista, semmoista niin kuin byrokraattista johtamista ehkä lähiesihenkilötyötä ja että johdetaan niin kuin sitä itse työntekijää. Mutta sitten siinä verkostossa taas johtamista, sillä tavalla, että jonkun pitää, että onko se johtaminen oikea termi, sitä mietittiin kanssa, vai onko se niin kuin juuri se koordinointi, en tiedä, sen niin kun asian, verkoston toiminnan edistäminen. Että jos meillä on vaan henkilöitä, niin siitä ei välttämättä tuota yhtään mitään, vaikka olisi kuinka paljon niitä henkilöitä, että jos kukaan ei vie sitä asiaa eteenpäin. Että mikä se on sitten? Onko se johtamista, vai onko se fasilitointia, vai onko se koordinointia, vai mitä se on.

**Resurssointi** oli tulosten mukaan yksi ydintekijä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tulosten mukaan verkoston toiminnan koordinointiin tarvitaan resurssia, samoin kuin verkostoon osallistuvat tarvitsevat työaika verkostoyhteistyöhön. Verkoston tapaamisten sopiminen hyvissä ajoin oli keino mahdollistaa osallistuminen ja suunnitella työaika.

Ehkä tuo resurssointi on se, koska jos siihen ei anneta aikaa, niin eihän sitä pysty tekemään.

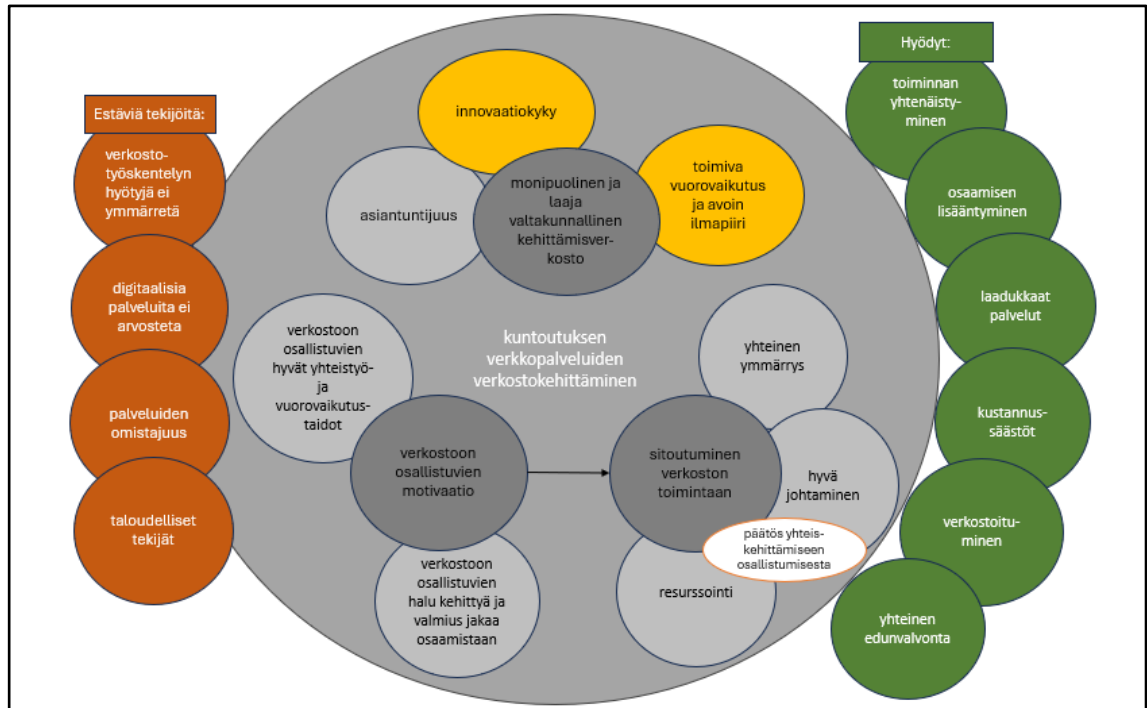
Yhteisen ymmärryksen ja johtamisen kautta tulosten mukaan verkostoon myös resursoidaan. Ja toisaalta pienilläkin resursseilla verkostossa pystytään toimimaan, jos tavoitteet ja johtaminen ovat kunnossa, ja ihmiset ovat sitoutuneita.

## **8 Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä on esitetty kuviossa 7.

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisessa kehittämisverkostossa valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi yhtenäistää toimintaa, lisää osaamista, tuottaa laadukkaita palveluita, tuottaa kustannussäästöjä, mahdollistaa verkostoitumisen ja yhteisen edunvalvonnan. Taloudelliset tekijät, kuten hyvinvointialueiden heikko taloudellinen tilanne, taloudellisen hyödyn tavoittelu ja rahoituksen epätasainen jakautuminen, sekä palveluiden omistajuus, digitaalisten palveluiden arvostamattomuus ja verkostotyöskentelyn hyötyjen ymmärtämättömyys voivat estää kuntou-

tuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä ovat monipuolinen ja laaja verkosto, asiantuntijuus, verkostoon osallistuvien motivaatio, verkostoon osallistuvien halu kehittyä ja valmius jakaa osaamistaan, verkostoon osallistuvien hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sitoutuminen verkoston toimintaan, yhteinen ymmärrys, hyvä johtaminen ja resurssointi.



Kuvio 7. Kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi edellyttää monipuolista ja laajaa valtakunnallista kehittämisverkostoa, johon kuuluu asiantuntijoita valtakunnallisesti eri tasoilta, eri toimintaympäristöistä ja verkosto on monialainen. Asiantuntijuus on kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä tärkeää, ja se myös kehittyi verkostokehittämiseen osallistumisen myötä. Verkostossa yksittäisen osallistujan asiantuntijuuden rinnalla on oleellista verkoston yhteinen ja laaja-alainen asiantuntijuus, jossa palveluiden käyttäjien ja asiakkaiden asiantuntijuus on myös tärkeässä roolissa. Verkoston innovaatiokyky on myös tärkeää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä toimiva vuorovaikutus ja avoin ilmapiiri mahdollistavat verkostokehittämistä. Luottamus verkostossa, toisten arvostaminen ja kuuntelu,

avoin kommunikaatio, erilaisuuden hyväksyminen, vapaaehtoisuuteen perustuva osallistuminen ja kyky työskennellä moniammatillisesti luovat hyvät lähtökohdat tulosten mukaan verkoston toimivaan vuorovaikutukseen ja avoimeen ilmapiiriin.

Verkostoon osallistuvilla tulee olla lisäksi hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Ihmiset muodostavat verkoston, ja verkostoon osallistuvien motivaatio on keskeistä verkoston toiminnan ja kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen kannalta. Verkostoon osallistuvilla pitää olla halua kehittyä ja jakaa osaamistaan verkostossa ja omissa organisaatioissaan. Verkostoon osallistuvien motivaatio vaikuttaa heidän halunsa kehittyä ja valmiuteen jakaa osaamistaan, hyviin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin ja verkoston toimintaan sitoutumiseen. Verkostoon osallistuvien hyvillä kokemuksilla on myös vaikutusta motivaatioon ja verkostoon sitoutumiseen. Verkostoon osallistuvien motivaatiota edistävät ymmärrys verkoston hyödyistä omalle työlle, työyhteisölle ja asiakkaille, tieto verkostosta ja sen tavoitteista sekä pelisäännöistä, johdolta saatu tuki ja kannustus, nimetyt vastuut ja tehtävät, sopivan kokoinen verkosto ja vapaaehtoinen osallistuminen verkostoon. Verkostoon osallistuvien halua kehittyä ja valmiutta jakaa osaamistaan edistävät osaamisen vahvistamisesta sopiminen, verkostotyöstä palkitseminen, verkostotyöskentelyn vaikutus uralla etenemiseen ja organisaatiosta saatu tuki ja arvostus verkostoon osallistumisesta.

Verkostossa yhteisen ymmärryksen luominen on tärkeää, ja verkostossa tulisikin yhdessä sopia verkoston tavoitteesta, yhteisestä tahtotilasta ja yhteisestä näkemyksestä. Yhteistä ymmärrystä voidaan edistää sillä, että tavoitteet ovat kirjallisesti saatavilla, tapamisille on asetettu selkeät tehtävät, tehtäviä rajataan ja luodaan yhteiset pelisäännöt. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen tarvitaan hyvää johtamista sekä verkostoon osallistuvien organisaatioissa kuin verkoston koordinoinnissa. Hyvää johtamista edistää selkeät roolit ja vastuunjako, hyvä tiedonkulku, verkoston koordinaattorin osaaminen, esihenkilöiltä saatu tuki ja kannustus sekä tunnustus valtakunnalliseen verkostoon osallistumisesta. Hyvään johtamiseen kuuluu myös kehittämistyön näkeminen osana työn kehittämistä. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen osallistumisesta tarvitaan organisaatioista päätös, jotta verkostoon osallistumiseen voidaan resursoida. Resurssia tarvitaan verkoston toiminnan koordinointiin ja verkostoon osallistuvien työaikaan, jota verkostoon osallistujat käyttävät verkostokehittämiseen osallistumiseen. Yhteinen ymmärrys, hyvä johtaminen, riittävä resurssointi ja

sitoutuminen verkoston toimintaan vaikuttavat toisiinsa. Sitoutuminen verkoston toimintaan on edellytys verkoston olemassaololle ja kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiselle.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tuotoksena syntyi kuvaus kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen yhtenä hyötynä on toiminnan yhtenäistyminen, jonka myös Teräsvirta ym. (2006: 25) ovat todenneet. He toivat esille valtakunnallisen yhteistoiminnan vaikuttavan merkittävästi alueelliseen ja valtakunnalliseen menettelytapojen ja ratkaisujen yhtenäistymiseen. (Teräsvirta ym. 2006: 25.) Kallio ym. (2020: 1789) ovat puolestaan todenneet, että kuntoutuksen verkkopalveluilla pyritään uudistamaan ja monipuolistamaan kuntoutuksen toteutustapoja, kuten tässäkin tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa nousi esille. Teräsvirta ym. (2006: 25) taas toteavat, että asiantuntijoiden verkostoyhteistyö voi pitkällä tähtäimellä parantaa toiminnan vaikuttavuutta, kun kehitetään uusia toimintamalleja (Teräsvirta ym. 2006: 25). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa ei noussut esille toiminnan vaikuttavuuden parantuminen suoraan, mutta toiminnan uudistumisella ja toiminnan yhtenäistymisellä voidaan olettaa olevan vaikutusta myös toiminnan vaikuttavuuteen. Tuloksissa esille noussut tasa-arvon lisääntyminen verkkopalveluiden verkostokehittämisen myötä vastaa terveydenhuollon verkkopalveluiden tavoitteeseen tasa-arvoisista palveluista, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu (Parviainen ym. 2017: 15–17; Kallio ym. 2020: 1789.)

Kehittämisverkoston on todettu lisäävän verkostoon osallistuvien osaamista ja ammatillista kasvua (Hautamäki 2015: 17–19; Laasonen ym. 2020: 18.) Tämän tutkimukselli-

sen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen osallistuvien ammattilaisten ymmärrys syventyy ja laajentuu, kun kokonaisuuk-sien hahmottaminen, tiedon ja kokemusten jakaminen ja yhteinen ymmärrys verkos-tossa lisääntyvät. Myös Toiviainen ja Kira (2017) näkivät tutkimuksessaan verkoston auttavan siihen osallistuvia ymmärtämään palveluita paremmin. Aiemmista tutkimuk-sista poiketen tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuloksissa nousi esille pereh-dytyksen yhtenäistyminen. Tulosten mukaan verkkopalveluita voidaan hyödyntää uu-sien työntekijöiden perehdytyksessä ja näin osaaminen yhtenäistyy valtakunnallisesti. Verkkopalveluiden verkostokehittämisen myötä erityisosaamista voidaan tutkimukselli-sen kehittämistyön tulosten mukaan hyödyntää paremmin, kuten aiemminkin on todettu (Sisäministeriö 2018: 22–24; Teräsvirta ym. 2006: 9–10). Erityisosaamisen valtakun-nallisen hyödyntämisen myötä asiakkaat saavat tulosten mukaan tasa-arvoisempia ja yhtenäisempiä kuntoutuksen palveluita. Tulosten mukaan verkkopalveluiden verkosto-kehittämisellä voidaan vaikuttaa lisäksi asiakkaiden saamien palveluiden laatuun, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on tullut esille (Teräsvirta ym. 2006: 9–10; Hautamäki 2015: 93; Sisäministeriö 2018: 22–24).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostoke-hittämisen hyödyistä ovat myös linjassa Sanna Marinin hallituksen Tulevaisuuden sosi-aali- ja terveyskeskus -ohjelman tavoitteiden kanssa, joita olivat muun muassa palvelui-den yhdenvertainen saatavuus, palveluiden laatu, vaikuttavuuden parantaminen ja kus-tannusten nousun hillitseminen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020: 95). Tutkimukselli-sen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittä-minen mahdollistaa päällekkäisten tehtävien karsimisen ja resurssien säästämisen, ku-ten aikaisemmissakin tutkimuksissa on esitetty (Laasonen ym. 2020: 18; Teräsvirta ym. 2006: 9–10). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa ei suoranaisesti nous-sut esille, että verkkopalveluiden verkostokehittäminen vaikuttaisi sosiaali- ja tervey-denhuollon kustannusten kasvua rajoittavasti, kuten Sosiaali- ja terveysministeriö (2014: 3–6) on arvioinut digitaalisten palveluiden tekevän. Päällekkäisten tehtävien kar-siminen ja ammattilaisten työajan suuntaaminen niihin asioihin, joita ei verkkopalveluilla voi korvata, vähentänevät pitkällä aikavälillä myös kustannusten kasvua. Toki verkosto-kehittäminen vaatii dialogista työtappaa, jolloin palveluiden kehittäminen vie usein pi-dempään kuin yksin tehtävä kehittäminen (Järvensivu 2019: 35).

Aikaisemmissa tuloksissa valtakunnallisen yhteistoiminnan on todettu tarjoavan verkos-toon osallistuville vertaistukea. (Sisäministeriö 2018: 22–24; Elonheimo ym. 2009:

2320–2323; Teräsvirta ym. 2006: 9–10). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ammattilaiset eivät tuoneet esille, että kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen tarjoaa vertaistukea, mutta verkostoitumisen nähtiin muuten tukevan työskentelyä ja mahdollistavan luontevasti valtakunnallisen yhteistyön. Tulosten mukaan ammattilaiset kokivat verkostoitumisen parantavan ammattilaisten välistä kommunikaatiota esimerkiksi helpottamalla konsultointia ja organisaatioiden välistä viestintää. Laasonen ym. (2020: 18) ovat todenneet, kuten tämänkin tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena on, että verkkopalveluiden verkostokehittämisen yhtenä hyötynä on yhteinen edunvalvonta ja yhteisten asioiden ajaminen.

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on tullut esille, tässäkin tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulosten mukaan sitoutuminen verkostokehittämiseen edistää verkkopalveluiden verkostokehittämistä ja on edellytys verkostoyhteistyölle (Laasonen ym. 2020: 19; Järvensivu 2019: 53, 61; Hautamäki 2015: 17; Lahtinen 2015: 55). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön mukaan tarvitaan valtakunnallista sitoutumista ja halua yhteiskehittämiseen sen lisäksi, että verkoston jäsenet ovat sitoutuneita verkoston toimintaan. Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä puolestaan estää, jos verkostoon osallistuvilla on heikko motivaatio osallistua verkostokehittämiseen. Verkostoon osallistuvien motivaatio nousikin tuloksissa yhdeksi verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöistä. Myös Sosiaali- ja terveysministeriö (2016b: 1–4) on tunnistanut digitalisaation toteutumisen edellytyksenä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön motivaation merkityksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b: 1–4).

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävinä tekijöinä tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan ovat myös verkostoon osallistuvien henkilöiden tai organisaatioiden kielteinen asenne verkostokehittämiseen ja verkostoon osallistuvien henkilöiden tai organisaatioiden muutosvastarinta verkostokehittämistä kohtaan. Myös Sisäministeriö (2018: 22–24) toteaa, että liiallinen kiintyminen vanhoihin rakenteisiin voi estää valtakunnallista yhteistoimintaa (Sisäministeriö 2018: 22–24). Salminen ym. (2014: 35–36) toteavat kanssa, että verkostoyhteistyössä tarvitaan uudenlaista asennetta (Salminen ym. 2014: 35–36).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen vaikuttavat edistävästi verkoston jaettu näkemys ja yhteinen ymmärrys. Verkostossa oleva eri näkemys verkkopalveista voi estää kuntoutuksen verkkopalvelui-

den verkostokehittämistä, kun taas jaettu näkemys edistää sitä. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu verkoston yhteisen ymmärryksen olevan verkostoyhteistyön edellytys (Laasonen ym. 2020: 19; Järvensivu 2019: 53, 61; Hautamäki 2015: 17; Lahtinen 2015: 55). Yhteinen ymmärrys nousi tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa yhdeksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijäksi.

Toimiva vuorovaikutus edistää tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Vuorovaikutus on noussut muissakin aikaisemmissa tutkimuksissa oleelliseksi tekijäksi verkostotyöskentelyn (Laasonen ym. 2020: 19; Järvensivu 2019: 53, 61; Hautamäki 2015: 17; Lahtinen 2015: 55) ja valtakunnallisen yhteistoiminnan kannalta (Sisäministeriö 2018: 22). Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkostoon osallistuvien hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa nousi esille, että verkostoon osallistuvien valmiuksilla verkostotyöskentelyyn voi olla joko edistäviä tai estäviä vaikutuksia kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen. Myös Salminen ym. (2014: 35–36) ovat nostaneet esille, että verkostoon osallistuvilla tulee olla verkostossa toimimiseen liittyviä valmiuksia (Salminen ym. 2014: 35–36). Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan osallistujien yhteistyötaidot tai niiden puuttuminen kuuluvat osallistujien verkostotyöskentelyyn liittyviin valmiuksiin, ja voivat joko edistää tai estää verkostokehittämistä. Harra ym. (2017: 147–149) painottavat hyvinvointipalveluiden kehittämistä kehittäjäkumppanuudessa, jossa toimijoiden välinen vuorovaikutus on oleellista (Harra ym. 2017: 147–149). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan toimivaan vuorovaikutukseen vaikuttavat verkoston avoin kommunikaatio, luottamus verkostoon osallistuvien välillä ja heidän välisensä yhteistyö.

Kommunikaation on todettu vaikuttavan verkostotyössä luottamukseen ja yhteisen ymmärryksen muodostumiseen (Lahtinen 2015: 62; Kivisaari 2001: 47). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa luottamus verkostoon osallistuvien välillä nähtiin edistävän ja luottamuksen puute estävän kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä. Luottamus onkin nostettu useissa tutkimuksissa toimivan verkostoyhteistyön edellytykseksi, mutta tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä se ei noussut ydintekijöiden joukkoon (Laasonen ym. 2020: 19; Järvensivu 2019: 53, 61; Hautamäki 2015: 17; Lahtinen 2015: 55).

Ylitalo ym. (2006: 2) toteavat, että verkostoyhteistyö rakentuu verkostoon osallistuvien ihmisten yhteistyöstä ja Kuoppamäki (2011:92) näkee valtakunnallisen yhteistyön edellytyksenä verkostoon osallistuvien väliset henkilökohtaiset kontaktit. Myös tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistää tulosten mukaan se, että verkostoon osallistuvien välinen yhteistyö on toimivaa, ja he saavat tukea toisiltaan sekä tuntevat toisensa.

Huono ilmapiiri estää tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä, kun puolestaan verkostossa oleva avoin kommunikaatio ja avoin ilmapiiri edistävät verkoston toimintaa. Avoin ilmapiiri tulosten mukaan myös kannustaa tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen. Verkostokehittämisessä tulisivatkin myös Sisäministeriön (2018: 26) mukaan painottaa avoimuutta ja oikeudenmukaista kohtelua. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuli esille muista tutkimuksista poiketen, että verkostoon osallistumisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuuden puuttumisella on tulosten mukaan verkoston ilmapiiriä heikentävä vaikutus.

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävinä tekijöinä olivat tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan myös se, että kehittämistyötä ei nähdä johdossa osana työn kehittämistä, digitaalisia palveluita ei arvosteta ja verkostotyös-kentelyn hyötyjä ei ymmärretä. Nämä tulokset olivat yllättäviä, koska digitaalisia palveluilla on jo pitkään pyritty vastaamaan terveydenhuollon kasvaviin tarpeisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a: 1–2) ja verkkopalveluita on jo vuosia kehitetty osaksi terveydenhuollon palveluita (esimerkiksi Kallio ym. 2020; Anttonen ym. 2012; Pallari ym. 2011; Salonen 2010; Juusti 2002).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa verkoston johtamiseen liittyvät tekijät joko edistävät tai estävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Verkoston hyvä johtaminen edistää verkkopalveluiden verkostokehittämistä ja on tulosten mukaan myös verkkopalveluiden verkostokehittämisen yksi ydintekijöistä. Salminen ym. (2014: 35–36) toteavatkin, että kuntoutuksen ammattilaiset tarvitsevat verkostojen johtamisosaamista (Salminen ym. 2014: 35–36). Hyvään johtamiseen liittyvät tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkoston hyvä koordinointi ja organisaation hyvä johtaminen. Myös Rissasen (2005: 100–102) mukaan koordinaatio on tärkeää palveluiden kehittämisessä ja se mahdollistaa verkos-

totyöskentelyn (Rissanen 2005: 100–102). Verkoston hyvä koordinaatio nousi esille tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa edistävänä tekijänä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiselle ja huono koordinaatio estävänä tekijänä. Hyvään koordinaatioon liittyvät tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkoston selkeä tehtävien jako ja selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat ja rajaavat toimintaa. Vastaavasti verkoston johtamisen haasteisiin liittyvät tulosten mukaan verkoston jäsenten epäselvät roolit ja huono tiedonkulku. Sisäministeriön (2018: 25) mukaan kehittämisverkoston tavoitteet ja suunnitelma tulisi luoda yhdessä, ja suunnitelman tulisi olla linjassaan organisaatioiden suunnitelmiin (Sisäministeriö 2018: 25–26). Yhdessä asetetut tavoitteet ohjaavat verkostotyöskentelyä ja rajaavat tuotosta (Rissanen 2005: 100–102).

Resurssointi on tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijä. Myös Salminen ym. (2014: 35–36) ovat nostaneet riittävän resurssoinnin tärkeäksi tekijäksi verkostoyhteistyön kannalta ja siihen tulisi kiinnittää huomiota (Salminen ym. 2014: 35–36). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä erityisesti riittämätön henkilöresurssointi estää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä. Resurssia tulosten mukaan tarvitaan verkostoon osallistumiseen annettavana työaikana ja verkoston koordinaattoreihin. Tuloksissa edistävänä tekijäksi kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiselle nousi myös johdolta saatu tuki niin, että johto mahdollistaa verkostokehittämiseen osallistumisen eli osoittaa resurssia, mutta myös niin, että esihenkilö tukee henkisesti ja antaa palautetta verkostokehittämiseen osallistumisesta. Johdolta saatu tuki edisti tulosten mukaan myös hyvää johtamista ja verkostoon osallistuvien motivaatiota.

Taloudelliset tekijät ovat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan estävänä tekijänä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä. Verkkopalveluiden valtakunnallisella verkostokehittämisellä tavoitellaan muun muassa kustannussäästöjä esimerkiksi päällekkäisen tehtävien karsimisella, mutta taloudelliset tekijät kuitenkin tuloksissa esille nousseet huono taloudellinen tilanne, taloudellisen hyödyn tavoittelu ja rahoituksen epätasainen jakautuminen, voivat estää kustannushyötyjen saavuttamisen. Muista tutkimuksista poiketen, tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä nousi esille kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä estävänä tekijänä myös palveluiden omistajuus. Tulosten mukaan puolestaan verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistää innovaatiokyky. Myös muissa aikaisemmissa tutkimuksissa innovointia on pidetty tärkeänä palveluiden kehittämisessä (esimerkiksi Elonheimo ym. 2009: 2320–2323; Rissanen 2005: 100–102).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkostoon osallistuvien osaamisella nähtiin olevan joko edistävää tai estävää vaikutusta kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen. Osaamisessa sekä edistävänä tai estävänä tekijä tuloksissa nousi esille osallistujien digitaaliset taidot. Osaaminen estävänä tekijänä sisälsi myös verkostoon osallistuvan heikon toiminnanmuutoksen valmiuden ja oman työn organisoitavuudet. Nämä tekijät eivät kuitenkaan nousseet edistävissä tekijöissä vastakkaisina esille.

Verkostoon osallistuvien asiantuntemusta tai sen puuttumista aiheeseen liittyen tulosten mukaan pidettiin myös joko edistävänä tai estävänä tekijänä. Toisaalta nähtiin, että kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä tarvitaan eritasoisia asiantuntijoita. Verkostoon osallistuvilta ei tulosten mukaan edellytetä syvällistä asiantuntijuutta. Osaamiseen liittyvinä edistävinä asioina olivat digitaalisten taitojen lisäksi riittävä tieto ja koulutus verkkopalveluista, joiden puutetta ei kuitenkaan nähty estävänä tekijä. Digitalisaatio muuttaa nopeassa tahdissa työn tekemisen tapoja ja työn sisältöä myös terveydenhuollossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a: 1). Kuntoutus muuttuu digitalisaation myötä, kun kuntoutuksen verkkopalvelut yleistyvät. Kuntoutuksen ammattilaisilta vaaditaan osaamista ja halua verkkopalveluiden verkostokehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkkopalveluiden verkostokehittämisen yhtenä ydintekijänä onkin verkostoon osallistuvien halu kehittyä ja valmius jakaa osaamistaan. Sosiaali- ja terveysministeriö (2016b: 1–4) on linjannut digitalisaation toteutumisen edellytyksiksi tarvittavan muutoksia johtamisessa, toiminnassa, osaamisessa ja yhdenvertaisten palveluiden tuottamisessa. Työntekijöille on tärkeää saada mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua palveluiden kehittämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b: 1–4).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksiin voi vaikuttaa se, että tutkimukseen osallistuneet tiedontuottajat olivat mahdollisesti innostuneita kehitettävästä aiheesta eli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tiedontuottajien valintakriteerinä ammattilaisille oli, että he olivat kuuluneet sellaiseen Kuntoutumistalon työryhmään, joka oli työskennellyt vähintään noin vuoden ajan. Kansallisille yhteyshenkilöille ei ollut erillisiä kriteereitä. Toisaalta fokusryhmähaastattelun mukaisesti tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tiedontuottajilla oli vankkaa osaamista verkkopalveluiden verkostokehittämisestä ja valtakunnallisesta yhteistyöstä (Krueger & Casey 2009: 2).

## 9.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisen ja menetelmällisten ratkaisujen arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana oli kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli alun perin tarkoituksena saada tiedontuottajia kaikista Terveyskylän omistajaorganisaatioista kattaen laajasti Kuntoutumistalon työryhmät ja ammattiryhmät. Tutkimuslupien hakeminen osoittautui kuitenkin haastavaksi ja aikaa vieväksi. Tutkimuslupien myöntäminen viivästyi kahden hyvinvointialueen osalta, joten näiden organisaatioiden työntekijöitä ei saatu tiedontuottajiksi tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä päätti huolellisen harkinnan jälkeen edetä tutkimuksellisen kehittämistyön tiedon keruuseen saatuaan kolmesta organisaatiosta tutkimusluvan aikataulullisista ja henkilökohtaisista syistä johtuen. Tutkimuksen tuloksissa ei ole siis edustettuna kaikkien Terveyskylän omistajaorganisaatioiden ammattilaisia, mutta ammattilaisia on kuitenkin mukana kolmesta eri organisaatiosta maantieteellisesti eri puolilta Suomea. Tutkimukseen osallistuneet ammattilaiset edustivat useampaa eri ammattiryhmää ja ovat osallistuneet Kuntoutumistalon eri työryhmiin.

Tutkimuslupahakemusta hankaloitti muun muassa se, että tutkimuksellisen kehittämistyön tekijällä ei ollut riittävää tietoa missä toimialueella, tulosyksikössä tai vastuualueella Kuntoutumistalon ammattilaiset omissa organisaatioissaan työskentelivät. Jokaisen organisaation rakenne oli myös erilainen ja ammattilaiset sijoittuivat niihin eritavoilla. Saman ammattiryhmän edustajatkin työskentelivät useilla eri toimialueilla, joista olisi pitänyt tutkimuslupaa hakea. Eri ammattiryhmien saaminen samaan tutkimuslupaan osoittautui myös haasteelliseksi. Tämän vuoksi esimerkiksi sairaanhoitajia ja lääkäreitä piti rajata pois tutkimusjoukosta. Lisäksi Kuntoutumistalon työryhmissä työskentelee ammattilaisia, jotka tekevät työtä oman hyvinvointialueensa liikelaitoksille, joista olisi pitänyt hakea erillisiä tutkimuslupia. Nämä ammattilaiset rajattiin myös pois tutkimuksesta, koska haluttiin rajata haettavien tutkimuslupien määrää resurssien takia. Usealla hyvinvointialueella oli lisäksi tutkimuslupaprosessit hyvinvointialueudistuksen myötä edelleen kehitteillä ja muutoksessa, joten ohjeistukset tutkimuslupien hakemiseen vaihtuivat tai täydentyivät lupaprosessin aikana. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusluvan myöntäjä oli useissa organisaatioissa haasteellista määrittää, ja sähköpostikeskustelua asiasta käytiin runsaasti organisaatioiden kanssa. Osassa organisaatioita tutkimuslupaa haettiin sähköisesti ja osassa sähköpostilla lähetettiin vaaditut

lomakkeet. Myös sähköisen tutkimusluvan täyttämässä oli yhdessä organisaatiossa esteitä toimimattomien palveluiden takia, ja tämän takia tutkimusluvan hakeminen viivästyi. Osa organisaatioista halusi tutkittavien tiedotteen, suostumuslomakkeen ja tietosuojaselosteen oman hyvinvointialueensa lomakkeelle tai pohjaan vietyinä, jolloin kehittäjä teki vaadittavat lomakepohjien muokkaukset, jotka poikkeavat liitteinä olevista HUS-pohjaan tehdyistä lomakkeista. Osalle hyvinvointialueista kelpasi HUSin pohjaan tehdyt lomakkeet.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kutsut yhteiskehittelyihin lähetettiin Kuntoutumistalon koordinaattorin kautta. Ensimmäisen yhteistyöpajan yhteiskehittelyn kutsut lähetettiin hiihtolomakaudella helmikuussa 2024, joten aikaa vastata kutsuun piti jättää useita viikkoja, koska hiihtolomakausi on eri puolilla Suomea eri aikaan. Tutkimukseen olisi mahdollisesti voitu saada jonkin verran enemmän osallistujia, jos ammattilaisille olisi lähetetty muistutusviesti tutkimukseen osallistumisesta. Toiseen yhteistyöpajaan kutsut Kuntoutumistalon kansallisille yhteyshenkilöille lähetettiin maaliskuussa 2024. Kaksi ammattilaista halusi osallistua tutkimuksen ensimmäiseen työpajaan, vaikka toinen työpaja jäi heiltä väliin. Tämä osallistuminen mahdollistettiin, koska osallistujia ei ilmoittautunut enempää kuin tutkimukseen oli mahdollista ottaa. Työpajat järjestettiin päivällä työaikana, joten osallistujilla oli mahdollisuus osallistua työpajoihin työajalla. Tieto työpajojen ajankohdista ilmoitettiin osallistujille hyvissä ajoin, jotta heillä oli mahdollista sopia esihenkilön kanssa työjärjestelyistä. Yhden ammattilaisen osallistuminen estyi ensimmäiseen työpajaan äkillisesti muuttuneen työtilanteen takia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruu toteutui yhteistyöpajoissa, joihin osallistui viisi Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista kolmesta organisaatiosta, viisi ensimmäiseen yhteistyöpajaan ja neljä toiseen yhteistyöpajaan, sekä kolme Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä toiseen yhteistyöpajaan. Ensimmäisessä yhteistyöpajassa oli viisi osallistujaa ja toisessa yhteistyöpajassa seitsemän. Osallistujia oli vähemmän kuin alun perin tavoiteltiin, mutta osallistujien määrä oli kuitenkin riittävä. Fokusryhmähaastattelussa on eri lähteitten mukaan yleensä joko 5–10 osallistujaa (Krueger & Casey 2009: 67) tai 6–8 osallistujaa (Morgan 2019: 52). Tarkoituksena on koota ryhmä, jossa on aiheeseen liittyvää osaamista ja erilaisia mielipiteitä. Riittävän pienessä ryhmässä kaikilla on mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä. (Krueger & Casey 2009: 67; Morgan 2019: 53).

Tutkimustuloksiin vaikuttavat valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tekijän kokemus niistä sekä ympäristö, jossa tutkimusta tehdään (Krueger & Casey 2009: 13). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle tutkimuksellisen kehittämistyön fokusryhmähaastattelu oli ensimmäinen, eikä kokemusta siis aikaisemmista fokusryhmähaastatteluista ollut. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijälle toisaalta oli tuttua etänä Microsoft Teamsin kautta pidettävät ryhmien fasilitoinnit ja yhteiskehittäminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään valmistelemalla huolellisesti yhteistyöpajat ja toisen kehittämistyöpajan ohjeistusta ja tehtäväksi antoa testattiin ennen työpajaa (Krueger & Casey 2009: 45). Huolellisen valmistautumisen lisäksi tiedostettiin, että yllättäviä tilanteita saattaa tulla, kuten viime hetken poisjääntejä, joihin pyrittiin varautumaan. Esimerkiksi Microsoft Teamsin pienryhmätilojen käyttöä ja pienryhmätiloihin jakoa pohdittiin huolellisesti etukäteen, ja mietittiin toimintamallit eri skenaarioihin. (Krueger & Casey 2009: 104.) Etäyhteydellä toteutuva fokusryhmä ei ole tavallinen tapa fokusryhmähaastattelujen pitämiseen, vaikka internetissä ja puhelimissa fokusryhmähaastatteluja voidaankin pitää (Krueger & Casey 2009: 173–177). Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneille tiedontuottajille Microsoft Teams toisaalta oli kuitenkin tuttu ympäristö kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämiseen. Jos digitaalisten välineiden käyttö ei olisi ollut tuttua, ei yhteiskehittely etänä olisi välttämättä onnistunut näin hyvin.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä oli kaikille osallistujille entuudestaan tuttu, mutta kaikki tutkimukseen osallistujat eivät tunteneet toisiaan. Työpajojen alussa pidettiin lyhyt esittely, jotta osallistujien olisi mukavampi työskennellä yhteistyöpajassa ja tuoda omia ajatuksiaan esille. Esittelyssä pyydettiin osallistujia kertomaan vain oma etunimensä ja mistä organisaatiosta osallistuu työpajaan. Tarkoituksena oli luoda tasavertainen tilaisuus, jossa titteleitä tai ammattia ei kerrotaisi, ja tässä onnistuttiin. Yhteistyöpajoihin onnistuttiin luomaan turvallinen ja salliva ilmapiiri, joka mahdollisti aktiivisen, eri näkökulmia tarjoilevan ja monipuolisen keskustelun, kuten fokusryhmähaastatteluun kuuluu (Krueger & Casey 2009: 2–4).

Yhteistyöpajat toteutuivat alustavien suunnitelmien (Liite 7 ja Liite 8) mukaan. Ensimmäistä yhteistyöpajaa ohjasi kaksi kehittämistehtävää ja toista yhteistyöpajaa yksi kehittämistehtävä. Kehittämistehtäviä oli yhteistyöpajaan varattuun aikaan nähden sopiva määrä. Yhteistyöpajojen kesto oli kaksi tuntia. Ammatillaisia on kokemukseni mukaan haasteellista irrottaa kliinisestä työstä yli kahden tunnin ajaksi, jonka takia yhteistyöpajoille varattiin aikaa kaksi tuntia. Taukoja yhteistyöpajojen aikana ei pidetty. Juurikaan

tätä pidempi työskentely etäyhteydellä Microsoft Teamsillä ei ole tuotteliasta, tai se vaatisi taukojen pitämistä. Toisaalta Krueger ja Casey (2009: 177) toteavat, että fokusryhmähaastattelu internetissä saisi kestää maksimissaan 90 minuuttia (Krueger & Casey 2009: 177). Aikataulut onnistui molemmissa yhteistyöpajoissa hyvin ja aikaa keskusteluille oli riittävästi. Osallistujat mainitsivat yhteistyöpajojen jälkeen, että aika kului nopeasti.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä molemmissa yhteistyöpajoissa kehittämissä tehtäviin liittyvää keskusteluaikaa rajattiin, että pysyttiin aikataulussa, ja ehdittiin keskustella työpajaan suunnitelluista kehittämissä tehtäviin liittyvistä asioista. Keskustelu kehittämissä tehtäviin liittyen ehdittiin käymään riittävästi ja ajatukset ilmaista. Osallistujilla oli mahdollisuus työpajojen aikana myös kirjoittaa virtuaaliselle valkotaululle Flinga-sovellukseen ajatuksiaan, jos niitä ei ääneen ehtinyt sanoa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä saavutettiin yhteistyöpajoissa tiedontuottamisen saturaatio eli piste, jolloin uusia ajatuksia aiheeseen liittyen ei enää saatu (Krueger & Casey 2009: 21.)

Yhteistyöpajoissa käytettiin työskentelyssä Flinga-sovelluksen virtuaalista valkotaulua, joka oli osalle osallistujista vieras. Vastaavia virtuaalisia valkotauluja suurin osa oli kuitenkin aikaisemminkin käyttänyt. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä perehdytti osallistujat Flinga-sovelluksen virtuaalisen valkotaulun käyttöön ja varmisti, että kaikki pääsivät omia ajatuksiaan kirjoittamaan valkotaululle ja sanomaan yhteisessä keskustelussa. Flinga-sovelluksen valkotaulu koettiin molemmissa yhteistyöpajoissa toimivana ja helppona tapana tiedon keräämiseen, ja erityisesti mahdollisuus kertoa näkemyksensä nimettömänä koettiin madaltavan kynnystä kertoa omia mielipiteitä.

Tehtäväksi anto jäi osalle osittain epäselväksi ensimmäisessä yhteistyöpajassa. Toiseen yhteistyöpajaan tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kirjasi selkeämmin virtuaaliselle valkotaululle tehtävien etenemisen, jolloin osallistujien ei tarvinnut muistaa tehtävää. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä ei ollut mukana pienryhmätiloissa kuin pieniä hetkiä kerrallaan, kun varmistettiin kaikkien pääsy pienryhmätilaan ja nauhoituksen käynnistyminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kävi myös pienryhmätiloissa kertomassa työskentelyajan kulumisesta, tai laittoi siitä viestin pienryhmätiloihin viestitoiminnolla. Lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kävi varmistamassa, että työskentely pienryhmätiloissa sujui. Pienryhmätiloissa keskustelun fasilitointi olisi varmaan auttanut pitäytymään paremmin käsiteltävässä asiassa, ja olisi voinut ohjata keskustelua tiukemmin valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämisen näkökulmaan. Tällöin

olisi yhteistyöpajoissa tarvittu kaksi fasilitaattoria. Fokusryhmähaastattelussa keskustelun fasilitoijan tulee olla perillä tutkimuksen tarkoituksesta ja työstettävästä aiheesta (Krueger & Casey 2009: 85). Fasilitaattorin tehtävänä on myös fokusryhmähaastattelussa auttaa osallistujia keskustelussa (Morgan 2019: 82). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyöpajojen fasilitointiin ei hankittu ja perehdytetty toista fasilitoijaa, vaan tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä vastasi siitä yksin.

Ensimmäisessä yhteistyöpajassa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijältä unohtui mainita, että joku osallistujista voisi jakaa pienryhmätilassa näyttöä, joka olisi voinut helpottaa pienryhmän keskustelua, kun kaikilla olisi ollut yhteinen visuaalinen näkymä. Kehittäjän käydessä pienryhmätiloissa kaikki osallistujat kuitenkin kirjasivat ajatuksiaan virtuaaliselle valkotaululle ja keskustelivat aktiivisesti, joka kävi ilmi myös aineistoa litteroidessa. Toisessa yhteistyöpajassa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä muisti mainita näytön jakamisen mahdollisuudesta. Ensimmäisessä työpajassa pienryhmät olivat kahden ja kolmen hengen ryhmiä, ja toisessa työpajassa pienryhmissä oli kolme ja neljä osallistujaa. Kahden-neljän hengen pienryhmät vaikuttivat sopivan kokoisilta, koska keskustelu pienryhmätiloissa oli aktiivista ja kaikki ilmaisivat ajatuksiaan. Toisessa yhteistyöpajassa yhdellä osallistujalla oli hetkellisesti haasteita oman mikrofoninsa toimivuuden kanssa, mutta hän osallistui pienryhmässä kirjoittamalla ajatuksiaan muistilapuille. Muuten teknisiä ongelmia ei yhteistyöpajojen aikana ilmennyt. Pienryhmien jakoa mietittiin huolellisesti etukäteen ja muun muassa samasta organisaation osallistujat sijoitettiin eri pienryhmiin. Pienryhmätilojen keskustelun nauhoittaminen mahdollisti jälkikäteen keskustelun kuuntelemisen ja aineiston keräämisen myös pienryhmien keskusteluista.

Ensimmäisen yhteistyöpajan jälkeen osallistujat kertoivat, että olivat kokeneet yhteistyöpajassa olleen hyvä henki ja tunnelma, ja he olivat uteliaalla mielellä mukana ja motivoituneita yhteiseen työpajatyöskentelyyn. Tämä näkyikin aktiivisena keskusteluna. Osallistujat kokivat ajatusten vaihdon hienoksi asiaksi ja mainitsivat tällaisen yhteistyöskentelytavan sopivan muuhunkin kehittämiseen kuin verkkopalveluiden kehittämiseen. Suurena rikkautena osallistujat pitivät mahdollisuutta päästä keskustelemaan eri organisaatioista tulevien ihmisten kanssa. Yhteistyöpajassa käyty keskustelu mainittiin mielenkiintoiseksi. Yhteistyöpajan kautta osallistujat mainitsivat myös huomanneensa, että kuuluvat isompaan joukkoon, koko Suomen laajuiseen verkostoon, joka ylittää hyvinvointialueiden rajoja. Myös toinen yhteistyöpaja koettiin onnistuneeksi ja hyvin jär-

jestetyksi tilaisuudeksi, josta tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä sai jälkepäin hyvää palautetta. Tässäkin tilaisuudessa keskustelu oli aktiivista ja rakentavaa. Toisessa yhteistyöpajassa yksi osallistuja kertoi osallistuvansa tilaisuuteen lomamatkalta, koska koki ensimmäisen yhteistyöpajan olleen niin hyvä tilaisuus. Myös toinen osallistuja kertoi priorisoineensa toisen yhteistyöpajan muun tärkeän tapaamisen edelle. Yhteistyöpajojen järjestelyt onnistuivat kaikkienensa hyvin.

### 9.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettiset kysymykset

Tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti ja noudatettiin tietosuojajohteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 11–12). Tutkimuksellista kehittämistyötä varten haettiin tutkimuslupia Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiristä Sisätaudit ja kuntoutus -toimialueelta, Pohjois-Savon hyvinvointialueelta, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelta, Pirkanmaan hyvinvointialueen Kuntoutuksen ja psykososiaalisen tuen vastuualueelta ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueelta. Tutkimusluvut saatiin kolmesta organisaatiosta tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisen kannalta sopivassa ajassa. Tutkimuksellisen kehittämistyön ohjaajat Metropolia Ammattikorkeakoulussa hyväksyivät tutkimussuunnitelman ennen tutkimuslupien hakemista yliopistosairaaloista ja hyvinvointialueilta.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneita tiedotettiin tutkimuskäytännöistä, aineiston käytöstä ja vapaaehtoisuudesta etukäteen lähetetyissä tiedotteissa (liite 1, liite 2, liite 5, liite 6) ja viesteissä sekä yhteistyöpajojen aikana. Osallistujilla oli mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa ilman, että syytä keskeyttämiselle tarvitsi kertoa, tai että keskeyttäminen olisi vaikuttanut heidän kohteluunsa. Myös tämä tiedotettiin etukäteen lähetetyissä tiedotteissa ja viesteissä sekä yhteistyöpajojen aikana.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneiden henkilötietoja ei julkaista eikä heidän sanomisiaan voi suoraan työstä tunnistaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: 11–12). Tutkimukseen osallistuneita Kuntoutumistalon ammattilaisia ei voi kehittämistyöstä tunnistaa. Kansallisten yhteyshenkilöiden tunnistamattomuuden parantamiseksi tässä kirjallisessa raportissa ei kerrota, mistä kolmesta organisaatiosta tutkimusluvut myönnettiin. Tiedontuottajien tunnistamattomuutta pyrittiin lisäämään myös siten, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettävistä alkuperäisistä ilmaisuista poistettiin murteelliset sanonnat ja ne kirjoitettiin yleiskielisesti.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kertyneitä henkilötietoja käsiteltiin rekisteriselösten mukaisesti ja noudatettiin tietosuojaohteita. Tiedot tallennettiin HUSin suojatulle tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän omalle O-asetalle, jonne muilla ei ole pääsyä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä hyödynsi tekoälyä aineiston alustavaan kirjoittamiseen Microsoft Teamsissä puheen litteroinnissa ja Flinga-sovelluksen virtuaaliselle valkotaululle kertyneen aineiston keräämisessä leikkaa-työkalulla. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kävi tarkasti läpi ja muokkasi koko alustavasti litteroidun aineiston samalla, kun kuunteli nauhoitukset, ja vertasi Flinga-sovelluksen virtuaaliselle valkotaululle kertynyttä tietoa tekoälyn aikaansaamaan, ja varmisti niiden yhtenevyyden. Tutkimuksellisen kehittämistyön valmistuttua sähköiset aineistot ensin yli kirjoitetaan ja sitten hävitetään pysyvästi tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän O-asetalta vuoden kuluessa.

#### 9.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi vastasi suurelta osin verkostokehittämisestä ja valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämisestä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja näkemyksiä. Tuotos antoi ymmärrystä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä ja tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä kannustavat kuntoutuksen palveluiden, etenkin verkkopalveluiden valtakunnalliseen verkostokehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kuntoutuksen ja laajemminkin terveydenhuollon verkkopalveluiden verkostokehittämisessä niin valtakunnallisissa kehittämisverkostoissa kuin rajatummissakin verkostoissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös Kuntoutumistalon kehittämisverkoston toiminnan kehittämisessä.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutui toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin suunnitelmavaiheessa, jossa tarkoituksena oli aloittaa kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen kehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on pohjana kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen jatkokehittämisessä, joka tulevaisuudessa tapahtuu toimintatutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Kehittäminen etenee toimintatutkimuksen mukaisesti

seuraavaksi toiminnan kehittämiseen ja toiminnan reflektion jälkeen toiminnan jatkokehittämiseen (Heikkinen ym. 2023: 27). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tunnistettiin kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöiksi monipuolinen ja laaja verkosto, asiantuntijuus, verkostoon osallistuvien motivaatio, verkostoon osallistuvien halu kehittyä ja valmius jakaa osaamistaan, verkostoon osallistuvien hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, sitoutuminen verkoston toimintaan, yhteinen ymmärrys, hyvä johtaminen ja resurssointi. Kun Kuntoutumistalon verkkopalveluiden verkostokehittämistä jatkossa kehitetään, voidaan näiden ydintekijöiden kehittämiseen panostaa ja hyödyntää tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuotosta kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Kuntoutumistalon verkkopalveluiden verkostokehittämistä kehitettäessä yhteisen ymmärryksen muodostumisesta voidaan tulosten mukaan lisätä, kun yhteiset tavoitteet ovat kirjallisesti saatavilla, tapaamisille on asetettu selkeät tehtävät, tehtäviä on rajattu ja yhteiset pelisäännöt on luotu. Tulosten mukaan johtamista voidaan kehittää verkoston hyvän koordinoinnin kautta. Hyvää koordinaointia voidaan tulosten mukaan lisätä selkiyttämällä rooleja ja vastuunjakoa, hyvällä tiedonkululla ja koordinaattoreiden osaamisella. Hyvään johtamiseen liittyi tulosten mukaan myös organisaatioiden hyvä johtaminen, johon ei Kuntoutumistalon kehittämisverkoston toiminnan kehittämällä voida suoraan vaikuttaa. Voidaan kuitenkin pohtia, voiko kehittämisverkosto vastata ammattilaisten tarpeeseen saada tukea ja kannustusta sekä tunnustusta valtakunnalliseen verkostoon osallistumisesta. Lisäksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostossa voidaan panostaa toimivaan vuorovaikutukseen ja avoimeen ilmapiiriin. Verkostossa on tulosten mukaan hyvä luoda luottamuksellinen ja toisia arvostava ilmapiiri, jossa osallistujat voivat avoimesti kommunikoida keskenään, kuuntelevat toistensa ajatuksia ja hyväksyvät erilaisuutta. Verkoston toiminnasta saatuihin hyviin kokemuksiin kannattaa tulosten mukaan panostaa, jolloin osallistujien sitoutuminen verkoston toimintaan myös lisääntyy. Kuntoutumistalon verkkopalveluiden verkostokehittämistä kehitettäessä voidaan myös huolehtia verkoston asiantuntijuuden monialaisuudesta, eritasoisesta ja eri toimintaympäristöistä muodostuvasta verkostosta, jossa myös asiakkaat ovat osa verkostoa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan verkostoon osallistuvien motivaatiota voidaan lisätä, kun verkoston hyödyistä on ymmärrys omalle työlle, työyhteisölle ja asiakkaille. Näiden hyötyjen yhteiseen pohtimiseen ja kirjaamiseen voidaan Kuntoutumistalon verkostossa jatkossa myös panostaa ja hyödyntää tätä tutkimuksellista kehittämistyötä. Tulosten mukaan myös verkoston sopiva koko ja nimetyt vastuut ja tehtävät

lisäävät verkostoon osallistuvien motivaatiota. Näiden tekijöiden huomioiminen Kuntoutumistalon verkkopalveluiden verkostokehittämisessä lisää tulosten mukaan verkostoon osallistuvien motivaatiota.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä esille nousseisiin verkkopalveluiden verkostokehittämistä estäviin tekijöihin, kuten hyvinvointialueiden heikkoon taloudelliseen tilanteeseen tai rahoituksen epätasaiseen jakautumiseen, ei voida vaikuttaa Kuntoutumistalon verkostossa. Verkosto voi kuitenkin aktiivisesti työskennellä verkostotyöskentelyn hyötyjen ymmärtämisen ja digitaalisten palveluiden arvostamisen lisääntymiseksi, joissa tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ja sen tuloksia voidaan hyödyntää. Tämänhetkiset sosiaali- ja terveydenhuollon taloudelliset ongelmat pakottavat yliopistosairaaloita ja hyvinvointialueita leikkaamaan resursseja. Esimerkiksi Pirha irtautui Terveyskylän kanssa tehtävästä yhteistyöstä elokuussa 2024 taloudellisista syistä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä voidaan käyttää apuna perusteltaessa verkkopalveluiden verkostokehittämistä ja siihen tarvittavia resursseja.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä rajattiin kutsuttavat tiedontuottajat Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuviin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisiin, jotka työskentelevät Terveyskylän omistajaorganisaatioissa, koska haluttiin rajoittaa haettavien tutkimuslupien määrää käytössä olevien resurssien vuoksi. Tämä ratkaisu oli tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumisen, työn tekijän ja käytössä olevien resurssien kannalta oikea ratkaisu. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten kannalta olisi kuitenkin ollut arvokasta saada tietoon asiakkaiden ja kolmannen sektorin toimijoiden näkemykset kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä. Nämä näkemykset voivat poiketa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksistä, ja niitä olisi jatkossa tarpeen selvittää, jotta kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja moniasiantuntijuuteen perustuvaa verkostoa. Asiakkaiden ottaminen mukaan palveluiden kehittämiseen vastaa kuntoutuksen ekologiseen paradigmaan, jossa kuntoutuksen tulee olla asiakaslähtöistä ja asiakkailla on aktiivinen rooli ja vaikutusmahdollisuudet (Järvikoski & Härkäpää 2011: 189). Ammattilaisetkin tunnistivat työn tulosten mukaan, että verkkopalveluiden verkostokehittämisessä monialaiseen verkostoon lukeutuu osallistujia eri sektoreilta julkisen terveydenhuollon lisäksi kolmannelle sektorille ja asiakkaista. Asiakkaiden aktiivista roolia palveluiden kehittämiseen on nostettu esille jo pitkään (Harisalo 2013b: 31), koska siitä on nähty monia hyötyjä, kuten palveluiden vaikuttavuuden, tehokkuuden,

tuottavuuden ja väestön hyvinvoinnin lisääntyminen (Järvikoski ym. 2017: 60–61). Asiakkaiden rooli palveluiden kehittämisessä onkin lisääntynyt viime vuosina, ja yhteiskehittämisessä yhdistetään asiakkaiden kokemuksellinen tieto työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen (Niskala ym. 2017: 7–9). Yhteinen palveluiden kehittäminen kehittäjäkumppanuudessa on esitetty vahvistavan palveluiden käyttäjien asemaa aktiivisena toimijana, jolla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan elämäänsä koskeviin palveluihin (Harra ym. 2017: 150).

## Lähteet

Anttonen, Anneli & Haveri, Arto & Lehto, Juhani & Palukka Hannele (toim.) 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere University Press. Tampere. <[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101927/Anttonen\\_ym\\_Julkisen\\_ja\\_yksityisen\\_rajalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101927/Anttonen_ym_Julkisen_ja_yksityisen_rajalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 1.10.2023.

Beeby, Mick & Booth, Charles 2000. Networks and inter-organizational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 7, 75–88. <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010316260/full/pdf?title=networks-and-interorganizational-learning-a-critical-review>>. Viitattu 13.11.2022.

Elonheimo, Outi & Huvinen, Santeri 2009. Tieteestä toiminnaksi. Käytännön kokemus ja tutkittu tieto kohtaavat terveystieteissä. *Suomen lääkirlehti* 25/2009 vsk 64 s. 2320–2323.

Forsström, Minna 2021. Fasilitointi luo struktuuria ja tukee tavoitteellisuutta työpajassa. *Innokylä bogi* 11.2.2021. <<https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/fasilitointi-luo-struktuuria-ja-tukee-tavoitteellisuutta-tyopajassa>>. Viitattu 15.10.2023.

Harisalo, Risto 2013a. Taloudellisen kehityksen aallot. Teoksessa Laitinen, Ilpo & Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (toim.). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Harisalo, Risto 2013b. *Palvelutiede- palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus*. Teoksessa Laitinen, Ilpo & Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (toim.). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Harra, Toini & Sipari, Salla & Mäkinen, Elina 2017. Hyvää tahtova hyvinvointipalvelujen kehittäjäkumppanuus. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kairala, Maarit & Lyly, Hannu & Niskala, Asta (toim.). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy.

Hautamäki, Jari 2015. Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen. Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97924/978-951-44-9882-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 6.7.2023.

Heikkinen, Hannu & Kaukko, Mervi & Salo, Petri 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, Hannu & Kaukko, Mervi (toim.). *Toimintatutkimus – käytännön opas*. Tampere: Vastapaino.

Hiltunen, Linda 2023. Kuntoutumistalon kansallinen kehittäminen. Puheenvuoro 21.9.2023 Sairaanhoidtajapäivillä Messukeskuksessa. Helsinki.

Hinkka, Katariina & Aalto, Liisi & Grönlund, Rainer & Rajavaara, Marketta. 2016. Työ muuttuu – kehittykö kuntoutus? Teoksessa Järviskoski, Aila & Lindh, Jari & Suikkanen, Asko (toim.). *Kuntoutus muutoksessa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

<[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63644/Kuntoutus\\_muutoksessa\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63644/Kuntoutus_muutoksessa_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 8.7.2023.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Juusti, J. 2002. Nurkasta piiriin. Kuntoutus- ja työkyvyn arviointiverkosto -projektin (KUTVE) loppuraportti. Helsinki: Vakuutus kuntoutus VKK, 2002.

Jämsä, Ulla 2014. Kuntoutuksen muutosagentit - Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa. Oulu.

Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD.

Järvikoski, Aila & Härkäpää, Kristiina 2011. Kuntoutuksen perusteet: näkökulmia kuntoutukseen ja kuntoutustieteeseen. WSOYpro Oy: Helsinki.

Järvikoski, Aila & Lindh, Jari & Suikkanen, Asko 2016. Kuntoutus muutoksessa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. <[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63644/Kuntoutus\\_muutoksessa\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63644/Kuntoutus_muutoksessa_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 8.7.2023.

Järvikoski, Aila & Martin, Marjatta & Kippola-Pääkkönen, Anu & Härkäpää, Kristina 2017. Asiakkaan kehittämisosallisuus kuntoutuksessa. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kairala, Maarit & Lyly, Hannu & Niskala, Asta (toim.). Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystieteissä. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy.

Kallio, Eeva-Liisa & Vuori, Outi & Jokinen, Hanna & ja Hietanen, Marja 2020. Digitalisaatio tuo neuropsykologisen kuntoutuksen lähelle potilasta. Duodecim 2020; 136:1789–95. <<https://www-duodecimlehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/xmedia/duo/duo15727.pdf>>. Viitattu 10.7.2023.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karreinen, Lari 2022. Me-we-us -menetelmä hiljaisten ja äänekkäiden tasaamiseen. <<https://osana.fi/me-we-us-menetelma-hiljaisten-ja-aanekkaiden-tasaamiseen/>>. Viitattu 15.10.2023.

Kivisaari, Sirkku 2001. Kokemuksia vuorovaikutuksesta kehittämistyössä: juurruttaminen kokeiluna. VTT, teknologian tutkimuksen ryhmä. Työpapereita nro 58/01. <<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2001/tp58.pdf>>. Viitattu 13.11.2022.

Koskinen, Iina & Ruuska, Maria & Suni, Tanja 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki: Art House.

Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne 2009. Focus groups. A Practical Guide for Applied Research. 4th edition. California: Sage Publications.

Kuntoutumistalo. Tietoa Kuntoutumistalosta. <<https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/palvelut/tietoa-kuntoutumistalosta>>. Viitattu 17.9.2022.

Kuoppamäki, Sanna-Mari 2011. Poliisin ja Rajavartiolaitoksen turvapaikkamenettelyt ja viranomaisyhteistyö. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 92. Raja- ja merivartiokoulun julkaisusarja 3, Työpaperit, raportit, selosteet 1/2011. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

Laasonen, Valtteri & Antikainen, Janne & Kolehmainen, Jari & Heikkinen, Benjamin & Piirainen, Kalle A & Järvelin, Anne-Mari & Teräs, Jukka & Turunen, Eeva 2020. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162152/VNTEAS\\_2020\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162152/VNTEAS_2020_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 11.7.2023.

Lahtinen, Hannele 2015. Luottamus verkostoyhteistyössä. Lapin aikuiskoulutus toimijat yhteistyössä. Teoksessa Poikela, Esa (toim.). Yhteistyö ja verkostoituminen: aikuiskoulutuksen kehittäminen Lapissa.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari & Peronmaa-Hanska, Erja & Joensuu, Maarit & Ruotto, Tiina 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 19.8.2023.

Morgan, David L. 2019. Basic and advanced focus groups. California: Sage Publications.

Myllymäki, Iida 2020. Kuntoutumistalon kehittäminen Terveyskylässä - Tapaustutkimuksen ja kansallisen Sote-strategian valossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335964/Myllymaki%20Iida%20YAMK%20Opinnaytetyo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 12.11.2022.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. 2008;124(13):1507-13. <<https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>>. Viitattu 12.8.2024.

Niskala, Asta & Kairala, Maarit & Pohjola, Anneli 2017. Asiakkaan aseman muutos ja toimijaroolin muutos. Teoksessa Pohjola, Anneli & Kairala, Maarit & Lyly, Hannu & Niskala, Asta (toim.). Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Oy.

Pallari, T. & Tarkka, M-T & Aho, A. L. & Åstedt-Kurki, P. & Salonen, A. 2011. Vauva-perheiden vanhemmille kehitetyn verkkopalvelun käyttö, hyödyllisyys ja tuki. *Hoitotiede* 23, 83–94.

Parviainen, Päivi & Jukka Kääriäinen & Honkatukia, Juha & Federley, Maija 2017. Julkishallinnon digitalisaatio tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/ 2017. <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80883>>. Viitattu 13.11.2022.

Pelkonen, Marjaana & Hastrup, Arja & Normia-Ahlsten, Leena & Halme, Nina & Kekkonen, Marjatta & Kiviruusu, Olli & Liukko, Eeva & Lämsä, Riikka & Muranen, Päivi (taitto) 2020. Perhekeskukset Suomessa 2019. Kehittämisen tilanne ja työn jatkuminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 6/2020. 125 sivua. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139242/URN\\_ISBN\\_978-952-343-461-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139242/URN_ISBN_978-952-343-461-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 20.8.2023.

Piirainen, Kalle A & Järvelin, Anne-Mari & Koskela, Hanna & Lamminkoski, Helka & Halme, Kimmo & Laasonen, Valtteri & Talvitie, Jere & Manu, Samuli & Ranta, Tommi & Haavisto, Ira & Rissanen, Antti & Leskelä, Riikka-Leena 2019. Toimintamalleja sosiaali- ja terveysalan tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:55. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161810/55\\_2019\\_VTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161810/55_2019_VTEAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 17.9.2023.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Mitä se on? Kuinka se saavutetaan? Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rubin, Anita & Lehtonen, Miika. Tieteellinen tieto ja tiedonintressit. Topi – tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turku: Turun kauppa- korkeakoulu, Turun yliopisto. <<https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/tieteellinen-tieto-ja-tiedonintressit/>>. Viitattu 27.12.2022.

Salminen, Anna-Liisa & Rintanen, Silva 2014. Monialainen kuntoutus – Kartoittava kirjallisuuskatsaus. Kelan tutkimusosasto. Työpapereita 55/2014.

Salonen, A. 2010 Parenting Satisfaction and Parenting Self-Efficacy during the Postpartum Period: Evaluation of an Internet-Based Intervention. Akateeminen väitöskirja 1547. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis.

Sisäministeriö 2018. Sopimuspalokuntatoiminnan edistäminen. Pelastustoiminnan uudistushanke työryhmän loppuraportti. Sisäministeriön julkaisu 29/2018. Helsinki: Sisäministeriö. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161253/29\\_2018\\_Sopimuspalokuntatoiminnan%20edistaminen.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161253/29_2018_Sopimuspalokuntatoiminnan%20edistaminen.pdf?sequence=1)>. Viitattu 9.9.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Viitattu 12.11.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena – Digitalisaatio muuttaa maailmaa. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <<https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-41>>. Viitattu 21.7.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena – Digitalisaation edellytykset. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <<https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-73>>. Viitattu 21.7.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:41. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Kuntoutuksen uudistaminen. Kuntoutuksen uudistamisen toimintasuunnitelma vuosille 2020–2022. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:39. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2021. Julkiset reformit systeemisinä muutosprosesseina. Teoksessa Epävarmuuden aika- kuinka ymmärtää systeemistä muutosta. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma. <<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523931435>>. Viitattu 3.9.2023.

Terveyskylä 2022. Mikä on Terveyskylä? <<https://www.terveyskyla.fi/tietoa-terveyskyl%C3%A4st%C3%A4/mik%C3%A4-on-terveyskyl%C3%A4>>. Viitattu 17.9.2022.

Terveyskylä. Terveyskylän talot. <<https://www.terveyskyla.fi/talot>>. Viitattu 17.9.2022.

Teräsvirta, Heikki & Timonen, Heikki 2006. Alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijapalveluiden keskittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen. Ympäristöministeriön raportteja 11/2006. Helsinki: Ympäristöministeriö. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10138/41739/YMra\\_11\\_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10138/41739/YMra_11_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y)>. Viitattu 19.8.2023.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Toiviainen, Hanna & Kira, Mari 2017. From struggles to resource gains in interprofessional service networks: Key findings from a multiple case stud. Journal of interprofessional care 2017, vol 31, no 4, 479-486. <<http://dx.doi.org/10.1080/13561820.2017.1301898>>. Viitattu 25.9.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HKT-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)>. Viitattu 5.11.2023.

Warsell, Leena & Tenkanen, Tuomas 2009. Yhdyshenkilöverkostosta seutujen päihde-työhön. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 30/2009. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80424/228ec33b-32cd-4edf-bc60-136202f8e7f4.pdf?sequence=1>>. Viitattu 13.7.2023.

Ylitalo, Jari & Mäki, Eerikki & Ziegler, Kirsi 2006. Leading Collaboration in Networked Business. BIT Research Centre. Report Series 2006/1. Helsinki: Helsinki University of Technology. <[https://www.researchgate.net/profile/Jari-Ylitalo/publication/266499926\\_LEADING\\_COLLABORATION\\_IN\\_NETWORKED\\_BUSINESS/links/56669cf808ae15e74634d4f2/LEADING-COLLABORATION-IN-NETWORKED-BUSINESS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jari-Ylitalo/publication/266499926_LEADING_COLLABORATION_IN_NETWORKED_BUSINESS/links/56669cf808ae15e74634d4f2/LEADING-COLLABORATION-IN-NETWORKED-BUSINESS.pdf)>. Viitattu 6.7.2023.

## Kutsu Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille

Kutsun Sinut mukaan kehittämään kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Olen arvioinut, että soveltuisit mukaan kehittämiseen, koska olet työskennellyt Kuntoutumistalon työryhmässä/ työryhmissä ja olet Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilainen. Kehittäminen tapahtuu kahdessa yhteistyöpajassa, jotka järjestetään Microsoft Teamsissä. Yhteistyöpajat kestävät kaksi tuntia. Yhteistyöpajat järjestetään keväällä 2024.

Ensimmäiseen yhteistyöpajaan osallistuu 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista eri työryhmistä, ja yhteistyöpajassa kuvataan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä sekä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta. Toiseen yhteistyöpajaan osallistuu ensimmäisestä yhteistyöpajasta 3–10 ammattilaista ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä. Työpajassa kuvataan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.

Yhteistyöpajoissa osallistujat jaetaan Teamsissä pienryhmiin keskustelemaan aiheista. Sinun ei tarvitse etukäteen valmistautua tai perehtyä aiheisiin. Yhteistyöpajoissa kertyvää aineistoa käytetään Linda Hiltusen kuntoutuksen YAMK-opintojen Tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ennen työpajaan osallistumista sinun tarvitsee tutustua liitteenä oleviin tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimustiedotteeseen ja tietosuoja-asetukseen.

**Mikäli haluat osallistua kehittämistyöhön, laita minulle sähköpostilla tietoa kiinnostuksesta osallistua kehittämiseen [REDACTED].** Lähetän sinulle suostumuslomakkeen kehittämistyöhön osallistumisesta ja Teams-kutsun kehittämislaisuuksiin.

Annan mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Linda Hiltunen  
fysioterapeutti  
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija



**Tiedote tutkimuksesta Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille****TIEDOTE TUTKIMUKSESTA KUNTOUTUMISTALON KEHITTÄMISVERKOSTON AMMATTILAISILLE****Tutkimuksen nimi**

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

**Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa kehitetään kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Olen arvioinut, että soveltuisit mukaan tutkimukseen, koska olet työskennellyt Kuntoutumistalon työryhmässä/ työryhmissä ja olet Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilainen. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja sinun mahdollista osuuttasi siinä.

Lue rauhassa tämä tiedote. Jos sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä kehittäjään (yhteystiedot löytyvät asiakirjan lopusta).

Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinua pyydetään allekirjoittamaan erillinen suostumus.

**Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa jo annetun suostumuksesi tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman, että se vaikuttaa kohteluusi millään tavalla.

Halutessasi peruuttaa tutkimukseen osallistumisesi ota yhteyttä kehittäjään: Linda Hiltunen, fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK-opiskelija, linda.hiltunen@hus.fi

Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja/tai näytteitä käytetään osana tutkimusaineistoa.

### **Mitä tutkitaan ja miksi**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimus on Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutus YAMK-tutkinnon opinnäytetyö. Tutkimukseen pyydetään mukaan Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvia ammattilaisia ja Kuntoutumistalon kansallisia yhteyshenkilöitä, joilla on kokemusta kehitettävästä aiheesta. Tutkimus toteutetaan HUSissa Sisätaudit ja kuntoutus, Kuntoutuksen linjalla. Tutkimukseen osallistuu noin 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä.

### **Miten tutkitaan**

Tutkimuksessa kerätään yhteiskehittelyn avulla tietoa kahdessa yhteistyöpajassa kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimuksessa kerätään tietoa kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyistä, toimintaa edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä toiminnan ydintekijöistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Ensimmäiseen yhteistyöpajaan osallistuu 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista ja yhteistyöpaja kestää kaksi tuntia. Toiseen yhteistyöpajaan osallistuu ensimmäisestä yhteistyöpajasta 3–10 ammattilaista ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä. Toisen yhteistyöpajan kesto on kaksi tuntia. Kehittäjä toimii yhteistyöpajoissa tilaisuuksien fasilitoijana.

Yhteistyöpajoissa nauhoitetaan ääni kehittämistehtäviin liittyvän keskustelun osalta, jotta keskustelu voidaan myöhemmin kirjoittaa auki aineiston analyysin toteuttamiseksi. Yhteistyöpajoissa virtuaaliselle valkotaululle muodostuvaa tietoa käytetään kirjallisena aineistona.

Henkilötiedoista tarvitaan osallistujan nimi ja sähköpostiosoite, jotta voidaan lähettää kutsu yhteistyöpajoihin. Tutkimus toteutetaan Microsoft Teams-tapaamisina. Tutkimukseen osallistuminen päättyy toisen yhteistyöpajan jälkeen. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on 6/2024.

### **Tutkimuksen toteuttaja ja rahoittaja**

Tämän tutkimuksen toteuttaa fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija Linda Hiltunen. Tutkimuksesta vastaava henkilö on Sisätaudit ja

kuntoutuksen Kuntoutuslinjan kliininen asiantuntija Anna-Maija Jäppinen, joka ohjaa ja valvoo opinnäytetyön aineiston keräämistä.

Tutkimus toteutetaan Microsoft Teams-tapaamisissa.

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja taloudellista ansionmenetystä ei aiheudu. Tutkimukseen ei ole käytettävissä rahoitusta.

### **Tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja riskit**

Tutkimuksesta ei ole sinulle suoraa hyötyä eikä haittaa. Mahdollinen hyöty tutkimukseen osallistumisesta sinulle tulee tutkittavan aiheen, eli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi, yhteisen ymmärryksen lisääntymisenä. Tutkimuksen avulla saadaan tutkittavasta aiheesta, eli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi perustuvaa tietoa, jota hyödynnetään Kuntoutumistalon toiminnan kehittämisessä. Valmis tutkimusraportti on luettavissa Theseus-tietokannassa kesällä 2024.

### **Tutkittavien vakuutusurva ja korvaukset**

HUS on vakuuttanut tutkimukseen osallistuvat työntekijänsä työaikana lain edellyttämällä vakuutuksilla.

Tähän tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Tutkimukseen osallistumisesta aiheutuvia työaikakustannuksia ei korvata.

### **Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus (lyhyesti)**

Tässä tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä. Kehittäjä ja muu tutkimushenkilöstö ovat sitoutuneet noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä ohjeita. Tarkempi kuvaus tutkimuksen oikeusperustasta on tämän tiedotteen lopussa.

Henkilötietojasi käsitellään tieteellistä tutkimustarkoitusta varten. Sinusta kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Kaikki tietojasi käsittelevät tahot ja henkilöt ovat salassapitovelvollisia. Lisää tietoa henkilötietojesi käsittelystä ja oikeuksistasi saat tämän tiedotteen lopusta.

### **Lisätiedot ja yhteyshenkilö**

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä kehittäjään.

Yhteystiedot:

Linda Hiltunen

Fysioterapeutti, YAMK-opiskelija



Tiedotteen laatimispäivämäärä 2.12.2023

**Tietosuojaseloste****KUVAUS TUTKIMUKSESSA TAPAHTUVASTA HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYSTÄ JA SIIHEN LIITTYVÄT TUTKITTAVAN OIKEUDET****Rekisterinpitäjä**

Rekisterinpitäjänä tutkimuksessa on HUS, joka vastaa tutkimuksen yhteydessä tapahtuvien henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta. Tutkimusrekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä henkilötietoja. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan. Henkilötietojen käsittelyperuste Yleinen etu muussa tieteellisessä tutkimuksessa: Henkilötietojen käsittelyperusteena on yleisen edun mukaisessa tieteellisessä tutkimustarkoituksessa tietosuoja-asetuksen artiklat 6.1.e ja 9.2.j.

**Henkilötietojen käsittely**

Tutkimuksessa tietoja käsittelee kehittäjä Linda Hiltunen.

Tutkimuksen rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä henkilötietoja. Tutkittavien henkilöllisyyden tietää vain kehittäjä, joka on salassapitovelvollinen. Tutkimuksessa kerätään henkilötietojasi seuraavista lähteistä: puhetta äänitetään yhteistyöpajoissa ja henkilötietoina kerätään osallistujan nimi ja sähköpostiosoite, jotta kehittäjä voi lähettää suostumuslomakkeen ennen tutkimuksen aloittamista ja kutsua osallistujan yhteistyöpajoihin.

Tässä tutkimuksessa henkilötietojasi ei luovuteta muille tahoille ja niitä käsitellään tieteellistä tutkimustarkoitusta varten. Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU:n ja Euroopan talousalueen (ETA) ulkopuolelle.

Henkilötietojesi säilytysaika sääntelee lainsäädäntö sekä hyvä kliininen tutkimustapa. Henkilötietojesi säilytyksestä vastaa kehittäjä Linda Hiltunen. Tämä tutkimus on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimus, jonka vuoksi säilytysaika on 1 vuotta. Tietojasi säilytetään tietoturvalisessa ympäristössä, HUSin työasemalla kehittäjän tiedostoissa, 1 vuotta, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Kehittäjä vastaa tietojen hävittämisestä.

Henkilötiedot hävitetään yhden vuoden kuluttua tutkimuksen päättymisestä. Tutkimuksen tulosten oikeellisuuden varmentamiseksi tietoja on suositeltava säilyttää ennalta määritetyn ajan tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Jos keskeytät tutkimuksen, peruutat suostumuksen tai osallistumisesi tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Se on välttämätöntä tutkimustulosten ja tutkittavien turvallisuuden varmistamiseksi. Tämän jälkeen tiedot hävitetään.

### **Tutkittavan oikeudet**

Sinulla on oikeus saada tietoa henkilötietojesi käsittelystä ja pyytää henkilötietojesi käsittelyn rajoittamista. Sinulla on myös oikeus tarkastaa tietosi ja pyytää niiden oikaisemista tai täydentämistä, jos esimerkiksi havaitset niissä virheen tai ne ovat puutteellisia tai epätarkkoja. Sinulla on myös oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä.

Tieteellisen tutkimuksen yhteydessä näitä oikeuksia voidaan kuitenkin rajoittaa. Laki voi velvoittaa rekisterinpitäjän säilyttämään tutkimustietosi tietyn määräajan rekisteröidyn oikeuksista riippumatta. Laki sallii poikkeukset rekisteröidyn oikeuksista silloin, kun se on välttämätöntä tieteellisten tutkimustulosten ja tutkittavien turvallisuuden varmistamiseksi.

Voit milloin tahansa tiedustella, käsittelemmekö henkilötietojasi ja vaatia käsittelyn perustelua. Voit myös tiedustella, mistä olemme saaneet tietojasi ja mihin näytteitäsi ja tietojasi on luovutettu. Sinulla on oikeus saada tiedot maksutta ja kohtuullisessa ajassa (yhden kuukauden kuluessa pyynnöstä). Jos tietopyyntösi on hyvin laaja tai jostakin muusta perustellusta syystä tietojen kerääminen on erityisen aikaa vievää, voidaan määräaika pidentää enintään kahdella (2) kuukaudella. Määräajan jatkamisesta ja syystä ilmoitetaan sinulle.

Tietosuojasioissa suosittelemme ottamaan yhteyttä tutkimuksen vastuuhenkilöön Linda Hiltuseen tai rekisterinpitäjän tietosuojavastaavaan.

Kehittäjän suorat yhteystiedot:

Fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK-opiskelija  
Linda Hiltunen, HUS Sisätaudit ja Kuntoutus, Kuntoutuksen linja



Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä

rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679 tai tietosuojalakiä (1050/2018). Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu. Tietosuoja-valtuutetun toimisto, Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki, PL 800, 00531 Helsinki  
Puhelinvaihde: 029 566 6700, Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja@om.fi.

**Suostumusasiakirja****TUTKITTAVAN SUOSTUMUS – KUNTOUTUKSEN VERKKOPALVELUIDEN VERKOSTOKEHITTÄMINEN VALTAKUNNALLISEN YHTEISTOIMINNAN EDISTÄMISEKSI -TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA**

Paikka: HUS Sisätaudit ja kuntoutus, Kuntoutuksen linja, Microsoft Teams

Kehittäjä: fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK-opiskelija Linda Hiltunen

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja annan suostumukseni sen mukaiseen tutkimukseen. Olen saanut tiedotteesta riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Minulla on mahdollisuus myös käydä suullisesti tiedotteen sisältö läpi kehittäjän kanssa, ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Tiedot minulle antoi kehittäjä, fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK-opiskelija Linda Hiltunen, HUS Sisätaudit ja Kuntoutus, \_\_\_\_\_ (pvm.)

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista. Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta, tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä sekä oikeuksistani. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Voin myöhemmin halutessani myös keskeyttää tutkimuksen tai peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta, eivätkä ne vaikuta kohteluuni millään tavalla.

Voin keskeyttää osallistumiseni missä tahansa tutkimuksen vaiheessa syytä ilmoittamatta. Minulla on myös oikeus peruuttaa antamani suostumus milloin tahansa ennen tutkimuksen päättymistä. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusta.

Tiedän, että tutkimukseen osallistumisesta aiheutuneista kuluista ei makseta korvausta.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

---

Tutkittavan allekirjoitus

---

Päiväys

---

Tutkittavan nimenselvennys

---

Tutkittavan sähköpostiosoite

Suostumus vastaanotettu

---

Kehittäjän allekirjoitus

---

Päiväys

---

Kehittäjän nimenselvennys

Alkuperäinen allekirjoitettu asiakirja jää kehittäjän arkistoon ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

### **Kutsu Kuntoutumistalon kehittämisverkoston kansallisille yhteyshenkilöille**

Kutsun Sinut mukaan kehittämään kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.

Olen arvioinut, että soveltuisit mukaan kehittämiseen, koska olet Kuntoutumistalon kansallinen yhteyshenkilö. Kehittäminen tapahtuu yhteistyöpajassa, joka järjestetään Microsoft Teamsissä. Yhteistyöpaja kestää kaksi tuntia. Yhteistyöpaja järjestetään keväällä 2024.

Yhteistyöpajaan osallistuu 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista eri työryhmistä ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä. Työpajassa kuvataan kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.

Yhteistyöpajoissa osallistujat jaetaan Teamsissä pienryhmiin keskustelemaan aiheista. Sinun ei tarvitse etukäteen valmistautua tai perehtyä aiheisiin. Yhteistyöpajassa kertyvää aineistoa käytetään Linda Hiltusen kuntoutuksen YAMK-opintojen Tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja sinulla on oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ennen työpajaan osallistumista sinun tarvitsee tutustua liitteenä oleviin tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimustiedotteeseen ja tietosuojaselosteeseen.

**Mikäli haluat osallistua kehittämistyöhön, laita sähköpostilla tieto kiinnostuksesta osallistua kehittämiseen** [REDACTED] Lähetän sinulle suostumuslomakkeen kehittämistyöhön osallistumisesta ja Teams-kutsun kehittämistilaisuuteen.

Annan mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Linda Hiltunen  
fysioterapeutti  
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija



**Tiedote tutkimuksesta Kuntoutumistalon kansallisille yhteyshenkilöille**

## **TIEDOTE TUTKIMUKSESTA KUNTOUTUMISTALON KANSALLISILLE YHTEYSHENKILÖILLE**

### **Tutkimuksen nimi**

Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa kehitetään kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Olen arvioinut, että soveltuisit mukaan tutkimukseen, koska olet Kuntoutumistalon kansallinen yhteyshenkilö. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja sinun mahdollista osuuttasi siinä.

Lue rauhassa tämä tiedote. Jos sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä kehittäjään (yhteystiedot löytyvät asiakirjan lopusta). Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinua pyydetään allekirjoittamaan erillinen suostumus.

### **Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa jo annetun suostumuksesi tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman, että se vaikuttaa kohteluuni millään tavalla.

Halutessasi peruuttaa tutkimukseen osallistumisesi ota yhteyttä kehittäjään: Linda Hiltunen, fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK-opiskelija, linda.hiltunen@hus.fi

Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja/tai näytteitä käytetään osana tutkimusaineistoa.

### **Mitä tutkitaan ja miksi**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Tutkimus on Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutus YAMK-tutkinnon opinnäytetyö. Tutkimukseen pyydetään mukaan Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvia ammattilaisia ja Kuntoutumistalon kansallisia yhteyshenkilöitä, joilla on kokemusta kehitettävästä aiheesta. Tutkimus toteutetaan HUSissa Sisätaudit ja kuntoutus, Kuntoutuksen linjalla. Tutkimukseen osallistuu noin 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä.

### **Miten tutkitaan**

Tutkimuksessa kerätään yhteiskehittelyn avulla tietoa yhteistyöpajassa kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisestä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi. Yhteistyöpajaan osallistuu 3–10 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaista ja 1–8 Kuntoutumistalon kansallista yhteyshenkilöä. Yhteistyöpajan kesto on kaksi tuntia. Kehittäjä toimii yhteistyöpajassa tilaisuuden fasilitoijana.

Yhteistyöpajassa nauhoitetaan ääni kehittämistehtävään liittyvän keskustelun osalta, jotta keskustelu voidaan myöhemmin kirjoittaa auki aineiston analyysin toteuttamiseksi. Yhteistyöpajassa virtuaaliselle valkotalulle muodostuvaa tietoa käytetään kirjallisenä aineistona.

Henkilötiedoista tarvitaan osallistujan nimi ja sähköpostiosoite, jotta voidaan kutsua yhteistyöpajaan. Tutkimus toteutetaan Microsoft Teams-tapaamisena. Tutkimukseen osallistuminen päättyy yhteistyöpajan jälkeen. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on 6/2024.

### **Tutkimuksen toteuttaja ja rahoittaja**

Tämän tutkimuksen toteuttaa fysioterapeutti, Metropolia Ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija Linda Hiltunen. Tutkimuksesta vastaava henkilö on Sisätaudit ja kuntoutuksen Kuntoutus-linjan kliininen asiantuntija Anna-Maija Jäppinen, joka ohjaa ja valvoo opinnäytetyön aineiston keräämistä.

Tutkimus toteutetaan Microsoft Teams-tapaamisissa.

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja taloudellista ansionmenetystä ei aiheudu. Tutkimukseen ei ole käytettävissä rahoitusta.

### **Tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja riskit**

Tutkimuksesta ei ole sinulle suoraa hyötyä eikä haittaa. Mahdollinen hyöty tutkimukseen osallistumisesta sinulle tulee tutkittavan aiheen, eli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi, yhteisen ymmärryksen lisääntymisenä. Tutkimuksen avulla saadaan tutkittavasta aiheesta, eli kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittäminen valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi perustuvaa tietoa, jota hyödynnetään Kuntoutumistalon toiminnan kehittämisessä. Valmis tutkimusraportti on luettavissa Theseus-tietokannassa kesällä 2024.

### **Tutkittavien vakuutusturva ja korvaukset**

HUS on vakuuttanut tutkimukseen osallistuvat työntekijänsä työaikana lain edellyttämällä vakuutuksilla.

Tähän tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Tutkimukseen osallistumisesta aiheutuvia työaikakustannuksia ei korvata.

### **Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus (lyhyesti)**

Tässä tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä. Kehittäjä ja muu tutkimushenkilöstö ovat sitoutuneet noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä ohjeita. Tarkempi kuvaus tutkimuksen oikeusperustasta on tämän tiedotteen lopussa.

Henkilötietojasi käsitellään tieteellistä tutkimustarkoitusta varten. Sinusta kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Kaikki tietojasi käsittelevät tahot ja henkilöt ovat salassapitovelvollisia. Lisää tietoa henkilötietojesi käsittelystä ja oikeuksistasi saat tämän tiedotteen lopusta.

### **Lisätiedot ja yhteyshenkilö**

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä kehittäjään.

Yhteystiedot:  
Linda Hiltunen  
Fysioterapeutti, YAMK-opiskelija



Tiedotteen laatimispäivämäärä 2.12.2023

## Yhteistyöpaja 1 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille – alustava runko

Tilaisuuden tarkoitus, esittäytyminen

20 min

### Kehittämistehtävä 1

*Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyötyjä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.*

Työpajan toteutuksen suunnitelma kehittämistehtävään 1

45 min

*Mitä hyötyjä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä on valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?*

**Tehtävä 1 ”ME” 10min**

<b>Flinga</b>	<b>työtila</b>	<b>kesto</b>
<p>”Valkotaulu puhdas”</p> <p><i>Kirjoita muistilapuille mitä hyötyjä kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä on valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi.</i></p> <p><i>Voit miettiä hyötyjä eri näkökulmista.</i></p> <p>Jokainen miettii itsekseen ja kirjoittaa muistilappuihin mahdollisimman paljon ajatuksia yhteiselle virtuaaliselle valkotaululle Flingaan.</p> <p>Kehittäjä järjestää/ ryhmittelee muistilappuja valkotaululla.</p>	<p>Kaikki yhdessä yhteisessä Teams työtilassa</p>	<p>3–5 minuuttia</p>

Vilkaistaan yhdessä tuotettuja ajatuksia pikaisesti/ silmäillen		
<b>Tehtävä 2 ”WE” 15–20 min</b>		
<i>Keskustelkaa pienryhmissä ja kirjatkaa mahdollisimman tarkkaan/ konkreettisesti, miten hyödyt näkyvät käytännössä. Voitte myös lisätä puuttuvia asioita. Jokainen pienryhmä työstää koko valkotaululle tulleita ideoita. Jätetään alkupeiset laput (keltaisia) ja laitetaan lapun yhteyteen uusi erivärinen lappu. Jokainen ryhmä valitsee itselleen oman värin muistilappuihin.</i>	Jaetaan osallistajat Teamsin pienryhmä työtiloihin, jos osallistujia on yli 4 henkilöä. Osallistujia 2–3/ työtila. Kehittäjä jää yhteiseen työtilaan ja käy varmistamassa, että työskentely onnistuu pienryhmissä sekä seuraa mm. ajankäyttöä ja huolehtii pienryhmätilasta nauhoituksen päälle.	yhteensä noin 15–20 min.
<b>Tehtävä 3 ”US” 15 min</b>		
Käydään yhdessä läpi työryhmien ajatukset/ kirjatut konkreettiset hyödyt. Kehittäjä fasilitoi tilannetta.	Kaikki yhdessä yhteisessä Teams työtilassa	yhteensä 15 min.

**Kehittämistehtävä 2**

*Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten näkökulmasta.*

**Työpajan toteutuksen suunnitelma kehittämistehtävään 2**

50 min

*Mitkä tekijät edistävät tai estävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?*

**Tehtävä 4 "ME" ja "WE" 20min**

<b>Flinga</b>	<b>työtila</b>	<b>kesto</b>
<p>Uudelle Flinga-välilehdelle on viety tekstit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• edistäviä tekijöitä</li> <li>• estäviä tekijöitä</li> </ul> <p><i>Kirjoita muistilapuille minkälaisia seikkoja/asioita on, jotka edistävät ja mitkä seikat/ asiat estävät Kuntoutumistalon kehittämisverkoston toimintaa valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?</i></p> <p><i>Voit miettiä edistäviä ja estäviä tekijöitä eri näkökulmista.</i></p> <p>Jokainen miettii ensin pari minuuttia itsekseen ja kirjoittaa muistilappuja Flingalle. Jokainen pienryhmä käyttää oman värisiä muistilappuja, samoja kuin edellisessä työsken- telyssä.</p>	<p>Jaetaan osallistujat samoihin Teamsin pienryhmä työtiloihin, kuin kehittämistehtävässä 1.</p> <p>Kehittäjä jää yhteiseen työtilaan ja käy varmistamassa, että työskentely onnistuu pienryhmissä sekä seuraa mm. ajankäyttöä ja huolehtii jokaisesta pienryhmätilasta nauhoituksen päälle.</p>	<p>3–5 minuuttia itseenäisesti, yhdessä keskustellen 15 min, yhteensä 20 min.</p>

<p><i>Muutaman minuutin itsenäisen työskentelyn jälkeen pienryhmässä kirjatkaa mahdollisimman tarkkaan/ konkreettisesti, mitä nämä edistävät ja estävät tekijät ovat ja miten ne konkreettisesti näkyvät käytännössä.</i></p> <p>Kehittäjä seuraa Flingalla työskentelyn edistymistä.</p>		
<p><b>Tehtävä 4 ”US” 30 min</b></p>		
<p>Käydään yhdessä läpi ensin estävät tekijät, jokainen pienryhmä vuorollaan esittelee ajatukset/ kirjatut konkreettiset asiat. Tämän jälkeen käydään läpi edistävät tekijät jokainen pienryhmä kerrallaan. Kehittäjä fasilitoi tilannetta.</p>	<p>Kaikki yhdessä yhteisessä Teams työtilassa  Kehittäjä nauhoittaa yhteisen keskustelun.</p>	<p>noin 15 min estävät tekijät ja 15 min edistävät tekijät, yhteensä 30 min.</p>

**Loppuyhteenveto ja tutkimuksen jatko**

5 min

## Yhteistyöpaja 2 Kuntoutumistalon kehittämisverkoston ammattilaisille ja kansallisille yhteyshenkilöille – alustava runko

### Tilaisuuden tarkoitus, esittäytyminen

#### Työpajan alustus

Käydään läpi yhteistyöpajan 1 tuotokset yhteistyöpajan alkuun.

- Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen hyödyt valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi
- Kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä edistäviä ja estäviä tekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi

30 min

#### Kehittämistehtävä 3

*Kuvata kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisen ydintekijöitä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi Kuntoutumistalon kehittämisverkostoon osallistuvien ammattilaisten ja kansallisten yhteyshenkilöiden näkökulmasta.*

#### Työpajan toteutuksen suunnitelma kehittämistehtävään 3

80 min

***Tavoitteena on valtakunnallisen yhteistoiminnan edistäminen kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämisessä. Mitkä ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä asiaa?***

1. Verkoston toiminnassa
2. Verkoston rakenteessa
3. Osallistujien valmiuksissa toimia verkostossa

#### **Tehtävä 1 ”ME” 10 min**

<b>Flinga</b>	<b>työtila</b>	<b>kesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edetään yhdessä osio kerrallaan</li> <li>▪ Kirjoita keltaiselle muistilapulle</li> <li>▪ Yksi asia / lappu</li> <li>▪ Sinulla on käytössäsi 3 lappua / osio (toiminta /</li> </ul>	<p>Kaikki yhdessä yhteisessä Teams työtilassa</p>	<p>10 minuuttia (Lyhyt aika, paljon ideoita)</p>

<p>rakenne / osallistujien valmiudet)</p> <p>Jokainen miettii itsekseen ja kirjoittaa muistilappuihin ajatuksiaan yhteiselle virtuaaliselle valkotaululle Flingaan.</p> <p>Vilkaistaan yhdessä tuotettuja ajatuksia pikaisesti/ silmäillen.</p>		
<p><b>Tehtävä 2 ”WE” 30 min</b></p>		
<p>Valitkaa pienryhmässä teidän mielestänne <b>kolme tärkeintä asiaa</b> vuorollaan jokaisessa osiossa (toiminta / rakenne / osallistujien valmiudet).</p> <p>Laittakaa valitseminenne asioihin tyhjät laput.</p> <p>Keskustelkaa näistä valitsemistanne asioista.</p> <p>Pohtikaa konkreettisia keinoja tai toimenpiteitä asian/ tekijän edistämiseksi.</p> <p>Kirjatkaa ajatuksenne ryhmänne väriselle lapulle.</p> <p>Pienryhmä käy vuorollaan jokaisen osion (toiminta / rakenne / osallistujien valmiudet) läpi, aikaa noin 10 min./ osio</p>	<p>Jaetaan osallistujat Teamsin pienryhmä työtiloihin, jos osallistujia on yli 4 henkilöä.</p> <p>Pyritään saamaan pienryhmään sekä kansallisia kehittäjiä että työryhmiin osallistuvia ammattilaisia.</p> <p>Kehittäjä jää yhteiseen työtilaan ja käy varmistamassa, että työskentely onnistuu pienryhmissä sekä seuraa mm. ajankäyttöä ja huolehtii jokaisesta pienryhmätilasta nauhoituksen päälle.</p>	<p>noin 30 min.</p>
<p><b>Tehtävä 3 ”US” 30 min</b></p>		
<p>Käydään yhdessä läpi pienryhmien ajatukset/ kirjatut asiat.</p> <p>Muiden pienryhmien jäsenet</p>	<p>Kaikki yhdessä yhteisessä Teams työtilassa.</p>	<p>noin 10 min kokonaisuus, yhteensä 30 min.</p>

voivat lisätä omia ehdotuksi- aan ja kirjataan ne myös valko- taululle.  Kehittäjä fasilitoi tilannetta.	Kehittäjä nauhoittaa yhteisen keskustelun.	
--	---	--

**Loppuyhteenveto ja tutkimuksen jatko**

10 min

## Esimerkki aineiston analyysistä

Analyysikysymys: Mitkä tekijät edistävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?

Mitkä tekijät edistävät kuntoutuksen verkkopalveluiden verkostokehittämistä valtakunnallisen yhteistoiminnan edistämiseksi?				
Pelkistetty ilmaus (86)	Alaluokka (47)	Yläluokka (22)	Pääloukka (10)	Yhdistävä luokka (4)
Sitoutuminen	Osallistujien sitoutuminen työskentelyyn	Osallistujien sitoutuminen yhteistoimintaan	Sitoutuminen verkostokehittämiseen	Verkostokehittämistä edistävä toiminta
Osapuolten sitoutuminen				
Osapuolten sitoutuminen työskentelyyn				
Sitoutuminen edistää				
Osapuolten sitoutuminen tehostaa työntekoa				
Kun osapuolet sitoutuvat työn tekoon ja koordinaatio on hyvää, silloin asioissa päästään eteenpäin ja työnteko on tehokasta				
Verkkopalveluiden kehittämisen edellytyksenä on työryhmän jäsenten sitoutuminen.	Osallistujien sitoutuminen kehittämiseen			
Tekemiseen/ tapaamisiin pitää valmistautua, että tekeminen olisi tehokasta.	Tapaamisiin valmistautuminen etukäteen			
Valtakunnalliseen verkostokehittämiseen sitoutuminen koko valtakunnassa	Kehittämisverkostoon sitoutuminen	Valtakunnallinen sitoutuminen verkostoon		
Into tehdä ja kehittää yhdessä	Into yhdessä kehittämiseen	Halu yhteiskehittämiseen		
Yhdessä kehittäminen ei ole helppoa ja on vähän hitaampaa, jolloin siihen tarvitaan intoa				
Yhdessä tekeminen on helpompaa	Yhdessä kehittäminen on helpompaa			
Kehittämishalu	Halu yhdessä kehittämiseen			
yhteinen halu kehittää erikoisalaa yhdessä muiden kanssa				
Eri tyyppisten organisaatioiden ammattilaisten näkemykset ovat rikkaus ja kokonaiskuva on laajempi, kuin jos yhdessä yksikössä itseksensä tehtäisiin	Erilaiset näkemykset laajentavat kokonaiskuva	Erilaisten näkemysten jakaminen	Jaettu ymmärrys	
Yhteisten asioiden ajamisessa yhteinen käsitys asioista on tärkeää	Yhteinen näkemys asioista	Yhteinen näkemys asioista		
Tiedon jakaminen muille ja viestintä	Tiedon jakaminen ja viestintä	Avoin kommunikaatio	Toimiva vuorovaikutus	
Avoin tiedonvaihto	Avoin tiedon jakaminen			
Avoin tiedonvaihto pitää tunnelman hyvänä ja estää väärinkäsityksiä				
Avoimuus	Avoin ilmapiiri			
Kun on avoin ilmapiiri, uskaltaa keskustella vapaasti				
Kun on avoin ilmapiiri, uskaltaa keskustella vapaasti ja tuoda omia näkemyksiä esille				
Luottamus	Luottamus	Luottamus verkostoon osallistujien välillä		
Jäsenten välinen luottamus	Jäsenten välinen luottamus			
Työryhmän jäsenten välinen luottamus on edellytys verkkopalveluiden kehittämislle	Jäsenten välinen luottamus on edellytys kehittämislle			
Kun on luottamusta, voi tuoda omien näkemyksiä esille				
Kun on luottamusta, uskaltaa keskustella vapaasti				