

Valtakunnallisen multisensorisen verkoston vuotuisen verkostopäivän kehittäminen

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu
Sosionomi (YAMK)
2024
Tanja Nuutinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tanja Nuutinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 56	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Valtakunnallisen multisensorisen verkoston vuotuisen verkostopäivän kehittäminen		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi YAMK, Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli multis-verkoston jäsenten osallistaminen ja verkostoitumisen mahdollistaminen. Tavoitteena oli myös multisensorisen työn sekä multis-verkoston näkyvyyden parantaminen. Tietoisuutta multisensorisesta työstä ja verkostosta tulisi levittää eri alojen välillä.</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda uudenlainen toimintamalli multisensorisen verkoston (multis-verkosto) vuosittaisen verkostopäivän järjestämiseksi. Verkosto välittää tietoa multisensorisesta toiminnasta sekä alan toimijoista. Multis-verkosto järjestää vuosittain verkostokokouksen, jossa jaetaan tietoa ja solmitaan yhteyksiä alalla toimivien ihmisten kanssa. Verkostopäivänä yhteen kokoontuu toimijoita ympäri Suomen niin kokemusten vaihtoon kuin koulutukseenkin.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tiedonhankkimismenetelminä olivat verkoston jäsenille suunnattu sähköinen kysely sekä vuoden 2023 verkostopäivällä järjestetty ideapaja.</p> <p>Kehittämistyön tulokset osoittivat, että verkostopäivästä toivotaan osallistujia ja asiakkaita enemmän osallistavampaa. Lisäksi verkostoitumista tulee mahdollistaa enemmän. Osallistajat toivoivat verkostopäivän sisältävän myös tutkimuksia sekä kansainvälisiä kuulumisia maailmalta.</p>		
Asiasanat verkostotyö, verkostojohdaminen, multisensorinen toiminta		

Abstract

Author(s) Tanja Nuutinen	Type of Publication Master Thesis, UAS Number of Pages 56	Published 2024
Title of Publication Developing the annual network day of the national multisensory network		
Degree, Field of Study Bachelor of social services (UAS), Transformational leadership in social- and healthcare		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The goal of this development project was to engage the members of the multis network and facilitate networking among them. Its goal was also to enhance both the multisensory work and the visibility of the multis network. Awareness of multisensory work and the network should be spread across different fields.</p> <p>The purpose of this development work was to create a new model for organizing the annual network day of the multisensory network (multis-network). The network shares information about multisensory work and industry actors. The multis-network organizes an annual network meeting to share information and network people working in the field. The network day brings together actors from all over Finland to exchange experiences and receive training.</p> <p>The development work was conducted as action research. Data collection methods included electronic survey for network members and an idea workshop organized at the 2023 network day.</p> <p>The results of development work showed that it is hoped for the network day to be more inclusive for participants and clients. There is also a need to enable more networking. Participants also hope that the network day will include research presentations and international news from the world.</p>		
Keywords networking, network leadership, multisensory work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Kehittämistyön tausta	3
2.2	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	4
3	Kehitysvammaisuus ja multisensorinen toiminta	5
3.1	Kehitysvammaisuus.....	5
3.2	Multisensorinen toiminta.....	6
4	Verkostotoiminta	9
4.1	Verkoston määritelmä.....	9
4.2	Verkostotyö	10
4.3	Verkostotyön kriittiset menestystekijät	11
4.4	Verkoston muotoutuminen.....	14
4.5	Verkostojohtaminen.....	15
4.6	Verkostojohtajuuskonseptit.....	16
4.7	Verkoston arviointi ja kehittäminen	19
4.8	Multis-verkoston nykytilan arviointi ja kehittämistarpeet.....	20
5	Kehittämistyön toteutus.....	23
5.1	Toimintatutkimus	23
5.2	Yhteiskehittäminen	25
5.3	Aineiston keruumenetelmät	25
5.4	Kehittämistyön toteutus	27
5.5	Aineiston analysointi.....	29
6	Kehittämistyön tulokset.....	33
6.1	Kyselyn tulokset	33
6.2	Ideapajan tulokset	40
7	Kehittämisehdotukset.....	45
7.1	Multis-verkoston verkostopäivän nykyinen toimintamalli	45
7.2	Multis-verkostopäivän uusi toimintamalli kehittämistyön tulosten pohjalta.....	46
8	Pohdinta	49
8.1	Tulosten tarkastelu	49
8.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	51
8.3	Hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	53
	Lähteet	55

Liite 1. Kehittämistyötä koskeva tietosuojalomake

Liite 2. Sähköisen kyselyn saatekirje

Liite 3. Sähköisen kyselyn avoimien kysymysten vastaukset

Liite 4. Ideapajan tulosten analysointi

1 Johdanto

Verkostoituminen on 2000-luvun globaali ilmiö. Verkostoitumisen lisääntymiseen on omalta osaltaan ollut vaikuttamassa informaatioteknologian kehittyminen sekä kansallisten talouksien avoimuuden lisääntyminen. Uudeksi painopisteeksi yhteiskunnallisessa toiminnassa on noussut alueellinen kehittäminen, mikä omalta osaltaan lisää alueiden välistä kilpailua. Tarvitaan lisää yhteiskunnallisten toimijoiden välistä yhteistyötä sekä tiedonvaihtoa. Verkostointi pyrkii vastaamaan tähän kehityshaasteeseen. (Kattainen 2016, 47.)

Pahimmillaan perinteiset, hierarkkiset organisaatiot ovat jäykkiä ja kykenemättömiä ratkaisemaan kompleksisia ongelmia. Verkostojen vahvuus ilmenee erityisesti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan ketteryyttä, innovatiivisuutta sekä dynaamista organisoitumista. Verkostojen avulla organisaatiot voivat saavuttaa laajaa yhteistyötä sekä moninäkökulmaisuuksia. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 12.)

Verkostoituminen on hyvin yleinen käsite. Se tarkoittaa yksinkertaistettuna suhteiden luomista toisiin ja sitä tapahtuu monin eri tavoin ja erilaisissa tilanteissa. Verkstorakenteella tai verkosto-organisaatiolla tarkoitetaan puolestaan yhteistyötä, jolla on laaja yhteinen missio sekä strateginen toisistaan riippuvainen toiminta sekä sitoutuminen resurssien jakamiseen. (Puustinen 2017, 32.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on luoda uudenlainen toimintamalli multisensorisen verkoston (multis-verkosto) vuosittaisen verkostopäivän järjestämiseksi. Multis-verkosto välittää tietoa multisensorisesta toiminnasta sekä alan toimijoista. Multis-verkosto järjestää vuosittain verkostokokouksen, jossa jaetaan tietoa ja solmitaan yhteyksiä alalla toimivien ihmisten kanssa. Verkostopäivänä yhteen kokoontuu toimijoita ympäri Suomen niin kokemusten vaihtoon kuin koulutukseenkin. (Papunet a.)

Kehittämistyön tavoitteena on multis-verkoston jäsenten osallistaminen ja verkostoitumisen mahdollistaminen. Lisäksi tavoitteena on multisensorisen työn sekä multis-verkoston näkyvyyden parantaminen. Multis-verkoston toiveena olisi, että tietoisuus multisensorisesta työotteesta ja multis-verkostosta leviäisi eri aloille.

Tämän kehittämistyön tekijä on toiminut valtakunnallisen multis-verkoston koordinaattorina vuodesta 2021. Vuonna 2020 verkostopäivät järjestettiin ensimmäisen kerran virtuaalisena, johtuen koronapandemiasta. Vuonna 2021 järjestettiin verkoston historian ensimmäinen hybridi-verkostopäivä, tilaisuus järjestettiin livenä Vantaalla sekä se striimattiin myös Teamsin kautta. Vuoden 2022 verkostopäivä järjestettiin myös hybriditapahtumana ja tämä tapa tulee todennäköisesti vakiintuneeksi käytännöksi jatkossakin. Verkostopäivä on järjestetty sisällöltään samantyyllisenä yli 20 vuotta. Verkostopäivien palautteissa on toivottu

verkostopäivän uudistumista ja näistä palautteista tämä kehittämistyö on saanut alkunsa. Tämän kehittämistyön avulla selvitetään muun muassa se, millaista sisältöä verkoston jäsenet toivovat tulevaisuuden verkostopäiviltä. Ajatuksena on tämän kehittämistyön tuloksien pohjalta järjestää vuoden 2024 verkostopäivä.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Kehittämistyön tausta

Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee toimintakeskus Sofianlehdossa, joka on Suomen suurin multisensorista toimintaa vaikeasti kehitysvammaisten päivätoiminnassa menetelmänä käytävä yksikkö. (Toimintakeskus Sofianlehto). Kehittämistyön tekijän kokemuksen pohjalta multisensorista toimintaa käytetään tällä hetkellä menetelmänä lähinnä erilaisissa kehitysvammaisten päivätoimintayksiköissä. Esimerkiksi suurin osa multis-verkoston jäsenistä työskentelee kehitysvamma-alalla. Toimintakeskus Sofianlehto on myös kansainvälinen vierailukohde, jossa multisensorisesta toiminnasta kiinnostuneet käyvät tutustumassa. Vierailijatkin ovat olleet pääasiassa kehitysvamma-alan ammattilaisia. Jonkin verran multisensorista toimintaa on otettu käyttöön myös esimerkiksi vanhustyössä sekä lastensuojelun palveluissa. Myös julkisten tilojen moniaistillisuus on hieman parantunut viime vuosina.

Multis-verkosto perustettiin vuonna 2001. Perustajina toimivat Helsingin kaupungin ylläpitämä Killinmäen kehitysvammaisten keskuslaitos Kirkkonummella sekä Tikoteekki. Tikoteekki on kehitysvammaliiton ylläpitämä kommunikaatio- ja tekniikkakeskus. Killinmäki ja Tikoteekki järjestivät ensimmäisen verkostopäivän vuonna 2001 yhdessä Kirkkonummella. Ensimmäiseen verkostopäivään osallistui 70 multisensorisesta toiminnasta kiinnostunutta osallistujaa. Alun perin verkostoa kutsuttiin nimellä Suomen Snoezelen verkosto, mutta myöhemmin nimeksi on valikoitunut multis-verkosto. (Salonen 2014, 157.)

Multis-verkosto on löyhästi organisoitu verkosto. Sillä ei ole budjettia, jäsenrekisteriä eikä maksua. Verkostopäivät ovat olleet osallistujille ilmaisia, eikä myöskään esiintyjille ole maksettu palkkiota. Verkoston toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Toimijoita on vuosittaisissa valtakunnallisissa verkostotapaamisissa ollut eri aloilta, kehitysvamma-, vanhus-, maahanmuutto- sekä mielenterveystyöstä. Pääasiassa osallistujat tulevat kuitenkin kehitysvammatyöstä. Koolla on ollut pikkuhiljaa kasvava joukko multisensorisesta työstä kiinnostuneita ihmisiä. Päivien sisältö on koostunut lyhyistä esityksistä liittyen multisensoriseen toimintaan ja uusiin menetelmiin Suomessa, materiaaleihin sekä uuteen alan tekniikkaan. (Salonen 2014, 158-159).

Vuonna 2020 järjestettiin ensimmäinen verkostopäivä virtuaalisesti, johtuen koronapandemiasta. Vuodesta 2021 alkaen verkostopäivä on järjestetty hybriditapahtumana ja osallistujia päivässä on ollut yhteensä noin 200. Tämän kehittämistyön tekijä on ollut verkoston koordinaattori vuodesta 2021 alkaen, edellisen koordinaattorin jäädessä eläkkeelle.

Verkostopäivä on järjestetty samantyyllisenä jo vuodesta 2001 asti. Verkostopäivän palautteissa jäsenet ovat toivoneet uudenlaista, osallistavampaa verkostopäivää. Lisäksi on toi-

vottu uusia jäseniä verkostolle, muunkin alan ammattilaisia kuin kehitysvamma-alan. Tämä kehittämistyö on saanut alkunsa näistä palautteista.

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön **tavoitteena** on multis-verkoston jäsenten osallistaminen ja verkostoitumisen mahdollistaminen. Tavoitteena on myös multisensorisen työn sekä multis-verkoston näkyvyyden parantaminen. Tietoisuutta multisensorisesta työstä ja verkostosta tulisi levittää eri alojen välillä.

Kehittämistyön **tarkoituksena** on luoda uudenlainen toimintamalli multis-verkoston vuosittaisen verkostopäivän järjestämiseksi. Tarkoituksena on selvittää kyselyn sekä ideapajan avulla, millainen verkostopäivä palvelisi sisällöltään osallistujia parhaiten. Uudenlaisen toimintatavan avulla verkosto voisi entistä paremmin ja tehokkaammin vaihtaa uusia toimintamenetelmiä ja kehittää jo olemassa olevia menetelmiä sekä omaa osaamistaan. Ajatuksena on järjestää vuoden 2024 verkostopäivä tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta.

3 Kehitysvammaisuus ja multisensorinen toiminta

3.1 Kehitysvammaisuus

Vammaisuuden määrittely on moninaista. Käytetyimpiä määritelmiä ovat sen lääketieteellinen ja sosiaalinen malli. Laajimmin käytetty malli kehitysvammaisuuden määrittelyyn on Maailman terveysjärjestön WHO:n International Classification of Functioning, Disability, and Health. (Patel & Brown 2017, 69.) WHO määrittelee kehitysvammaisuuden tilaksi, jossa mielen kehitys on vajavainen ja jolle on ominaista kehityskaudella ilmenevien taitojen heikentyminen. Nämä taidot vaikuttavat esimerkiksi kielellisiin, motorisiin sekä sosiaalisiin kykyihin. Kehitysviivästymää voi ilmetä yhdessä muiden fyysisten tai psyykkisten sairauksien kanssa, tai ilman niitä. (WHO 2019.)

Yk:n yleissopimus määrittelee vammaisuuden *kytkeytyvän ympäristön ja ihmisen psyykkisen tai fyysisen vamman suhteellisuuteen. Vammaisuus nähdään tilana, joka aktivoituu, kun vammaisen henkilö kohtaa ympäristössään asenteellisia, fyysisiä tai digitaalisia esteitä, jotka haittaavat hänen osallisuuttansa.* (Vernerinet.net.)

Suomessa Kehitysvammaliitto on määritellyt kehitysvammaisuuden tarkoittavan vaikeutta oppia ja ymmärtää uusia asioita. Kehitysvamma voi olla lievä, jolloin yksilön tuen tarve voi olla vähäistä tai ulottua vain tietyille elämän osa-alueille. Kehitysvamman ollessa vaikea, tarvitsee yksilö jatkuvaa tukea elämän kaikilla osa-alueillaan. (Kehitysvammaliitto.)

On tärkeää, että jokainen ihminen, myös kehitysvammainen ihminen saa tukea, jotta hän voi löytää omat mahdollisuutensa. Kehitysvammaiset ihmiset ovat hyvin monimuotoinen joukko, eli käsite ”kehitysvammainen” ei kerro juurikaan yksilöstä mitään. Vaikeammin kehitysvammaisia ihmisiä on pieni joukko kehitysvammaisista ihmisistä, vain noin 5-10%. Heistä käytetään kansainvälisesti lyhennettä PMD, Profound Multiple Disabilities. (Vernerinet.net).

Kehitysvammaisuutta voidaan tarkastella kolmen näkökulman kautta. Lääketieteellisen, sosiaalisen sekä toimintakyvyn näkökulmasta. Nämä kaikki kolme täydentävät toisiaan ja voivat auttaa ymmärtämään vammaisuutta paremmin. (Vernerinet.net.) Lääketieteellisessä näkökulmassa henkilöä pidetään vammaisena sairauden tai terveydentilan perusteella, tämän rajoittaessa hänen kykyään selviytyä odotetuista yksilöllisistä tai yhteiskunnallisista velvollisuuksista. Lääketieteellisessä näkökulmassa yksilö nähdään ns. sairaan roolissa. Sosiaalinen näkökulma ottaa huomioon ympäristön ja yhteiskunnan. Ymmärretään, että pelkätään yksilön toiminnallinen rajoite ei aiheuta vammaisuutta, vaan rakennettu ympäristö yhdessä yhteiskunnan odotuksineen rajoittavat yksilön osallisuutta yhteiskuntaan. On tärkeää erottaa toisistaan vamma, haitta sekä vammaisuus. (Patel & Brown 2017, 70.)

Toimintakyvyn näkökulma ottaa huomioon yksilön kyvyn toimia päivittäisessä elämässä. Toimintakyvyn rajoitteet ilmaisevat yksilön tuen ja avun tarpeen sekä osallisuuden esteet. Tuen määrä riippuu toimintarajoitteen asteesta ja tilanteen vaativuudesta. (Vernerinet.net.)

3.2 Multisensorinen toiminta

Kansainvälinen multisensorisen työn kattojärjestö, International Snoezelen Association Multisensory Environment eli ISNA.MSE:n määritelmä multisensoriselle toiminnalle ja ympäristölle on: MSE/Snoezelenin -käsite sisältää vaihtuvan valikoiman henkistä pääomaa, joka rakentuu jatkuvaan herkkään suhteeseen osallistujan ja osaavan kumppanin välillä. Se tapahtuu säädeltävässä ympäristössä, jossa tarjotaan monenlaisia mahdollisuuksia aistivirikkeisiin. Menetelmät soveltuvat yleisesti elämänlaadun parantamiseen ja voivat olla joko terapeutteja, opetuksellisia ja/tai virkistäviä. (Brochure Mse.)

Suomessa on vakiintunut määritelmä, jossa multisensorisella työllä tarkoitetaan menetelmää, jossa eri aistikanavia hyödyntäen saavutetaan miellyttäviä aistikokemuksia ja -elämyksiä. Näillä aistikokemuksilla saavutetaan tasapaino aktivoivan toiminnan sekä rentoutumisen välillä. Näin saadaan aikaiseksi suotuisa vireystila mm. oppimiselle, tunteille sekä vuorovaikutukselle. Multisensorinen työ viittaa kaikkiin toiminnallisiin ja luoviin työmenetelmiin niin hyvinvointialalla, opetuksessa kuin kulttuurissakin. (Papunet b.)

Hollannissa Ad Verheul ja Jan Hulsegge aloittivat 1970-luvulla kehittämään vaikeasti kehitysvammaisten toimintaan tarkoitettuja moniaistisia tiloja. Toiminta nimettiin Snoezeleniksi. Se muodostuu hollannin kielen sanoista nuuskia ja torkahdella. (Brochure Mse.) Toimintatapa on levinnyt maailmalla ja nykyisin sitä voidaan kutsua myös multisensoriseksi työksi tai toiminnaksi ja siihen soveltuja erityistiloja, aistihuoneita, kutsutaan multisensoriseksi ympäristöiksi. Niistä voidaan käyttää myös käsitettä Multisensory Environment, eli MSE. (Helsingin kaupunki.)

Alun perin Snoezelen kehitettiin siis vaikeasti vammaisten ihmisten virkistystoiminnaksi, jonka avulla he voisivat rentoutua ja löytää itsensä. Tämän toteutumiseen tarvitaan ympäristö, jossa aistit eivät kohtaa samanaikaisesti, kuten päivittäisessä elämässä. Tila, jossa voidaan keskittyä yksittäisiin aistikokemuksiin, esimerkiksi vain kosketukseen. Aisteja ei siis tulisi stimuloida laajasti vaan ennemmin syvällisesti. Tähän pyritään tarjoamalla valikoituja ärsykeitä ja samalla vähentämällä tarpeettomia ärsykeitä. Ärsyketarjonnan tulisi mahdollistaa miellyttäviä ja nautinnollisia aistikokemuksia sekä tarjota erityisiä kokemuksia, joita ei kohdata päivittäisessä elämässä. Tarkoituksena on tuntea olo turvalliseksi ja hyväksi. (Verheul 2013, 26.)

Periaatteena on antaa vammaiselle henkilölle tarvittava tila ja aika valita itse tai osoittaa, mistä aistiärsykkeistä hän nauttii, mihin haluaa keskittyä pidempään tai mitä hän haluaa tehdä. Henkilöstön lisäksi kannustavana tekijänä tulisi olla myös huoneen asiat: materiaalien ja ympäristön tulisi olla kutsuvia ja virkistäviä ja aktivoida vammaista ihmistä esimerkiksi tavoittelemaan jotain tai makaamaan pehmeällä alustalla. Samalla ympäristön tulisi mahdollistaa tarvittava rauha ja hiljaisuus rentoutumiseen. Tämän tilan tulisi olla paikka, jossa on mahdollista jättää kaikki taakseen ja saavuttaa täydellinen rentoutuksen tila. Musiikin ja himmennettyjen valojen avulla voidaan luoda ainutlaatuinen tunnelma. Multisensorisen toiminnan avulla esimerkiksi ahdistuneita asiakkaita voidaan tasapainottaa. (Verheul 2014, 26-27.)

Toiminnan keskiössä on henkilö, joka tukee asiakkaita tasapuolisesti. Päivittäisissä toiminoissa on vaarana, että ohjaaja ohjaa liikaa. Snoezelenin aikana ohjaajan tehtävänä on tarkkailla, kuinka vammaisen henkilö reagoi ympäristöönsä. Ohjaajan on rentouduttava myös itse ja asettua vammaisen henkilön tasolle. (Verheul 2014, 28.)

Multisensoriset ympäristöt, aistihuoneet, sisältävät yleensä erilaisia valoeffektejä kuten esimerkiksi peilipallo, tähtitaivasvalot, erilaiset valosuihkut jne. Aistihuoneessa on myös yleensä tuntoaistia stimuloivia erilaisia kosketeltavia pintoja. Usein siellä on myös erilaisia kytkimiä ja painikkeita, joilla asiakas voi itse hallita ympäristöään ja saada aikaan erilaisia ääniä tai värinöitä. Aistihuoneeseen kuuluvat myös erilaiset matot, tyynyt ja säkkituolit. Erilaiset äänilaitteet ovat oleellinen osa aistihuonetta myös, niillä voidaan tuottaa musiikin lisäksi aistihuoneeseen myös erilaisia ääniefektejä, kuten luonnonääniä. (Hidden Angel Foundation.) Alla olevassa kuvissa 1. ja 2. on esimerkit erilaisista aistihuoneista.



Kuva 1. Aistihuone Toimintakeskus Sofianlehdossa



Kuva 2. Valkoinen huone valoeffekteineen Toimintakeskus Sofianlehdossa

4 Verkostotoiminta

4.1 Verkoston määritelmä

Verkostolla tarkoitetaan useamman toimijan, esimerkiksi yksilön tai organisaation välistä vastavuoroista yhteistyösuhdetta. Se perustuu resurssien jakamiseen ja sen avulla voidaan jakaa osaamista ja voimavaroja. Verkostoja voidaan määritellä eri tavoin, esimerkiksi niiden tarkoituksen, rakenteen tai toiminnan luonteen mukaan. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13.)

Verkostoja voidaan jäsenellä monin eri tavoin, kuten esimerkiksi sen rakenteen, tarkoituksen tai toiminnan luonteen mukaan. Ne on voitu jakaa esimerkiksi fyysisiin verkostoihin, joita ovat esimerkiksi erilaiset tietoverkot. Taloudelliset verkostot ovat nimensä mukaan kiinnostuneita verkostotaloudesta. Kolmantena verkostona on sosiaaliset verkostot. (Vanhatalo 2014, 19.)

Verkostot voidaan karkeasti jakaa neljään erilaiseen verkostotyyppiin. **Informaatioverkostoissa** oleellista on tiedon jakaminen sekä ongelmanratkaisut. Toisten ongelmista ja niiden ratkaisuista otetaan opiksi ja pyritään yhdessä löytämään uusia ongelmanratkaisumenetelmiä. **Kehittämisverkostot** ovat myös tiedonjakoon, mutta niissä pyritään lisäksi osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutusten kautta. Verkostoon osallistujat vievät uutta osaamista omiin organisaatioihinsa ja näin osaaminen leviää eteenpäin. **Kontaktiverkostossa** on mahdollista luoda uusia ja vuorovaikutteisia ohjelmia ja strategioita. **Toimintaverkostoissa** suunnitellaan palvelujen tuottamiseen uudenlaisia toimenpiteitä sekä toimintatapoja. (Ala-Poikela ym. 2015, 19.)

Verkostot voidaan jakaa myös sen päätehtävän mukaan. **Vertaispalveluverkostojen** jäsenet ovat kiinnostuneet samanlaisten asioiden kehittämisestä ja työstämisestä. Niiden tavoitteena on verkoston jäsenten itseorganisoitumisen mahdollistaminen sekä tehostaa toimintaa vertaistuen avulla. **Vaikuttamisen verkosto** pyrkii vaikuttamaan johonkin tiettyyn yhteiseen asiaan ja sen toteuttamiseen. Tämän onnistumiseksi verkoston jäsenillä on erilaisia rooleja. **Oppimis- ja kehittämisverkostoissa** opitaan ja kehitetään omaa osaamista jostain tietystä asiasta. Tärkeässä roolissa on vertaisoppiminen ja yhdessä oppimisen avulla pyritään vaikuttamaan oman organisaation kehittämiseen. Kehittämisverkostoja voidaan pitää myös **innovaatioverkostoina**, ne kehittävät jo olemassa olevia tai täysin uusia palveluita. Olisi tärkeää, että niissä on mukana niin asiakaspinnassa työskenteleviä jäseniä, kuin asiakkaitakin, mutta myös tutkijoita, konsultteja sekä teknologiayrityksiä. Yleensä näissä verkostoissa on mukana jäseniä, jotka eivät normaalisti kohtaisi toisiaan, mutta uusien ratkaisujen kehittämisessä heidän yhteisosaamisensa on välttämätöntä. Innovaatioverkostot ovat **uuden luomisen verkostoja**, niissä luodaan uutta, mutta ennakoidaan myös tulevaa.

Innovaatioverkostoissa opitaan ja innovoidaan hiljaisen tiedon siirtymisen kautta. Tämä hiljaisen tiedon siirtyminen edellyttää luottamusta, sitoutuneisuutta sekä vuorovaikutusta sen jäsenten välillä. (Ala-Poikela ym. 2015, 19–20.)

Yleisesti ottaen verkostojen lähtökohtana on vapaaehtoinen, tasavertainen, vastavuoroinen sekä itseorganisoituva yhteistyösuhde, jonka kaikki osapuolet kokevat hyödylliseksi ja optimaaliseksi tavaksi yhdistää voimat. Verkostotyö perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen. Sen jäsenet haluavat osallistua ja kokevat yhteistyön tarpeelliseksi. Jotta verkosto toimisi parhaalla mahdollisella tavalla ja se olisi mahdollisimman hyödyllinen, tulisi sen toimia mahdollisimman itseohjautuvasti. Verkoston jäsenet sitoutuvat tehtäviinsä paremmin, kun he saavat itse vaikuttaa toimintaan. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 14-15).

4.2 Verkostotyö

Verkostotyöstä voidaan käyttää myös nimitystä verkostoituminen tai verkostotoiminta. Myös käsitteet kumppanuus, tiimityö tai ekosysteemi on verkoston rinnalla käytettyjä käsitteitä. Verkostotyö on yhteistyötä omaehtoisten jäsenten/toimijoiden välillä. Verkoston jäsenet valitsevat itse tavoitteensa sekä toimintatapansa ja sen, minkä verkostojen jäseniä ovat ja miten niihin osallistuvat. Verkostotyö on vastavuoroista yhteistyötä ja se perustuu hyödyn antamiseen ja saamiseen. Verkostotyössä vastavuoroisuus on joustavaa ja tulevaisuusorientoitunutta. Verkostotyöhön osallistujat luottavat yhteistyön hyödyllisyyteen, vaikka ennalta ei tiedetäkään, mitä vastavuoroisuus pitää sisällään tai tuo tullessaan. (Järvensivu 2019, 37-39.)

Verkostotyö tapahtuu ihmisten välillä – yksilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden. Verkostoitua voivat myös eri verkostot keskenään. Kun yhteistyö vakiintuu, se saattaa juurtua myös rakenteisiin. Jatkuvuutta luovat esimerkiksi erilaiset yhteistyösopimukset, tietojärjestelmät, yhteiset arvot tai taloudelliset sitoumukset. Voidaan kuitenkin ajatella, että viime kädessä ihmiset yksilöinä luovat puitteet yhteistyölle. (Järvensivu 2019, 44.)

Keskeisintä verkostotyössä on yhdessä tekeminen. Laadukas verkostotyö vaatii toteutuakseen hyviä käytäntöjä yhdessä tekemiseen. Onnistuneen ja laadukkaan verkostotyön ydin muodostuu luottamuksesta, tuntemisesta sekä sitoutumisesta. Nämä kolme asiaa vaikuttavat toinen toisiinsa ja niistä voi muodostua toisiaan vahvistava kehä. Mitä syvempää tuntemus, luottamus ja sitoutuneisuus osapuolten välillä on, sitä avoimemmin tietoa ja osaamista jaetaan. Näiden kolmen asian rakentuminen on edellytys myös verkoston yhteisten tavoitteiden löytymiselle. (Järvensivu 2019, 61-62.)

Verkostotyö muodostuu sille ominaisista erityispiirteistä, joita ovat **vapaaehtoisuus** eli verkostoon liittyminen on vapaaehtoista ja päätöksen tekee yksilö itse. Täytyy kuitenkin

muistaa, että kun verkostoon on liittynyt, on sen jokaisella jäsenellä velvollisuus sitoutua siihen ja työskennellä sen eteen. Toinen erityispiirteistä on **tasavertaisuus**, verkosto muodostuu tasavertaisista jäsenistä. Tasavertaisuus vaatii toteutuakseen mm. osallistavaa päätöksentekoa. Kolmantena erityispiirteenä verkostolla on **vastavuoroisuus**. Verkostotyöstä saama hyöty tulisi jakautua kaikille osapuolille oikeudenmukaisesti mahdollisuuksien mukaan. Vastavuoroisuutta saattaa olla vaikea seurata, sillä hyödyt eivät välttämättä tule samanaikaisesti tai samasta asiasta kaikille verkoston jäsenille, vastavuoroisuus ei siis jaakaa aina täysin symmetrisesti. Viimeisenä erityispiirteenä on **itseohjautuvuus**. Parhaalla mahdollisella tavalla toimiva verkosto perustuu verkoston jäsenten itseohjautuvuudelle. Jäsenet sitoutuvat heille jakautuviin tehtäviin, kun he ovat päässeet itse vaikuttamaan toiminnan organisoitumiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 14-15.)

Verkoston toimivuuden esteenä voi olla esimerkiksi yhteisen tavoitteen sekä luottamuksen puuttuminen. Tärkeää on myös, että verkostolla on yhteinen kieli, esimerkiksi ammattisanasto. On tärkeää tunnistaa verkoston toimijat, resurssit ja toiminnot, jotta verkostoa voidaan analysoida. (Rautvuori & Jyrämä 2015, 124.)

4.3 Verkostotyön kriittiset menestystekijät

Toimivista ja vaikuttavista yhteistyöverkostoista löytyy tiettyjä yhteisiä nimittäjiä, eli verkostoyhteistyön kriittisiä menestystekijöitä. (Laasonen ym. 2020, 53). Alla olevassa taulukossa 1. on esitetty nämä verkostotyön kriittiset menestystekijät, joihin tulisi pyrkiä ja joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Nämä menestystekijät edistävät verkoston toiminnan tuloksellisuutta tai vaihtoehtoisesti puuttuessaan heikentävät sitä. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 18.)

kriittinen menestystekijä	vaikutus verkostoon
<ul style="list-style-type: none"> • synergia ja lisäarvo 	<ul style="list-style-type: none"> • verkostotyön tavoite ja toiminnan oikeutus <ul style="list-style-type: none"> ○ moniäänisyys ○ systeemisyys • puuttuessa ei verkoston olemassaolo ole perusteltua
<ul style="list-style-type: none"> • rakenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • asettaa verkostotyön puitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ tavoitteellisuus ○ systemaattisuus • puuttuessa verkosto hajaantuu ja toiminta tehotonta
<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • tehtävänä tuottaa lisäarvoa <ul style="list-style-type: none"> ○ avoimuus ○ dialogisuus • puuttuessa ei uuden syntymistä eikä jäsenten ajattelu yhteistä
<ul style="list-style-type: none"> • jäsenet 	<ul style="list-style-type: none"> • tuottaa verkoston moniäänisyyden, resurssit <ul style="list-style-type: none"> ○ luottamus ○ sitoutuminen • puuttuessa lisäarvo jää saavuttamatta

Taulukko 1. Verkoston kriittiset menestystekijät (Mukailtu Valtioneuvoston kanslia 2019, 18-22.)

Perusteena verkoston olemassaololle on sen tuottama synergia ja lisäarvo. Niiden puuttuessa verkostolla ei ole merkityksellistä tehtävää. Lisäarvoa syntyy jäsenten yhteisistä tiedonrakentamis- ja työskentelyprosesseista ja niiden tuloksesta. Jäsenet tuovat prosessiin omat tietonsa, osaamisensa, verkostonsa, näkemyksensä, havaintonsa sekä tulkintansa ja kokemuksensa. Saavuttaakseen parhaan synergian ja lisäarvon, verkoston tulisi työskennellä mahdollisimman moniäänisesti, systeemisesti, vuorovaikutuksellisesti ja työskentelyn olla alati kehittyvää. Yksi verkostotyön eduista on juuri sen moniäänisyys. Yhdessä tavoiteltavaa lisäarvoa tuottaa sen jäsenten erilaisuus ja heidän toisistaan poikkeavat näkökulmat. Verkostotyön tulokset ovat sitä kattavampia, mitä moniäänisempää sen verkostotyö on. Moniäänisyyteen tulisi pyrkiä jo verkostoa perustettaessa. Verkosto perustehtävineen on nähtävä systeeminä, jotta se on aidosti synergiaetuja tuottava toimintaympäristö. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 18-19.)

Systemaattiset rakenteet ovat edellytys monimuotoiselle jäsenkunnalle sekä moninaiselle vuorovaikutukselle. Rakenteiden lisäksi tarvitaan prosesseja, jotka ohjaavat toimintaa

tuloksellisesti kohti yhdessä asetettua tavoitetta. Verkoston toimintaan luo ennakoivuutta ja turvallisuutta yhdessä sovitut rutiinit. Voidaan keskittyä täysin perustehtävään, kun verkoston jäsenet tietävät päätöksentekoprosessin, mitä keneltäkin odotetaan sekä roolit näissä ovat selvät. Yhteiset rakenteet luovat myös luottamusta sekä oikeudenmukaisuudentuntua. Prosessien ja toimintatapojen muotoutuminen saattaa olla hidasta ja siihen kannattaakin varata aikaa. On hyvä myös muistaa, että prosessien avulla pyritään yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Kun prosessit ja toimintatavat vakiintuvat, jää aikaa verkoston sisältöjen kehittämiseen ja käsittelyyn. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 20; Laasonen ym. 2020, 56-57.)

Onnistunut verkostoyhteistyö syntyy sujuvasta tiedonkulusta sekä hyvästä vuorovaikutuksesta. Näiden kautta on mahdollista saavuttaa tavoiteltavia synergiaetuja. Vuorovaikutukselta edellytetään avoimuutta ja dialogisuutta. Parhaimmillaan se on silloin, kun kaikki osapuolet ovat halukkaita jakamaan osaamistaan ja arvostamaan toisen osaamista. Kun verkoston toiminta on avointa, ei sen sisällä esiinny tiedon panttaamista tai tietoa, joka ei ole kaikkien jäsenten saatavilla. Yhteistyö koskettaa niin verkoston sisäisiä toimijoita sen kaikilla tasoilla, kuin myös joskus organisaation ulkopuolisia ryhmiä. Avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että verkoston jäsenet voivat avoimesti jakaa tavoitteitaan ja tahtotilojaan sekä hallussaan olevaa tietoa. Luottamuksen rakentuminen ja sen säilyttäminen on tärkeää ja luottamuksen perustana on jäsenten yhteiset arvot. Kun verkostovuorovaikutus on dialogista, vie se eteenpäin ja kehittää ajattelua. Dialogissa on olennaista toisen kuuntelu, avoin, suora kommunikaatio, malttaminen sekä luopuminen ajatusten omistamisen ajattelusta. (Kestilä 2018, 57; Valtioneuvoston kanslia 2019, 20.)

Jotta verkosto saavuttaisi tavoitteensa ja vuorovaikutus olisi mahdollisimman hyvää, tulisi verkoston panostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemiseen eri keinoin. Verkoston jäsenten tulee osata toimia niin, että yhteinen päämäärä saavutettaisiin ja yhteistyö on pitkäjänteistä. Yhteinen päämäärä onkin tae luotettavalle yhteistyölle. (Laasonen ym. 2020, 56.)

Jokaisen verkoston jäsenen tulee kantaa vastuu ja olla itseohjautuva. Jäsenet sitoutuvat paitsi verkostotyöhön, mutta myös tutustumaan toisiin toimijoihin ja perehtymään heidän osaamiseensa ja rakentamaan luottamusta. Jäsenten tulee olla luotettavia kumppaneita toisille ja sitoutua toimintaan sekä kantaa oma vastuu lisäarvon tuottamisesta, toimintakulttuurista sekä tuloksellisuudesta. Kun jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan, heidän tavoitteitaan, taustoja sekä osaamistaan, sitä paremmin he pystyvät hyödyntämään erilaisuutta ja toistensa osaamista. Toisen tunteminen on edellytys luottamuksen rakentumiselle. Onnistunut verkostotyö perustuu sitoutuneisiin jäseniin. Sitoutuminen ja motivaatio ovat

sidoksissa siihen, kuinka hyödylliseksi verkoston jäsenet kokevat verkostotyön. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 21.)

Laasonen ym. (2020) näkee selvityksessään, että yksi kriittinen menestystekijä on myös verkoston johtajuus. Kuitenkaan se ei näe menestyksekkäänä sitä, jos yksittäinen henkilö nostetaan verkoston johtoon, sillä se tekee verkoston hyvin haavoittuvaksi. (Laasonen ym. 2020, 58.)

4.4 Verkoston muotoutuminen

Järvensivun (2019) mukaan verkoston kehittyminen koostuu neljästä perusvaiheesta:

1. verkoston kokoaminen
2. tavoitteista ja toimintatavoista sopiminen
3. yhdessä eteneminen
4. vaikutusten arvioiminen ja levittäminen. (Järvensivu 2019, 141.)

Yhteistyö voi alkaa esimerkiksi satunnaisen kohtaamisen, henkilökohtaisen tapaamisen pohjalta tai suunnitellun yhteistyön pohjalta, kun organisaatio on hakenut yhteistyökumppania (Kestilä 2018, 20). Verkoston toiminnan alussa ei toimijoiden välinen luottamus ole vielä välttämättä suurta. Toimijat eivät ole ehkä valmiita panostamaan verkoston toimintaan itse, vaan tulevat kuuntelemaan muita. Olisikin tärkeää alusta asti tehdä aktiivista yhteistyötä ja yhteiskehittämistä. Verkoston jäseniä tulee innostaa, jotta tuloksia syntyy. Oleellista on, että verkoston jäsenet tuntevat verkoston omakseen. Verkoston vetäjän / vetäjien harteille jää jäsenten innostaminen, esimerkiksi luomalla ilmapiirin, jossa jokainen jäsen kokee olevansa asiantuntija. Verkostossa jokaisen tulisi kokea yhtenäisyyden tunnetta, olevansa osallinen tähän yhteiseen toimintaan. (Kittilä 2018.) Verkoston tulisi olla myös tasavertainen, kukaan toimijoista ei ole toistaan yläpuolella. Jokaisella toimijalla tulee olla yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet verkoston päätöksiin. (Vanhatalo 2014, 13.)

Verkosto tarvitsee myös strategian. Strategian tulisi vastata kysymykseen, mihin tällä verkostolla pyritään ja mitä sen jäsenet ovat valmiita tekemään, jotta yhteinen visio toteutuu. Tämän ei tarvitse olla monimutkaista, yksinkertaisimmillaan on kyse siitä, että verkoston jäsenet tietävät mitä tavoitellaan, kuinka ja miksi. Tärkeää on myös yhdessä määritellä, mitä verkoston jäseniltä odotetaan ja mitä heillä on annettavanaan verkostolle. (Lahtela 2020, 51.)

4.5 Verkostojohtaminen

Verkostot eivät toimi ilman johtamista ja niiden rakentaminen on aina jonkun tehtävä. Verkostojohtajuus sisältää sen työn, jota tehdään verkoston toiminnan, toimintakyvyn ja kehittämisen eteen. Verkostossa johtajuus on usein jaettava, sitä voidaan organisoida jostain tietyistä paikasta, mutta vastuu verkoston johtamisesta on jaettu. Verkostojohtajuudella suunataan toimintaa ja resursseja kohti haluttua suuntaa. Verkostojohtajuus on myös yksi verkoston menestystekijöistä (Laasonen ym. 2020, 25, 58.)

Nykytrendejä organisaatioissa ovat globaalisuus, informaation kiihtyvä kasvu sekä teknologian kehittyminen ja nopeat muutokset. Nämä johtavat aiempaa epävakampaan toimintaympäristöön. Johtamisen odotetaan olevan joustavaa, ketterää, erilaisia näkökulmia yhdistävää sekä innovatiivisesti ja dynaamisesti organisoitua. Verkostojohtaminen edustaa omalta osaltaan juuri tätä. Verkostojohtaminen vaatii erilaista osaamista kuin mitä perinteinen hierarkkinen organisaation johtaminen. Esihenkilön keskeinen rooli on luoda ja ylläpitää verkostoja organisaatioiden välillä. Nykymaailmassa muutokset ovat normaaleja ja näin ollen organisaatiot tarvitsevat osaamista myös muilta tahoilta menestyäkseen ja kehittyäkseen. Verkostojohtamisen tärkeä vahvuus on rehellisyys luottamuksen rakentamisessa eri toimijoiden kesken. (Kangastie & Vesterinen 2022.) Verkostojohtajuutta on kuvailtu myös yhteisöllisen näkökulman kautta, jolloin ajatellaan, että kaikki verkoston toimijat toteuttavat sitä (Wind ym. 2021, 24).

Verkostojohtamisella pyritään varmistamaan, että verkosto on kykeneväinen vastaamaan palvelutarpeiden muutoksiin ja aktivoimaan tarvittavia resursseja. Oleellista on myös edistää verkoston toimijoiden yhteistä ymmärrystä verkoston hyödyllisyydestä sekä sitouttaa heidät verkoston toimintaan. (Nykänen 2017, 35.)

Verkostojohtamisessa johdetaan siis organisaatioiden välisiä suhteita. Käynnistysvaiheessa tulee ottaa huomioon se, kuinka verkostoituminen tulee vaikuttamaan oman organisaation toimintaan ja mitä tekijöitä on otettava huomioon verkostojohtamista rakennettaessa. Huomioon otettavia asioita on mm. verkostojohtamisen ja organisaatiojohtamisen ero, verkostojohtamisessa ei ole ns. käskyvaltaa, kuten organisaatiojohtamisessa. Tämän lisäksi verkostojohtamiseen vaikuttaa verkoston rakenne sekä sen muotoutumisvaihe. (Kattainen 2016, 75.)

Verkostojohtamisesta käytettyjä synonyymeja on esimerkiksi verkostoissa tai verkostoilla johtaminen tai verkoston välityksellä hallinnoiminen. Määritelmiä löytyy useita. Perinteisesti käytetään käsitettä verkostojen johtaminen ja sillä tarkoitetaan verkoston johtajan suorittamia johtamistoimintoja. (Puustinen 2017, 53.)

Verkostojohtamisen määritelmiä

Kattainen (2016) määrittelee väitöskirjassaan verkostojohtamisen olevan tiettyyn suuntaan ohjaavaa toimintaa verkostoyhteistyössä. Hän pitää verkostojohtamisen oleellisempänä asiana käynnistysvaiheen verkostojohtamista. (Kattainen 2016, 73-74.)

Pentti Sydänmaanlakka (2015) määrittelee puolestaan verkostojohtamisen kirjassaan Älykäs julkinen johtaminen, olevan yli tiimien menevää johtamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Verkoston johtaminen ei tarkoita vain oman organisaation tiimejä, vaan myös esimerkiksi asiakas- ja asiantuntijatiimejä. (Sydänmaanlakka 2015, 202.)

Vanhatalo (2014) määrittelee väitöskirjassaan verkostojohtamisen olevan toimintaa, joka luo edellytyksiä vuorovaikutusprosesseille ja edistää niitä sekä ohjaa verkostoa saavuttamaan tavoitteensa. Hänen mukaansa verkostojohtamisen ydin on vuorovaikutuksen sujuvuus ja yhteisten tavoitteiden toteutuminen. Verkostojohtaminen on sekä ihmisten että asioiden johtamista. (Vanhatalo 2016, 47.)

Verkostojohtamisen oppaassa (2019) verkoston johtajan / koordinaattorin ensisijaiseksi tehtäväksi määritellään verkoston toimivuuden tukeminen sekä toiminnan arviointi toimivuuden näkökulmasta. Verkostojohtaminen ei ole siis vallankäyttöä, vaan puhtaasti arviointia ja avustamista. Vastuunkantoa ja johtajuutta odotetaan myös verkoston toimijoilta itseltäänkin. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15-16.)

Ala-Poikela ym. (2015) mukaan verkostojohtaja suunnittelee ja ohjaa verkoston toimintaa sekä varmistaa työnjaon ja tehtävien selkeyden. Verkostojohtajan tulee hallita erilaisia vuorovaikutustilanteita ja kehittää strategioita, jotka vastaavat verkoston toimijoiden strategioihin. Verkostojohtajan tulee tarjota mahdollisuus erilaiseen toimintaan, vuorovaikutukseen, oppimiseen, luottamukseen sekä sitoutumiseen. (Ala-Poikela ym. 2015, 21.)

4.6 Verkostojohtajuuskonseptit

Verkostojohtajuus saattaa jakautua verkoston sisällä usean toimijan kesken. Wind ym. (2021) tutkimuksen mukaan voidaan tunnistaa yhdeksän erilaista verkostojohtajuuskonseptiä. Ne ovat piirteineen selitetty alla olevassa taulukossa 2. Huomioitavaa on, että verkoston johtamisessa näitä voidaan soveltaa useampaa samanaikaisesti ja niillä on jonkin verran yhtäläisyyksiä ja päällekkäisyyksiä. (Wind ym. 2021, 24, 27.)

Jaettu johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> toimijat johdattavat toisiaan kohti verkoston yhteisiä tavoitteita
Hajautettu johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> johtamistehtävä jakautunut joidenkin toimijoiden kesken
Yhteistyöhön perustuva johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> yhteisen osaamisen hyödyntäminen
Yhteisöllinen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> toimijat omaksuvat erilaisia yhteisiä johtajuusrooleja ja -vastuita
Osallistava johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> toimijoiden kannustaminen ongelmien ratkaisemiseksi
Verkostojohtamisteoria (NLT)	<ul style="list-style-type: none"> painottaa verkoston johtajan ja toimijoiden välistä vuorovaikutussuhdetta
Kompleksisuuden johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> monimutkaisten verkostojen välisten vuorovaikutusten johtaminen
Ryhmien välinen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> keskittyy yhteistyöhön organisaatioiden osien tai eri organisaatioiden välillä
Demokraattinen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> omaa demokraattiset perusarvot

Taulukko 2. Verkostojohtamiskonseptit (Mukaiitu Wind ym. 2021, 24-27.)

Verkostojohtamiseen on usein liitetty käsitteet demokraattinen johtajuus ja jaettu johtajuus. Voidaankin sanoa, että verkostojen erot näkyvät siinä, kuinka niissä johtajuutta jaetaan. Joidenkin tutkimusten mukaan verkostojohtajuutta toteuttaa keskeinen johtaja, joka jakaa johtamistehtäviä tai -rooleja muille. Tällöin verkostossa on joku keskeinen johtaja. Kuitenkin viime aikoina verkostojohtajuus nähdään yhteisöllisenä, kaikkien toimijoiden toteuttamana ilmiönä. (Wind ym. 2021, 24.)

Verkostossa, jossa **johtajuus on jaettu**, ei ole nähtävissä selkeää johtohahmoa. Sen sijaan siinä korostuu jäsenten välinen keskinäinen vaikuttaminen. Toimijat johdattavat toisiaan kohti verkoston yhteisiä tavoitteita. Useissa tutkimuksissa on todettu jaetun johtajuuden olevan tehokasta. (Wind ym. 2021, 25.)

Hajautetussa johtajuudessa on yleensä keskeinen johtaja, joka jakaa johtajuutta. Näin johtajuus on jaettu joidenkin toimijoiden kesken. **Yhteistyöhön** perustuvassa johtajuudessa puolestaan johtajuus on jaettu kaikkien toimijoiden kesken. Toimijat jakavat osaamistaan ja keskeisen johtajan on oltava valmis jakamaan valtaa. **Yhteisöllisessä** johtajuudessa johtamisvastuut ovat yhteisiä ja toimijat omaksuvat erilaisia johtamisrooleja. **Osallistava** johtajuus voidaan nähdä eräänlaisena johtamistyylinä tai -mallina, jossa johtajuus on toimijoiden osallistamista päätöksentekoon esimerkiksi konsultoimalla verkoston toimijoita. Suhteellisen uusi verkostojohtamisen konsepti on **NLT-konsepti** (Network Leadership Theory)

ja siinä korostuu verkoston johtajan ja toimijoiden välinen vuorovaikutus, ei niinkään verkostojohtajan yksilölliset ominaisuudet. **Kompleksisuuden** johtamisen keskiössä on ajatus, että nykyorganisaatiot ovat liian monimutkaisia yhden toimijan johtajuudelle. Se keskittyy verkostojen välisiin monimutkaisiin vuorovaikutussuhteisiin, ei yksittäisiin johtajiin. **Ryhmienvälisessä** johtajuuskonseptissa oleellista on yhteistyön edistäminen. Tämä on verrattaen uusi konsepti. Viimeinen Wind ym. (2022) tutkimuksessa esiintynyt verkostojohtajuuskonsepti oli **demokraattinen johtajuus**. Siihen liitettyjä käsitteitä ovat mm. osallisuus sekä tasa-arvoinen osallistuminen. Demokraattisessa johtajuudessa on kolme tunnistettavaa piirrettä: vastuun jakaminen verkoston jäsenten kesken, yhteisen päätöksenteon tukeminen sekä verkoston toimijoiden voimaannuttaminen. (Wind ym. 2021, 24-27.)

Näitä yhdeksää verkostojohtamisen konseptia voidaan käyttää limittäin tai jopa yhtäaikaisesti, mutta niistä löytyy myös eroavaisuuksia. Erot ilmenevät siinä, nähdäänkö johtajuus verkostossa jaettuna vai keskittyneenä yhteen johtajaan. (Wind ym. 2021, 27.)

Verkostojohtajan rooli

Verkosto tarvitsee johtajan toimiakseen tehokkaaksi, vaikka verkosto usein mielletäänkin ei-hierarkkiseksi ja itseohjautuvaksi. Verkoston johtaja voidaan kuitenkin nähdä ennemminkin kumppanina kuin varsinaisena johtajana. Verkoston jokainen toimija tuo mukanaan oman auktoriteettinsa, eikä kukaan ole yksipuolisessa vallassa muihin nähden. Verkostoja siis johdetaan yhdessä. Johtamismallista tulisi keskustella, sopia ja hyväksyä yhdessä. (Ala-Poikela ym. 2015, 20.)

Verkostojohtajuus perustuu siis yhteistyölle ja se painottaa jaettua valtaa. Vallan lisäksi jaettua tulisi olla myös tehtävien sekä tunnustusten jakaminen. Verkostojohtajuudessa tarkoituksena on luoda sellaiset olosuhteet, joilla verkosto-osapuolten vuorovaikutusta voidaan edesauttaa sekä helpottaa. Johtajien tulee rohkaista ja tukea osapuolia työskentelemään yhdessä ja tehokkaasti. Verkosto tarvitsee johtajaa myös arvioimaan yhteisiä onnistumisia. (Lehto ym. 2019, 258.)

Verkostojohtajalle voidaan määritellä tietyt tehtävävaiheet (taulukko 3.), jotka sijoittuvat verkostotyön alkuvaiheeseen, johtajan tehtävänä on tunnistaa verkoston toimijoita sekä kartoittaa ja koordinoida toimijoiden tietoja, taitoja sekä resursseja. Verkostojohtajan on tasapainotettava, järjestää ja yhtenäistää verkoston rakennetta. Hänen tulee aktivoida verkoston toiminnalle tärkeitä toimijoita ja myös uudelleen organisoida tarvittaessa verkoston toiminnalle ei niin oleellisia toimintoja ja rakenteita. (Ala-Poikela ym. 2015, 20-21, Lehto ym. 2019, 259.)

Yhteistyön rakentamisvaiheessa johtajalta odotetaan vaikuttamista osallistujien rooleihin. Johtajan tehtävänä on edistää ja helpottaa roolien, pelisääntöjen, toimintakulttuurin sekä arvojen luomista. (Lehto ym. 2019, 259.) Verkostojohtajan tehtävänä on vahvistaa yhteisiä tavoitteita ja auttaa toimintaa eteenpäin esittämällä uusia näkökulmia ja ideoita sekä erilaisia toimintatapoja. Verkostojohtajan tulee myös sitouttaa toimijat verkostoon ja sen tavoitteisiin, vakuuttamalla verkoston jäsenet verkoston ideasta. (Ala-Poikela ym.2015, 21.)

Liikkeelle laittamis- ja yhdistämisyvaiheessa (mobilisointivaihe) verkostojohtajan tehtävänä on hankkia tukea niin verkosto-osapuolilta kuin sidosryhmiltäkin. Johtajalle tämä tarkoittaa osapuolten motivoimista, perustelemista sekä varmistamista yhteistyölle, sekä yhteiseen tehtävään sitouttamista. Jotta verkostoyhteistyö on tehokasta, on mobilisointi jatkuvaa verkostoyhteistyön ajan. Tässä vaiheessa korostuu verkostojohtajan saama tuki organisaatioilta sekä omalta esimieheltään. Verkostojohtajan tulee vakuuttaa ja rohkaista yhteistyötahoja yhteisen työhön. (Lehto ym. 2019, 260.)

Yhdistämisyvaiheessa verkostojohtajan tulee pitää mukana saadut organisaatiot mukana toiminnassa ja vahvistaa niiden tuki verkostolle. Verkostojohtajan tehtävänä on varmistaa verkoston tavoitteiden toteutuminen yhtenäistämällä ja tukemalla erilaisten toimijoiden välistä tuottavaa yhteistyötä. Samaan aikaan hänen olisi minimoitava mahdolliset yhteistyön esteet. Tavoitteena on mahdollisimman itseorganisoituva verkosto. (Ala-Poikela ym. 2015, 21.)

Aktivointi	<ul style="list-style-type: none"> • toimijoiden tunnistaminen • osaamisen kartoittaminen
Yhteistyön rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> • verkoston arvot • toimintasääntöjen vahvistaminen
Mobilisointi	<ul style="list-style-type: none"> • organisaatioiden mukaan saaminen • organisaatioiden tuki verkostolla
Yhdistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • verkoston itseorganisoituminen

Taulukko 3. Verkostojohtajan tehtävät (Mukailtu Ala-Poikela ym. 2015, 22.)

4.7 Verkoston arviointi ja kehittäminen

Verkoston arviointi lähtee sen selkeästi asetelluista tavoitteista ja tehtävistä. Toiminnan selkeä suunnittelu takaa selkeän toiminnan arvioinnin. Kun verkosto kykenee ratkaisemaan sen alkuperäisen haasteen, on verkosto onnistunut. Verkoston tulisi säännöllisesti seurata ja arvioida sen suuntaa; ollaanko menossa kohti suunniteltua. Lisäksi olisi hyvä seurata

mitä verkosto on saanut aikaan, onko saavutettu muutoksia tai vaikutuksia. On myös hyvä säännöllisesti pohtia, onko verkostolle edelleen tarvetta. Arviointia voi tehdä eri toimijoiden näkökulmasta. Vaikutukset yksittäisen jäsenen näkökulman lisäksi on hyvä pohtia, kuinka verkostoituminen on onnistunut ja mitä taustaorganisaatiot ovat saaneet verkostosta. (Kittilä 2018.)

Arviointi on tärkeää kehittymisen kannalta. Pitkään toimineet verkostot saattavat jumiutua paikoilleen ja tarvita uudistumista. Arvioinnin tuloksena voi olla myös johtopäätös siitä, ettei verkosto ole enää tarpeellinen. Verkoston kehittämisessä on tärkeää tietoinen yhteistyö. Yhdessä verkoston jäsenet voivat muokata sekä muuttaa verkoston toimintaa. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 58-59.)

Verkoston kehittäminen on yhteistyötä, jonka keskiössä on yhdessä oppiminen sekä jäsenten yhteistyön parantaminen. Verkoston koordinaattorilla on iso rooli yhteistyön tukemisessa. Kehittämisen verkosto oppii kyseenalaistamalla ja uudistamalla toimintaansa sekä näiden pohjalta se voi asettaa uusia tavoitteita toiminnalleen. (Hakala 2022, 29-30.)

Verkoston näkyvyyden ja tunnettavuuden kannalta verkosto olisi hyvä brändätä. Se auttaa myös houkuttelemaan toimijoita ja sitouttamaan heitä toimintaan. Vaikka verkoston brändäys ei olekaan sen itseisarvo, niin verkoston vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että verkosto on edes jollain tasolla tunnettu kokonaisuus. Näin verkosto voisi näyttäytyä toimijana, johon halutaan mukaan. (Laasonen 2020, 60.)

Verkosto voi arvioida toimintaansa esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla. Toteuttaako se perustehtävänsä ja onko se edelleen pätevä? Onko työ ollut tuloksellista ja onko sillä ollut vaikuttavuutta? On hyvä pohtia myös toimintasuunnitelman ajantasaisuutta. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 32.)

4.8 Multis-verkoston nykytilan arviointi ja kehittämistarpeet

Tämän kehittämistyön tekijä on toiminut multis-verkoston koordinaattorina vuodesta 2020 ja jäsenenä verkostossa hän on ollut vuodesta 2013. Verkostoon kuuluu vielä jäseniä, jotka ovat olleet mukana verkoston perustamisesta saakka. Uusia jäseniä on kuitenkin tullut runsaasti ja vanhempia jäseniä on jäänyt pois esimerkiksi eläköitymisen vuoksi. Viime vuosina jäsenten vaihtuvuus on ollut suurta ja jäsenrekisterin puuttuessa, on hankala sanoa, kuinka sitoutuneita jäsenet verkostoon ovat.

Multis-verkosto on tällä hetkellä **kehittämisverkosto**. Se pyrkii jakamaan tietoa multisensorisesta toiminnasta ja kehittämään multisensorisen toiminnan osaamista sekä levittää tietoisuutta siitä. Osaamista ja tietoa jaetaan tällä hetkellä verkoston jäsenten kesken vain

kerran vuodessa järjestettävässä multis-verkostopäivässä. Olettamuksena on, että verkostopäivään osallistujat vievät verkostopäivältä saatua uutta osaamista sekä tietoa eteenpäin omissa organisaatioissaan.

Multis-verkosto voidaan nähdä tällä hetkellä myös **vertaispalveluverkoston**a, multisensorinen toiminta ja sen kehittäminen kiinnostaa verkoston jäseniä. Lisäksi sen voidaan ajatella olevan myös **oppimis- ja kehittämisverkosto**, verkostossa pyritään oppimaan uutta ja kehittämään omaa ja organisaation osaamista. Tällä hetkellä ainoa väylä tähänkin on vuosittainen verkostopäivä. Verkostopäivä tämän muotoisena, kun se nykyään on, ei välttämättä pysty vastaamaan näihin edellä mainittuihin tarpeisiin ja vaatinee siis sen sisällöllistäkin kehittämistä.

Verkostot tarvitsevat strategian. **Multis-verkoston strategia** on kaikessa yksinkertaisuudessaan se, että se pyrkii levittämään tietoutta multisensorisesta toiminnasta ja siinä käytettävistä menetelmistä ja välineistä. Lisäksi tietouden multisensorisesta toiminnasta toivotaan leviävän eri aloille. Verkoston vanhoilla jäsenillä tämä strategia on varmasti tiedossa, mutta se pitäisi saattaa myös uusien jäsenten tietoisuuteen. Tähän voisi vaikuttaa verkoston koordinaattori. Jäsenten olisi tärkeä tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitä heillä on annettavana verkostolle.

Yksi tärkeistä, **kriittisistä menestystekijöistä** on tiedonkulku ja tämä on verkostolla selvästi heikkoa ja vaatii kehittämistä. Tämä on noussut esiin myös aiempien vuosien verkostopäivien palautteista. Verkostolla on omat Facebook-sivut, jotka perustettiin, jotta hyviä käytänteitä, menetelmiä ja tietoa erilaisista toimintavälineistä jne. voisi jakaa muiden multisensorisesta työstä kiinnostuneiden ja sitä harjoittavien kanssa. Tämä ei ole kuitenkaan osoittautunut hyväksi ja toimivaksi väyläksi, sivua päivittää vain verkoston koordinaattori ja kysymykset, joita sinne tulee, koskevat lähinnä vuotuista verkostopäivää. Lisäksi verkoston koordinaattori on järjestänyt virtuaaliset päiväkahvit Teamsin välityksellä, jossa olisi voinut keskustella ja vaihtaa kuulumisia ja käytänteitä, mutta nämäkään eivät ole onnistuneet, osallistujia niihin olisi ollut vain muutama. Verkoston jäsenet ovat yhteydessä lähinnä vain siis verkostopäivän aikana. Tarvittaisiin vakiintuneet, yhdessä sovitut käytänteet yhteydenpitoon. **Verkostotyön ydin** on yhdessä tekeminen ja se vaatii toteutuakseen hyviä käytänteitä verkostolta.

Multis-verkosto on löyhästi organisoitu, **koordinaattori** on lähinnä nimellinen, jonka tämänhetkinen tehtävä on löytää järjestäjä vuotuiselle verkostopäivälle ja valvoa ja ohjata verkostopäivän sisältöä oikeaan suuntaan. Lisäksi koordinaattori ylläpitää verkoston Facebook-sivuja.

Multis-verkoston koordinointia/johtajuutta tulisi kehittää. Vaikka verkosto on perustettu yli 20 vuotta sitten, on sen johtajan tehtävät vielä **aktivointivaiheessa**. Olisi tärkeää tunnistaa ja päivittää verkoston toimijat sekä kartoittaa osaaminen. Tämän jälkeen voisi vahvistaa verkoston toimintasäännöt ja arvot. Multis-verkostolla on pitkä matka itseohjautuvuuteen.

Kehittymisen kannalta **verkoston toiminnan arviointi** on tärkeää. Pitkään toimineet verkostot voivat jumiutua ja kaivata uudistumista. Näin on käynyt multis-verkostolle, se on ollut pitkään toiminnassa, mutta sen kehittäminen ja arviointi on ollut minimaalista. Verkoston jäsenten tulisi yhdessä arvioida ja muokata sen toimintaa ja siihen on tämän kehittämistyön sähköisellä kyselyllä ja ideapajallakin pyritty.

Multis-verkostolla on paljon **kehitettävää**, jotta se olisi paras mahdollinen verkosto levittämään multis-tietoutta kansallisesti. Tällä hetkellä multis-verkosto on yhtä kuin kerran vuodessa järjestettävä verkostopäivä, ja edellisten päivään osallistujien palautteista voi päätellä, että osallistujilla on suuret odotukset sen sisällöstä.

5 Kehittämistyön toteutus

5.1 Toimintatutkimus

”Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä!” -Kurt Lewin
(Heikkinen ym. 2023, 17).

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella pyritään muutosten aikaansaamiseen ja sen tavoitteena on sosiaalisten käytänteiden parantaminen. Toimintatutkimus pyrkii myös tuottamaan käytännöllistä tietoa. Sen perusta on siis toiminnan kehittämisessä ja siinä yhdistyy käytäntö ja teoria. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Toimintatutkimus pyrkii muuttamaan sosiaalisia käytäntöjä paremmiksi. Samalla muodostuu uutta tietoa näistä käytännöistä. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole - yleisistä tutkimuksista poiketen - julkaisujen ja artikkeleiden tuottaminen julkaistavaksi. Toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan aktiivisesti jokapäiväisiin käytäntöihin sekä suuntaamaan toimintaa uusille urille. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämistä varten. (Heikkinen ym. 2023, 17,19.)

Toimintatutkimuksessa on oleellista, että tutkimukseen otetaan mukaan käytännössä toimivat ihmiset, eli tutkittavat ihmiset ovat aktiivisia subjekteja tutkimus- ja muutosprosessissa. Olennaista on yhteinen ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella. Tutkimus pyrkii kuvaamisen ja selittämisen lisäksi myös muuttamaan sosiaalista todellisuutta. Muutos voi joko tapahtua tai olla tapahtumatta ja se voi myös olla täysin toisenlainen, kuin mitä alun perin tavoiteltiin. Toimintatutkimuksen avulla saadaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Se vastaa toisaalta kysymykseen ”miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja toisaalta taas kysymykseen ” miksi ne eivät muutu?” Tärkeää on muistaa, että toimintatutkimus tuottaa aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Suppeimmillaan toimintatutkimus kohdistuu oman työn kehittämiseen. Useimmiten kehitetään jonkin työryhmän tai tiimin toimintaa. Toimintatutkimus soveltuu kuitenkin myös ison organisaation toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksella on myös oppimisen näkökulmasta paikkansa. Se voi olla myös henkilökohtaista osaamista kehittävää toimintaa. Toimintatutkimuksessa kerätään tietoa, analysoidaan aineistoa ja muutetaan työtä samanlaisesti. Yhteinen suunnittelu työntekijöiden ja mahdollisten asiakkaiden välillä aloittaa kehittämisen, tämä sisältää työn historian ja nykytilanteen kartoituksen. Näin saadaan tilannekuva siitä, kuinka tilanteeseen on tultu ja mikä on kehittämisen lähtötilanne.

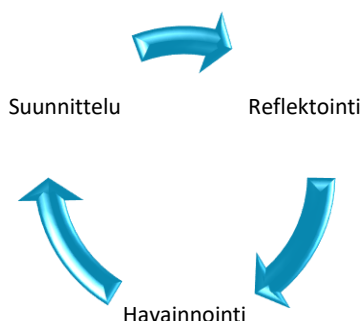
Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe sisältää konkreettisten tavoitteiden laatimisen ja niiden saavuttamiseksi liittyvien edellytysten määrittelyn. Nämä tavoitteet ja edellytykset seuraavat mukana koko prosessin ajan. (Salonen ym. 2017, 40-41; Mannila 2022.)

Heikkinen ym. 2023 esittelevät kirjassaan Toimintatutkimus – käytännön opas toimintatutkimuksen sisältävän neljä vaihetta:

1. suunnitteluvaihe
2. toteutusvaihe
3. havainnointi- ja aineistonkeruuvaihe
4. arviointivaihe

Vaiheet eivät ole selkeitä, vaan ovat luonnostaan sisäkkäin sekä limittäin. (Heikkinen ym. 2023, 24.)

Toimintatutkimuksen prosessi etenee yleensä sykleittäin. Se alkaa ongelman tunnistamisesta. Tämän pohjalta laaditaan tutkimus- tai muutossuunnitelma, jota lähdetään toteuttamaan. Suunnitelman toteutumista tulee havainnoida ja arvioida, jonka pohjalta sitä tarvittaessa muutetaan tai tarkennetaan. Uudistettua suunnitelmaa toteutetaan ja sen havainnointia ja arviointia jatketaan edelleen. Tämä sykli (Kuvio 1.) periaatteessa jatkuu, kunnes tavoitteena olevat muutokset saavutetaan. (Jyrkämä 2021). Käynnissä oleva kehittämistyö yleensä johtaa uusiin kehittämisideoihin ja näin ollen syklejä kehitty useampia. Näin syntyy spiraali tai pyörre. Spiraalimainen prosessin eteneminen on toimintatutkimuksen olennainen piirre. On kuitenkin hyvä muistaa, että joskus hankkeesta syntyy vain yksi sykli ja tutkimus on silti kokeilemisen arvoinen ja sitä voidaan kutsua toimintatutkimukseksi. (Heikkinen ym. 2023, 26.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli (Mukaiitu Jyrkämä 2021.)

Toimintatutkimuksen reflektiivisyyden avulla pyritään toiminnan parantamiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Reflektoidessa etäännyttään tavanomaisesta ajattelusta ja rutiineista sekä pyritään ymmärtämään, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Tarkoituksena on uuden näkökulman kautta hahmottaa ajattelua ja ymmärtämysyhteyksiä. (Heikkinen ym. 2023, 24.)

Toimintatutkimus on monimenetelmällinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja sen toiminnan kehittämiseen ja siinä korostuu tieteen ja käytännön yhdistäminen. (Heikkinen ym. 2023, 35-36.) Se ei kuulu tarkkarajaisesti laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan, eikä se ole sidoksissa yhteen tiettyyn teoriaan. (Jyrkämä 2021).

5.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on tavoitteellista yhteistyötä. Sen tavoitteena voi olla uudenlaisen palvelun tai toimintatavan kehittäminen tai olemassa olevien tapojen parantaminen. Yhteiskehittäminen voi tapahtua missä tahansa virtuaalisessa tai fyysisessä yhteisössä. Oleellista siinä on osallistujien osallistaminen. Henkilöstön osallistuminen yhteiskehittämiseen tuo näkökulmaa työn merkitykseen sekä antaa mahdollisuuden oman työn kehittämiseen. (Niemi 2020; Kähkönen & Villa 2023.)

Onnistunut yhteiskehittäminen vaatii:

- tasavertaisen osallistumisen
- osallistujien erilaisten tavoitteiden tunnistamisen ja yhteisen tavoitteen löytämisen
- tekemällä etenemisen; ideoista nopeasti edetään konkreettiseen tekemiseen
- oikeanlaiset tilat sekä ohjauksen, ajankäytön hallinnan sekä oikeanlaiset työskentelymenetelmät
- uusien ideoiden hyväksymisen

(Aaltonen ym. 2016.)

Yhteiskehittämisen yhtenä menetelmänä voi olla työpajatoiminta. Työpajatoiminnassa sidosryhmien edustajia kootaan ideoimaan ja kehittämään yhdessä. Työpajojen avulla voidaan ideoida yhdessä ja monipuolisesti esimerkiksi uudenlaisia toimintatapoja. Työpaja voidaan järjestää myös tarvittaessa verkkoympäristössä. (Kähkönen & Villa 2023.)

5.3 Aineiston keruumenetelmät

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, joten sen aineiston keruumenetelmienkin tulee olla osallistavia. Niiden avulla päästään käsiksi esimerkiksi toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon sekä kokemukseen ja näin ollen kehittämistyön laajenee virallisesta

aineistosta. Menetelminä voi olla esimerkiksi kyselyt, havainnoinnit, aivoriihet sekä ryhmäkeskustelut. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Tiedonkeruuvaihe sisältää havainnoinnin, käytännön valvonnan, datan keräämisen ja edistymisen seurannan. Kerättävä tieto voi olla joko sähköisessä tai paperisessa muodossa. (Toimintatutkimuksen menetelmäopas.)

Tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelmänä oli kysely sekä verkostopäivällä syksyllä 2023 pidetty ideapaja. Kysely toteutettiin sähköisenä ja linkki siihen laitettiin Multisverkoston Facebook-sivulle.

Kysely

Kysely on menetelmänä usein käytetty. Se on sopiva, kun tutkittava aihealue tunnetaan hyvin. Kehittämistyössä kyselyn avulla voidaan esimerkiksi selvittää lähtötilanne tai arvioida saavutetut tulokset. Kyselyiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, kun suurelta joukolta voidaan kysyä monia eri asioita. Menetelmänä se on nopea ja tehokas. Tulokset ovat usein numeraalisia ja niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselytutkimusten heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuuden lisäksi se, että ei pystytä arvioimaan kuinka perehtyneitä ja tietoisia vastaajat ovat kyseessä olevasta aiheesta, kuinka tosissaan he ovat vastanneet sekä ovatko annetut vastausvaihtoehdot heidän mielestään onnistuneita. (Ojasalo ym. 2014, 40, 121.)

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija käyttää kyselylomaketta, johon osallistuja vastaa. Kyselyssä voidaan kysyä samaa asiaa isolta joukolta. Kysely voidaan tehdä joko paperisena tai sähköisenä. Kysymysten tulee olla helposti vastattavia ja yksiselitteisiä. (Ojasalo ym. 2014, 40-41; Vehkalahti 2019, 11.)

Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, sillä tutkimuksen onnistuminen voi riippua lomakkeesta. Kysymysten tulee olla sisällöllisesti oleellisia ja tilastollisesti mielekkäitä. Kyselylomakkeen tulee olla kokonaisuus, joka sisältää sekä sisällölliset että tilastolliset näkökulmat. Oleellinen asia on myös kyselyn selkeys sekä pituus. Liian pitkä kysely saattaa karkottaa halun vastata. Kyselyn vastaamiseen olisi hyvä kulua maksimissaan 20 minuuttia. Kysymykset olisi hyvä asetella loogiseen järjestykseen, aihealue kerrallaan. Kysely olisi hyvä myös testata tutkimusaiheen hyvin tuntevilla henkilöillä ennen käyttöönottoa ja tehdä tämän jälkeen vielä tarvittavat muutokset, ennen kyselyn julkistamista. (KvantiMOTV 2010; Vehkalahti 2019, 20,133.)

Kyselyn tulee sisältää myös saatekirje. Siinä kerrotaan tutkimuksen perustiedot – mistä tutkimuksessa on kyse, kuka on tekijä ja miten vastaajat ovat valittu sekä mihin tuloksia tullaan

käyttämään. Saatekirjeellä pyritään myös motivoimaan vastaaja vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeen ollessa huono tai epämääräinen, ei vastaaja välttämättä vastaa kyselyyn. Hyvin suunnitellulla saatekirjeellä voidaan herättää vastaajan kiinnostus ja vaikuttaa myös vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2019, 48.)

Sähköiset kyselyt ovat viime vuosina yleistyneet. Niihin on tarjolla useita ilmaisia sovelluksia. Ne ovat helppokäyttöisiä ja niillä voidaan laatia kysymyslomakkeet, kerätä vastaukset sekä raportoida tulokset. Sähköisiä kyselyjä voidaan levittää esimerkiksi sähköpostitse tai sosiaalisen median alustoiden kautta. Ne ovat nopeita, edullisia sekä vaivattomia. Heikkoutena sähköisissä kyselyissä on niiden aineistojen edustavuuteen sekä tulosten yleistettävyyteen. (Ojasalo ym. 2014, 128-129.)

Ideapaja

Verkostoituminen ja ryhmätyöt ovat tärkeitä elementtejä uuden keksimiselle. Luovan ongelmanratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Uuden kehittämisessä luovuus on keskipisteenä. Vaatii rohkeutta ja luovuutta katsoa asioita uudella tavalla. Tarvitaan siis erilaisia luovuusmenetelmiä ja -työkaluja, jotta onnistutaan tuottamaan uudenlaisia ideoita, toimintatapoja ja ratkaisuja. Ideointimenetelmiä on olemassa runsaasti. Niiden tavoitteena on jakaa ideoita toisten kanssa, kehittää toisten ideoita sekä päästä eroon normaaleista ajattelun rajoituksista. (Ojasalo ym. 2014, 158, 160.)

Yksi ideointimenetelmä on työpajaideointi, jota voidaan kutsua myös aivoriiheksi (brainstorming). Työpajaideoinnissa ideoita tuotetaan ryhmissä, vetäjän johdolla. (Ojasalo ym. 2014, 160.)

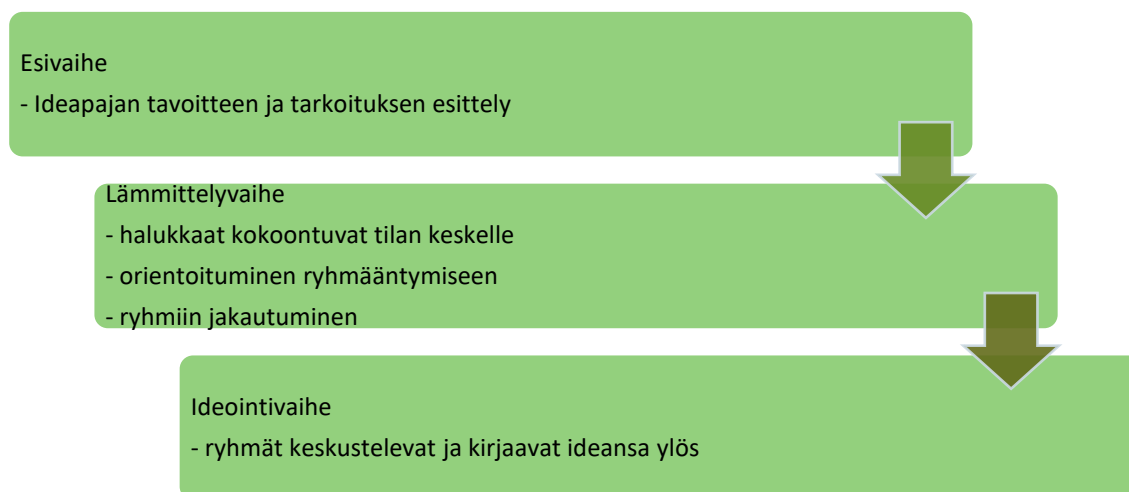
Työpajaideointi etenee vaiheittain. Vaiheita ovat **esivaihe**, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Tämän jälkeen seuraa **lämmittelyvaihe**, jossa vapaudutaan turhista mieltä rajoitavista tekijöistä sekä ennakkoluuloista. Tässä vaiheessa vetäjä kertoo vielä toimintaperiaatteet. **Ideointivaiheessa** ideoidaan vapaasti, eikä ideoita ole tarkoitus arvioida tai perustella. Ideat kirjataan taululle tai papereille. Viimeisenä voi olla **valintavaihe**, jossa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

5.4 Kehittämistyön toteutus

Sähköinen kysely toteutettiin Webropol-kyselyohjelman avulla. Kehittämistyön tekijä julkaisi linkin kyselyyn Multis-verkoston Facebook-sivuille lokakuussa 2023, vastausaikaa oli reilu kuukausi, marraskuun loppuun saakka. Kehittämistyöntekijä laittoi Facebook-sivulle myös sähköisen kyselyn saatekirjeen. (Liite 2.)

Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Kysymyksiä oli yhteensä 15. Kysymykset jakaantuivat kolmeen teemaan: verkostopäivän järjestäminen, verkostopäivän sisältö sekä sana vapaa -osio.

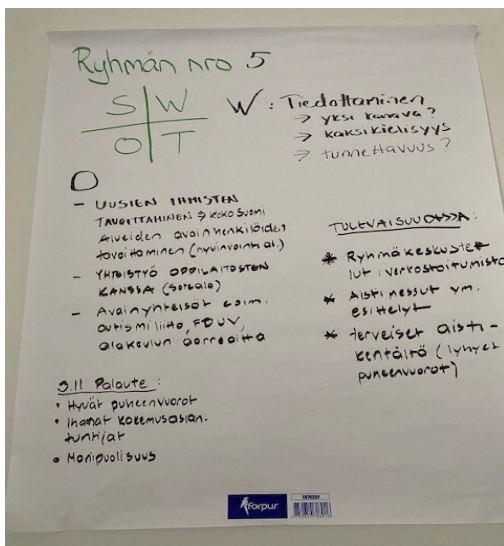
Ideapaja pidettiin vuoden 2023 multisensorisella verkostopäivällä. Ideapajaan osallistuminen oli verkostopäivään osallistujille vapaaehtoista, ideapajaan osallistui lopulta vajaa 80 osallistujaa. Ideapajan kulku on esitetty alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Ideapajan kulku

Ensimmäisessä vaiheessa tämän kehittämistyön tekijä kertoi ideapajan ideasta sekä sen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä ideapajan kulusta. Ideapajan tarkoituksena oli SWOT-analyysin teemoja apuna käyttäen ideoida ”unelmien verkostopäivä”. Ideapajan vetäjä kävi SWOT-analyysin teemat läpi ideapajan esivaiheessa, lisäksi ne olivat kirjoitettuna fläppitaulun papereihin muistin virkistämiseksi tarvittaessa.

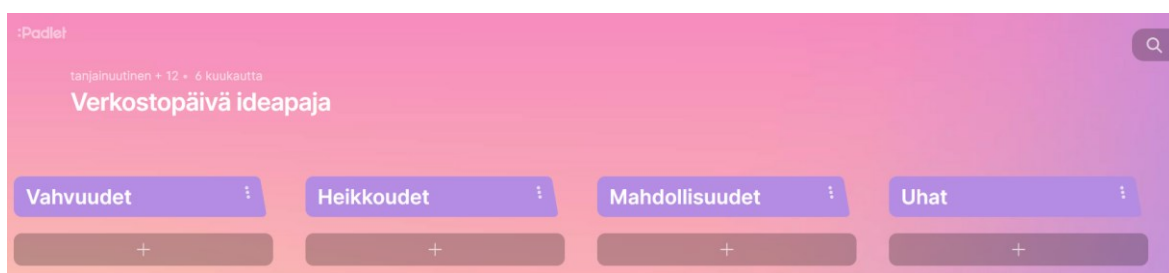
Tämän jälkeen tilaisuuden juontaja kutsui halukkaat osallistujat tilan keskelle ja piti heille pienen mindfulness-hetken, jonka jälkeen osallistujat ottivat luvun kymmeneen ja näin syntyi 10 noin 8 hengen ryhmää. Ryhmät jakaantuivat ympäri tilaa ideoimaan ja heille annettiin tähän 45 minuuttia aikaa. Ideat kirjattiin fläppitaulun paperille. (Kuva 3.) Ideapajan vetäjä (tämän kehittämishankkeen tekijä) kävi kiertelemässä ryhmissä ja antamassa tarvittaessa lisäohjeita tai apukysymyksiä, jos ryhmässä ei syntynyt tarpeeksi keskustelua. Kun aika oli kulunut, ideapajan vetäjä keräsi tuotokset pois.



Kuva 3. Esimerkki ideapajan tuotoksesta

Tähän ideapajaan ei kuulunut tuloksista yhdessä keskustelu (ns. valintavaihe), vaan tämän kehittämistyön tekijä vetää tulokset yhteen ja esittelee ne vuoden 2024 Multis-verkoston verkostopäivällä.

Vuoden 2023 verkostopäivä järjestettiin hybriditapahtumana. Etänä tilaisuuteen osallistuvat saivat halutessaan osallistua ideapajaan Padlet-sovelluksen kautta, joka on ns. virtuaalinen muistitaulu. Muistitauluun oli jaettu osat SWOT-analyysin mukaisesti. (Kuva 4.) Sovellusta fasilitoi ideapajan vetäjän kollega, auttamalla ja vastaamalla tarvittaessa kysymyksiin keskustelualustalla.



Kuva 4. Etänä osallistuvien Padlet-muistitaulu.

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi voi olla joko induktiivista (aineistolähtöistä) tai deduktiivista (teorialähtöistä). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä kehittämistyössä tutkimusta analysoitiin induktiivisesti.

Tämän kehittämistyön aineistoa analysoitiin kahdella eri tavalla, koska tuloksia kerättiin sekä määrällisten (sähköinen kysely) että laadullisten menetelmien (ideapaja) avulla. Määrällistä tutkimusta analysoidessa pyritään usein erottelemaan kuvaileva tilastoanalyysi ja tilastollinen päättely. Kuvailevassa tilastoanalyysissä pyritään kuvailemaan ja tiivistämään jonkin määrällisen muuttujan jakauma tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelu, tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä yleistyksiä tulosten pohjalta. (Kvantimotv.) Tämän kehittämistyön kyselyssä syntyi määrällistä aineistoa, jota analysoitiin kuvailevalla tilastoanalyysillä. Kyselyn analysoinnissa käytettiin apuna Webropol-ohjelmaa, jolla kyselykin toteutettiin. Määrällisen osion tulokset esitetään lukumäärinä ja niitä havainnollistetaan kuviolla. Ideapajan laadullisen aineiston lisäksi myös sähköinen kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joista syntyi laadullista aineistoa. Usein avointen kysymysten vastaukset ovat joko yksittäisiä sanoja, useista virkkeistä koostuvia tai ranskalaisille viivoille tiivistettyjä vastauksia. Vastaukset saattavat olla sisällöltään hyvinkin kirjavia eikä niiden luokittelu ole helppoa. (KvantiMOTV 2011.) Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin yhdessä ideapajan vastausten kanssa, aihepiirien liittyessä yhteen.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoitiin käyttäen hyödyksi teemoittelua. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa keskitytään aineiston hankintaan. Aineiston hankinnan jälkeen tutkimustyön lukee saamaansa aineistoa useasti, saadakseen vihjeitä siitä, millaisiin **teemoihin/luokkiin** hän ryhmittelisi aineiston. Yksi laadullisen aineiston yleisimmistä operaatioista onkin havaintojen luokittelu, jolla tarkoitetaan tulkittamista. Luokittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määriteltäviin kategorioihin tai epämääräisemmän samankaltaisuuden mukaan. Tätä voidaan kutsua myös teemoitteluksi. Teemoittelun avulla pyritään siis löytämään vastausten yhteisiä piirteitä. Teemoittelulle tulee varata riittävästi aikaa. Kun aineistosta on löydetty tiettyjä teemoja, pystytään tarkastelemaan niiden esiintymistä ja ilmentymistä aineistossa. Tämän jälkeen samankaltaiset tai samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään tiettyyn luokkaan, joka nimetään. Huomattavaa on, että esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin käsillä olevasta aineistosta. (Puusa & Juuti 2020.)

On tavanomaista, että tutkimusraportissa esitellään teemoittelun yhteydessä sitaatteja. Niiden avulla lukija saa havainnollistavia esimerkkejä sekä todisteen siitä, että tutkimustyön tekijällä on ollut jokin aineisto, johon analyysi pohjaa ja aineistosta on saatu johtolankoja teemojen muodostumiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei tutkimusraportin tule olla kokonainen näytepallo, vaan sen tulee sisältää myös tutkijan kommentteja sekä kytköksen teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tämän lisäksi tutkimustyön tekijän on hankittava lisätietoa lukemalla eri lähteistä ko. aihetta koskevia tutkimuksia sekä teorioita. Nämä vaikuttavat omalta osaltaan aineiston kategorioimiseen. Aineiston analysoinnin laatu riippuu tutkimustyön tekijän kyvykkyydestä ymmärtää ja tulkita tutkittavana olevaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020.)

On muistettava, että analysoinnin jälkeen tulee tulosten tulkinta ja selittäminen. Tulkinta tarkoittaa, että selkiytetään ja pohditaan analyysissä esiin nousseita merkityksiä. Pelkkä tulosten analysointi ei riitä kertomaan tuloksia, vaan niistä tulee laatia synteesejä, jotka koostavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin / -ongelmiin. Näihin laadittuihin synteeseihin johtopäätökset pohjautuvat. (Puusa & Juuti 2020.)

Analysointivaiheessa ideapajan tuotoksia tarkasteltiin SWOT-analyysin ulottuvuuksien mukaisesti. Ideapajaan osallistujien papereissa oli valmiiksi kirjoitettu SWOT:n ulottuvuudet helpottamaan miettimistä. Osa ryhmistä olikin vastannut näiden ulottuvuuksien alle. Osassa tuotoksista vastaukset olivat ranskalaisilla viivoilla ja tämän kehittämistyön tekijän oli jaettava vastaukset analyysivaiheessa SWOT-analyysin ulottuvuuksien mukaisesti. Aineistosta etsittiin ja löydettiin yhtäläisyyksiä. Aineistoa käsiteltäessä ja pilkkoessa alkoi kehittämistyön tekijä havaitsemaan tiettyjen teemojen toistuvan aineistossa. Aineiston analysoinnissa auttoi kehittämistyön tekijän kokemus tutkittavasta aiheesta, hänen ollessa verkoston koordinaattori sekä hänen 10 vuoden kokemuksensa verkoston jäsenenä toimimisesta.

Taulukossa 4. on esitetty esimerkkejä aineistosta ja siitä löydettyistä teemoista. Liitteessä 4 on esitetty ideapajan tulosten tarkempi analysointi teemoittelua käyttäen.

SWOT-analyysin ulottuvuus	Esimerkki ideapajan tuotoksesta	Löydetty teema
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ainutlaatuinen tilaisuus</i> • <i>kollegoilta parasta antia ovat konkreettiset ja käytännönläheiset vinkit</i> • <i>mahdollisuus saada ajankohtaista infoa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • ainutlaatuisuus • uudet ideat
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>näkyvyys, ei ole ollut tietoa tapahtumasta</i> • <i>joku alusta, jossa voisi elää verkostopäivien välissä</i> • <i>Minulle oli helpompaa osallistua etänä, mutta huomasin jo heti ensimmäisen luennon aikana, että harmittaa kun en päässyt kommentoimaan aihetta. Kovasti olisi keskustelun aiheita syntynyt täällä.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedottaminen • vuorovaikutus
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>osallistujien osallistaminen tärkeää</i> • <i>pajatoiminta</i> • <i>ryhmäkeskustelut: verkostoitumista</i> • <i>somen hyödyntäminen monipuolisemmin</i> • <i>enemmän kansainvälisyyttä, ideoita miten muualla hoidetaan/järjestetään</i> • <i>hyvien käytäntöjen saaminen käyttöön/jatkojostaminen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • osallisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen • tunnettavuuden paraneminen • osaamisen kehittäminen
Uhat	<ul style="list-style-type: none"> • <i>osallistumismaksu rajaisi pois osallistujia</i> • <i>ei aikaa / voimaa kehittää toimintaa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • maksullisuus • verkoston kuivuminen

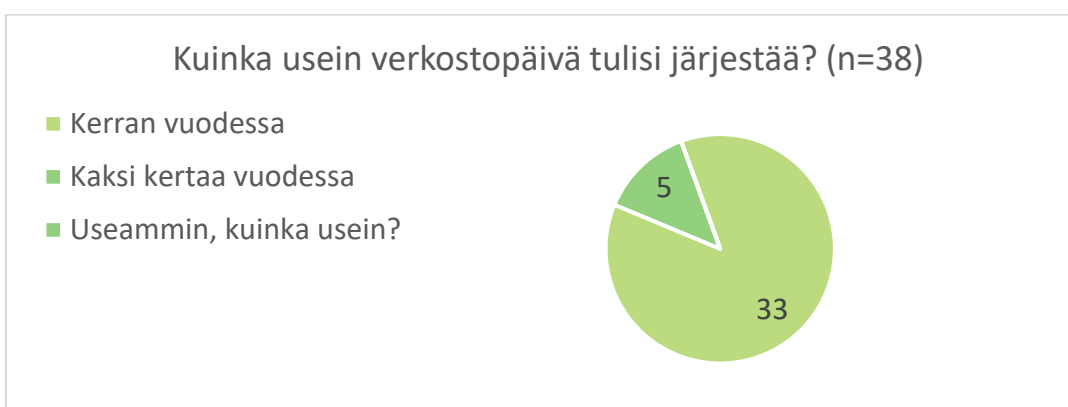
Taulukko 4. Teemoiteltua aineistoa

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Kyselyn tulokset

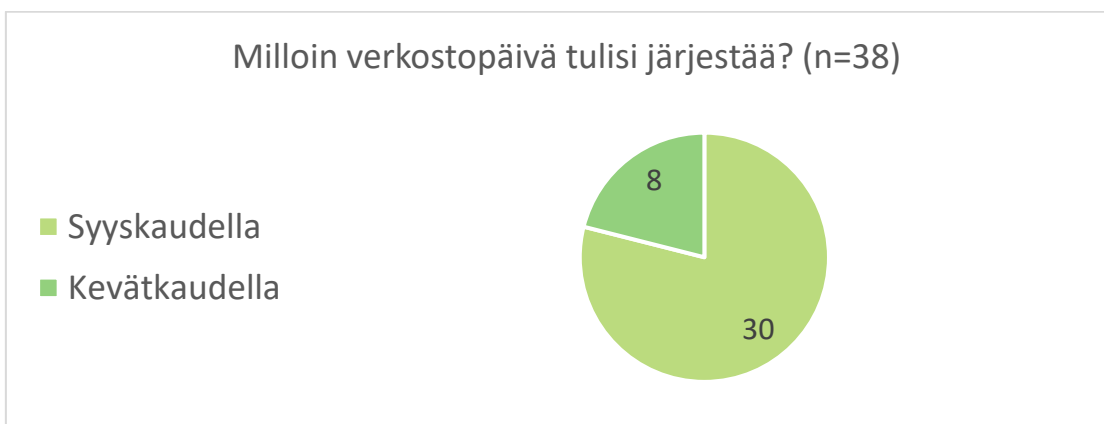
Multis-verkoston Facebook-sivuilla on noin 400 seuraajaa. Kyselyyn vastauksia tuli vain 38. Seuraavaksi käydään kyselyn tulokset läpi kysymys kerrallaan. Ympyräkaavion sisällä oleva luku kertoo vastaajien määrän ko. vastausvaihtoehtoon.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka usein vastaajien mielestä verkostopäivä tulisi järjestää. (Kuvio 3.) Selvä enemmistö vastaajista oli sen kannalla, että verkostopäivä tulisi järjestää kerran vuodessa. Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa järjestettävälle verkostopäivälle ei nähnyt kukaan vastaajista tarvetta.



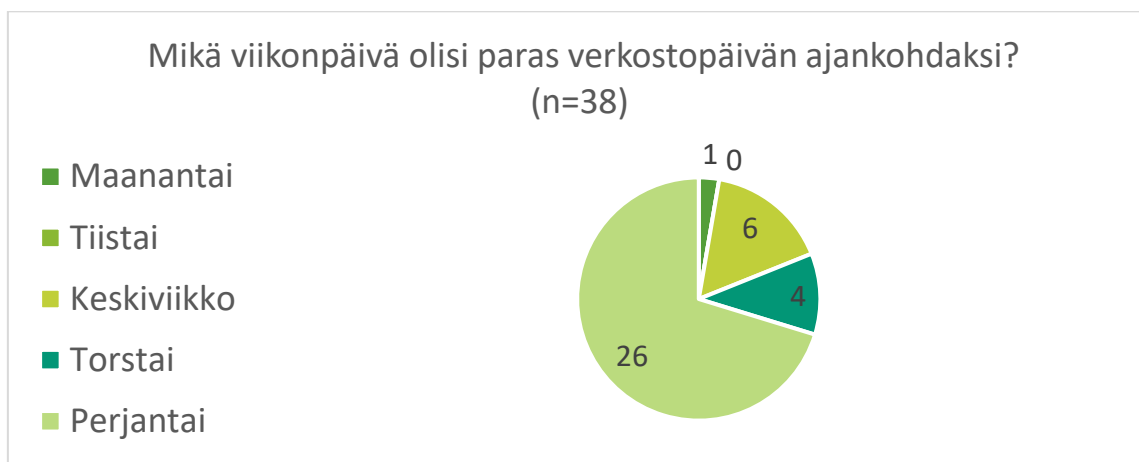
Kuvio 3. Verkostopäivän järjestäminen

Kuviossa 4. on havainnollistettu verkostopäivän ajankohtaa selvittävän kysymyksen tulokset. Hajontaa tässäkin kysymyksessä oli hyvin vähän, suurin osa vastaajista oli syyskaudella järjestettävän verkostopäivän kannalla, vain kahdeksan vastaajan kannattaessa kevätkaudella järjestettävää verkostopäivää.



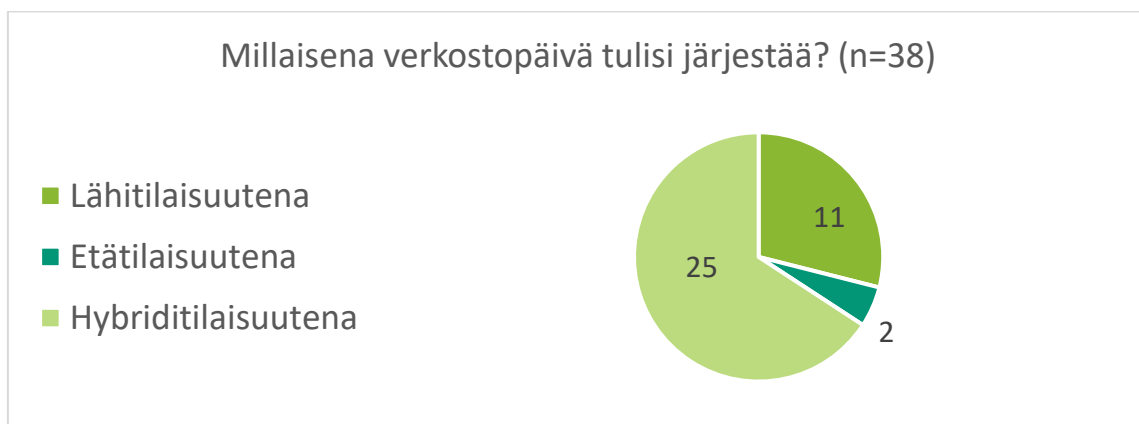
Kuvio 4. Verkostopäivän ajankohta.

Kolmannessa kysymyksessä (Kuvio 5.) kävi ilmi, että mieluisin viikonpäivä verkostopäivälle vastaajien mielestä olisi jatkossakin perjantai. Hajontaa oli hieman, ainoastaan maanantai ei saanut yhtäkään vastausta.



Kuvio 5. Verkostopäivän viikonpäivät

Neljäs kysymys selvitti millaisena verkostopäivä tulisi järjestää; etä-, lähi- vai hybriditilaisuutena. Kuvio 6. käy ilmi, että hybriditilaisuus olisi toivotuin järjestämismuoto.



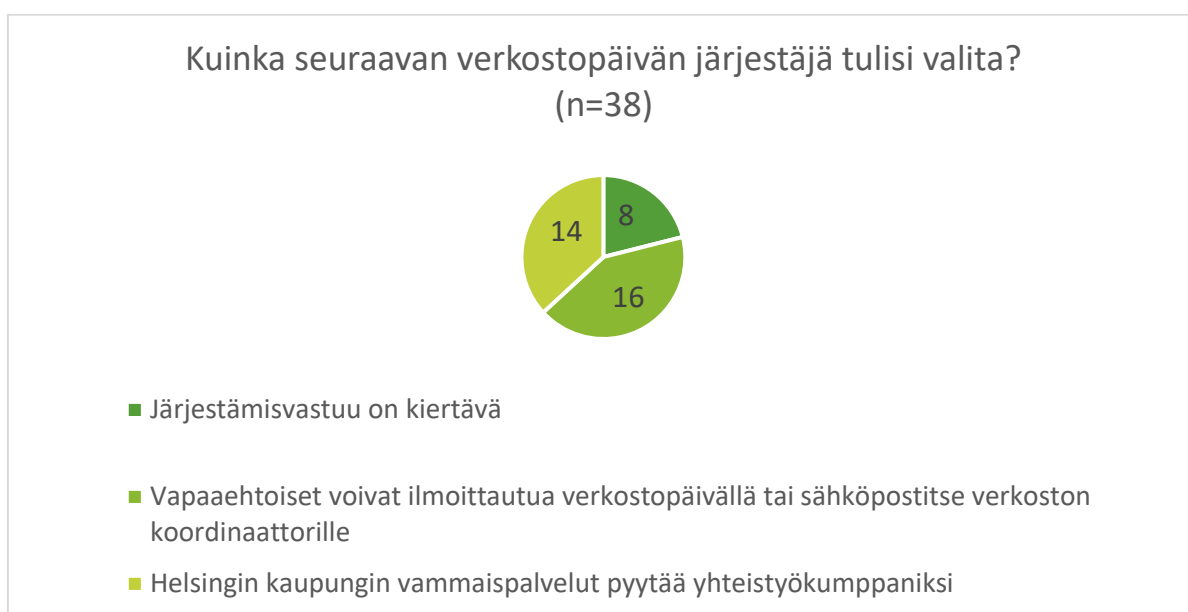
Kuvio 6. Verkostopäivän järjestämismuoto

Viidennellä kysymyksellä (Kuvio 7.) selvitettiin järjestäjä- ja organisaatiotahoa. Vaihtoehtoina olivat vuosittain vaihtuva järjestäjä tai Helsingin kaupungin vammaispalveluiden kanssa kumppaneina järjestettävä verkostopäivä. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, kumppanina Helsingin kaupungin vammaispalveluiden kanssa sai vain kaksi ääntä enemmän kuin vuosittain vaihtuva järjestäjä.



Kuvio 7. Verkostopäivän järjestäjä ja organisoija

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka seuraavan verkostopäivän järjestäjä tulisi valita. Onko järjestämisvastuu kiertävä, ilmoittautuuko halukkaat verkostopäivällä tai sähköpostitse verkoston koordinaattorille, vai pyytääkö Helsingin kaupungin vammaispalvelut yhteistyökumppaniksi. Tähän vastaukseen hajontaa tuli enemmän kuin aiempiin vastauksiin. Helsingin kaupungin toivottiin pyytävän kumppaniksi hyvin pienellä enemmistöllä. (Kuvio 8.)



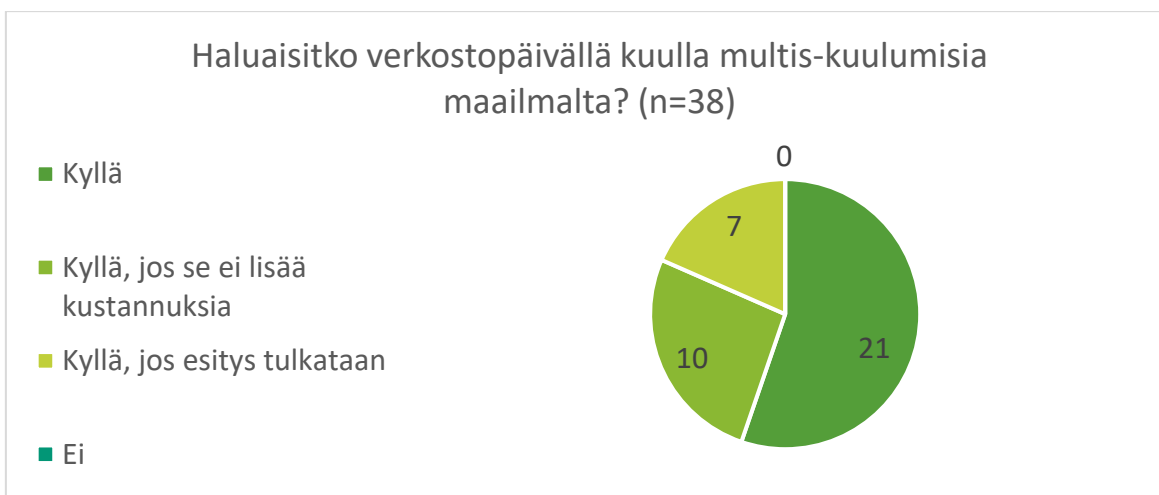
Kuvio 8. Verkostopäivän järjestäjän valinta

Kysymys seitsemän selvitti (Kuvio 9.), kuinka paljon vastaajat olisivat valmiita maksamaan verkostopäivään osallistumisesta. Vastausvaihtoehtoina olivat maksuttomuuden lisäksi 10-50€ ja 51-100€. Kuvioista 9. ilmenee, että maksuttomuutta ja 10-50 €:n osallistumismaksua kannatti saman verran vastaajia (n=18), kahden vastaajan ollessa valmiita maksamaan enemmän.



Kuvio 9. Verkostopäivän maksullisuus

Kahdeksannen ja yhdeksännen kysymyksen liittyivät verkostopäivän sisältöön. Kysymyksissä selvitettiin vastaajien halukkuutta kuulla kansainvälisiä multis-kuulumisia (Kuvio 10.) ja kotimaisia asiantuntijoita (Kuvio 11.) Suurin osa vastaajista halusi kuulla multis-kuulumisia maailmalta (n=21). Noin 10 vastaajalla oli halukkuutta, jos se ei lisäisi kustannuksia ja/tai olisi mahdollisuus esityksen tulkkaukseen. Selkeä enemmistö halusi verkostopäivällä olevan myös kotimaisia asiantuntijoita, vaikka se lisäisikin kustannuksia. Kollegoiden hyvistä käytännöistä halusi kuulla suurin osa vastaajista (kysymys 10, Kuvio 12.)



Kuvio 10. Kansainväliset kuulumiset verkostopäivällä

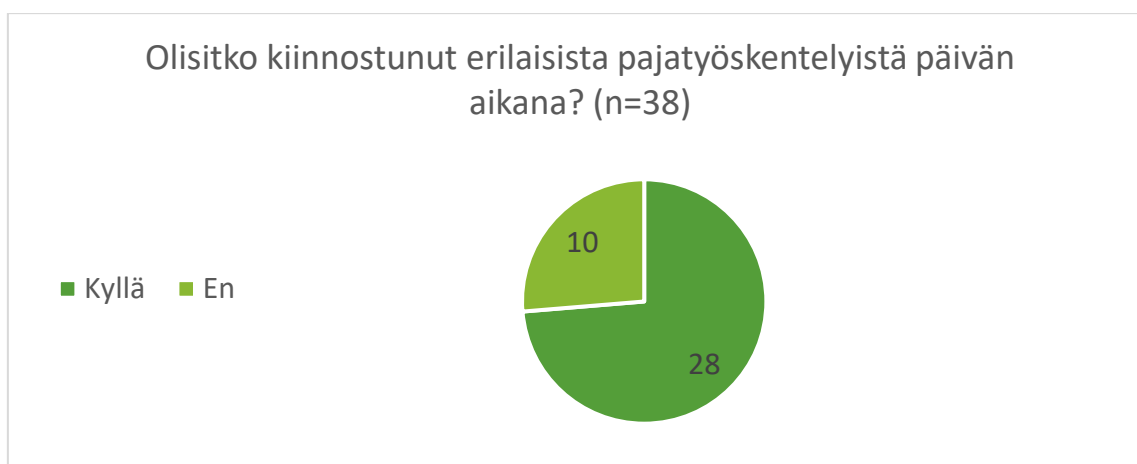


Kuvio 11. Kotimaiset asiantuntijat verkostopäivällä



Kuvio 12. Kollegoiden käytännöt asiakastyössä

Kysymysten 11 ja 12 aiheena oli pajatyöskentely verkostopäivällä. Kysymys 11 selvitti vastaajien halukkuutta pajatyöskentelyyn (Kuvio 13.) ja kysymys 12 oli avoin ja siinä sai antaa ideoita pajatyöskentelylle. (Kuva 5.) Enemmistöä vastaajista pajatyöskentely kiinnosti ja ideoita pajatyöskentelyyn antoi kahdeksan vastaajaa. Vastauksista nousi esiin toive käytännön harjoitteista sekä menetelmien, tekniikan ja erilaisten apuvälineiden kokeilemisesta.

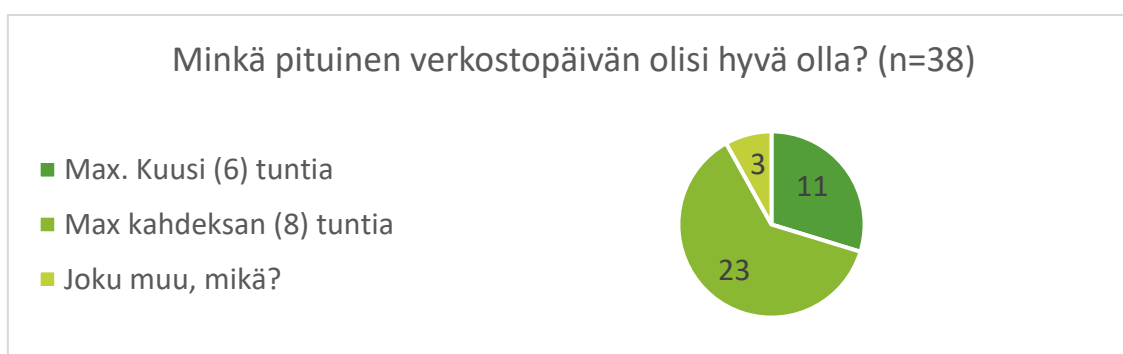


Kuvio 13. Halukkuus pajatyöskentelyyn

Erialaisten aistitoimintojen tekeminen/ tuottaminen, kokeilu esim tekniikkaa/ teknologiaa jne.
apuvälineisiin tutustumista ja testausta.
Kokeillaan käytännössä jotakin menetelmää
Esim. käytännön harjoituksia
Pajatyöskentely voisi olla niin, että halukkaat järjestämiseen osallistuvat tahot järjestävät pajoja, jossa esittelevät toimintaansa/ideoitaan/tuotteita/välineitä ja osallistujat voivat halutessaan kiertää eri pajojen välillä keräämässä ideoita
Oheistoimintana, monesti pajatoiminta hajottaa kokonaisuutta
Voisiko pajaporukat olla jaettu jo etukäteen sen mukaan, mistä osallistujat on. Kuitenkin niin, ettei saman työpaikan jo ennestään tutut työkaverit olisi samassa pajassa. Voisiko tämän pajaporukan kanssa viettää koko päivän, jolloin syntyisi keskustelua paremmin ja olisi helpompi luoda verkostoja.
Koen, että itse kokeilemalla asiat jäävät paremmin mieleen. Siksi olisi mukava päästä kokeilemaan erilaisia menetelmiä. Pajatyöskentely voisi olla vapaaehtoista, sillä kaikki eivät siitä välitä ja ajoittua multispäivän loppuun.

Kuva 5. Ideoita pajatyöskentelyyn

Kysymyksessä 13 selvitettiin verkostopäivän sopivaa pituutta. (Kuvio 14.) Vastausvaihtoehtoina oli kuusi (6) tai kahdeksan (8) tuntia, kolmanteen vaihtoehtoon sai itse ehdottaa sopivaksi kokemaa päivän pituutta. Enemmistö oli kahdeksan tunnin pituisen päivän kannalla.



Kuvio 14. Verkostopäivän pituus

Vastaajien omia ehdotuksia päivän pituudelle tuli kolme kappaletta ja ehdotukset olivat kaksipäiväisestä verkostopäivästä kolmen tunnin verkostopäivään.

"2 päivää 8 tuntia

Vähän tarpeen mukaan, joskus voi olla hyvä käyttää asiaan enemmän aikaa, muta ehkä kuusi tuntia pitää asian miellyttävämpänä, jos joutuu matkustamaan vielä lisäksi.

"3 tuntia"

Kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Niissä vastaajat saivat antaa ideoita verkostopäivään osallistujien osallistamiselle (kysymys 14.) sekä antaa yleisesti ideoita ja toiveita verkostopäivän järjestämiseen. (kysymys 15.) Kysymykseen 14 tuli vastauksia 16 kappaletta. Osallistamisen keinoksi nousi esiin **yhdessä tekeminen**, erilaisten pajatyökentelyiden ja ryhmätöiden kautta. Myös erilaisia kyselyjä ja äänestyksiä joko ennen verkostopäivää tai sen aikana toivottiin. **Osallisuus** nähtiin tärkeänä osana verkostopäivää. Avointen kysymysten vastaukset ovat liitteenä. (Liite 3.)

"erilaisia pajoja, joissa voi kokeilla eri asioita"

"pieniä työpajoja ja demoja, kokemuksellisuutta. Luennoilla voi olla pieniä mieltimistehtäviä jne."

"ennakkoihteiden tai ennakkotehtävien avulla"

"aikaa yhteiselle keskustelulle verkostopäivän aikana. Jos jollakin hyvä idea multistystyöhön, niin sen jatkotyöstäminen yhdessä"

Viimeiseen kysymykseen tuli vastauksia 14 kappaletta. Vastaajat antoivat ideoita ja toiveita yleisesti verkostopäivälle. Vastauksista nousi taukojen ja ryhmäytymisen toiveet, maksuttomuuden säilyminen sekä kehitysvammaisten asiakkaiden osallistaminen ja näkyminen päivässä. Huomattavaa oli, että tämänkin kysymyksen vastauksissa korostui toive eri menetelmien ja välineiden kokeilemisesta verkostopäivän aikana. Vastaajista useampi toivoi myös päivän järjestettävän jossain multisensorista työtettä käyttävässä yksikössä ja tutustuminen ko. paikkaan olisi osa verkostopäivää. Kahdessa vastauksessa mainittiin toive multistis-kuulumisista maailmalta.

"maksuttomuus jatkossakin"

"Laadukkaita ja monipuolisia puheenvuoroja. Kehitysvammaisten itsensä tuottamia esityksiä. Laadukkaat tarjoilut!"

"paljon eri toimijoita, välineitä ja menetelmiä mukaan, niin saadaan monipuolinen päivä"

"verkostopäivä yksikössä, jossa multisensorisuus käytössä"

6.2 Ideapajan tulokset

Ideapaja pidettiin 3.11.2023. Verkostopäivään osallistui paikan päällä noin 80 osallistujaa, joista suurin osa osallistui myös ideapajaan. Osallistujat jaettiin 10 ryhmään, jokaisessa oli noin 8 henkilöä. Alkuun tämän kehittämistyön tekijä kertoi ideapajan rungon ja tarkoituksen ja kertasi SWOT-analyysin osa-alueet, jotka olivat tämän ideapajan teemana. Aikaa ryhmien ideointiin oli 45 minuuttia.

Verkostopäivään etänä osallistuvat saivat halutessaan osallistua ideapajaan Padlet-sivuston kautta. Linkki sivustolle jaettiin multis-verkoston Facebook-sivulla.

Ideapajan analysointi on tehty nostamalla tuotoksista kunkin ulottuvuuden alle tulleita vastauksia. Ulottuvuudet tulivat SWOT-analyysin osa-alueista, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Analysoitavaa aineistoa oli 10 fläppitaulun paperin verran. Osa ryhmistä oli vastannut vain parilla ranskalaisella viivalla, osa useammalla, osa tarkemmin SWOT-analyysin nelikentän mukaisesti. Tämän kehittämistyön tekijä pyrki asettelemaan vain ranskalaisin viivoin vastatut asiat SWOT:n nelikentän mukaisesti. Vastaukset ovat sekä paikan päällä ideapajaan osallistuneilta, että myös Padletin kautta osallistuneita, vastauksia ei ole tältä osin eritelty. Vastauksiin on yhdistetty myös sähköisen kyselyn avoimien kysymysten vastaukset. Teemoittelun mukaisesti vastauksista on pyritty löytämään yhdenmukaisuuksia.

Tämän kehittämistyön laadullisen tutkimuksen tulosten yhteenveto on esitetty taulukossa 5. Aiemmin avatuista ideapajan sekä sähköisen kyselyn laadullisen tutkimusten vastauksista muodostui teemoittelua käyttäen 2-3 teemaa jokaisen SWOT-analyysin ulottuvuuden alle.

<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ainutlaatuisuus • uudet ideat omaan työhön 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus • mainonta
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • osallisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen • tunnettavuuden paraneminen • osaamisen kehittäminen 	<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • maksullisuus • verkoston loppuminen

Taulukko 5. Yhteenveto kehittämistyön laadullisen tutkimuksen tuloksista

Vahvuudet

Verkostopäivän vahvuuksista oli löydettävissä kaksi erottuvaa teemaa; **uusien ideoiden saaminen omaan työhön** sekä verkostopäivän **ainutlaatuisuus**. Ideapajaan osallistujien vastauksista näkyi verkostopäivän vahvuutena sen antama mahdollisuus kuulla sekä kokeilla muiden käyttämiä ja hyväksi havaitsemia käytäntöjä ja menetelmiä. Verkostopäivän koettiin myös tarjoavan tilaisuuden tavata alan muita toimijoita. Uusien ideoiden saamisen muilta koettiin myös kehittävän omaa osaamista. Vastauksista oli havaittavissa, että osallistujien mielestä verkostopäivä mahdollistaa myös eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja näin ollen edesauttavan ideoiden jakamisessa.

Verkosto koettiin myös ainutlaatuiseksi, Vastauksissa nousi esiin verkostopäivän monipuoliset aiheet sekä värikkäät esitykset. Kokemusasiantuntijoiden, eli asiakkaiden mukana olo koettiin ainutlaatuiseksi. Myös verkostopäivän ilmapiiri koettiin hyväksi.

Kursivoidulla tekstillä on esitetty esimerkkejä sekä paikan päällä että Padlet-alustalle tulleista vastauksista.

”ainutlaatuinen tilaisuus tavata muita saman alan toimijoita”

”Kollegoilta parasta antia ovat konkreettiset ja käytännönläheiset vinkit”

” Olen saanut paljon ideoita oman työpaikkani, päivätoimintakeskuksen työhön”

Heikkoudet

Verkostopäivän heikkoutta kuvaaviksi teemoiksi nousi ideapajan vastauksista **vuorovaikutus** sekä **mainonta**. Vastauksissa koettiin heikkoudeksi mainonnan ja tiedottamisen puute. Esille nousi myös verkostopäivien epätasainen laatu. Huolena oli erityisesti etänä osallistuvien verkostoitumisen uupuminen ja päivän annin jääminen heikoksi. Heikkoutena nähtiin, ettei etänä osallistuvia osallisteta päivään, esimerkiksi ei ole mahdollista kommentoida esitystä ja vuorovaikutus on olematonta. Vuorovaikusta heikentävänä tekijänä vastaajat näkivät myös sen, ettei verkostopäivien välissä tapahdu yhteydenpitoa verkoston jäsenten välillä. Osallistujat nostivat esille myös sen, ettei osallistujien erilaista kokemuspohjaa oteta huomioon verkostopäivän ohjelmassa, esimerkiksi opiskelijoiden kokemus multisensorisesta toiminnasta on vähäistä, varsinkin verrattuna jo pidempään työkokemusta alalla omaaviin. Verkoston jäsenten organisaatioiden innottomuus järjestää verkostopäivä vähentää vastaajien mielestä vuorovaikutusta.

Verkostopäivän mainonnan koettiin olevan vähäistä, tietoa ja tiedotusta tapahtumasta ei ole ollut riittävästi. Verkoston tunnettavuus ja näkyvyys koettiin heikoksi ja verkoston koordinaointi epäselväksi.

”näkyvyys, ei ole ollut tietoa tapahtumasta”

” Ei ole välttämättä mahdollisuutta tulla paikanpäälle ajan kohdan vuoksi. Täten verkostoituminen ei onnistu.”

”Minulle oli helpompaa osallistua etänä, mutta huomasin jo heti ensimmäisen luennon aikana, että harmittaa kun en päässyt kommentoimaan aihetta. Kovasti olisi keskustelun aiheita syntyneet täällä.”

Mahdollisuudet

Tämän kehittämistyön tekijä ohjeisti ideapajan alustuksessa, että tätä teemaa sai miettiä tulevaisuuden näkökulmasta. Mitä mahdollisuuksia osallistujat näkevät ja toivovat verkostopäivältä tulevaisuudessa? Millainen verkostopäivä on tulevaisuudessa heidän mielestään? Tämä osa-alue saikin eniten vastauksia ja vastausten skaala oli melko laaja. Tämän ulottuvuuden teemoiksi nousi **osallisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen, tunnettavuuden paraneminen** sekä **osaamisen kehittäminen**.

Vastauksissa oli havaittavissa, että **oman osaamisen** nähtiin kehittyvän, kun tulevaisuudessaakin verkostopäivältä saadaan hyviä käytäntöjä, joita voi käyttää omassa työssään. Oman osaamisen kerrottiin kehittyvän ja verkostoitumisen lisääntyvän, jos tulevaisuudessa olisi mahdollista vierailta multisensorista toimintaa työssään käyttävissä yksiköissä. Myös virtuaaliset yksikkötutustumiset, esimerkiksi Teamsin välityksellä tapahtuvat, koettiin mahdollisuutena. Tulevaisuudessa kansainväliset multisensorisen toiminnan kuulumiset ja uusimmat tutkimukset koettiin olevan osa verkostopäivää. Verkostopäiville toivottiin tulevaisuudessa myös kansainvälisiä vieraita

Kun heikkouksissa todettiin yhteydenpidon sekä tiedottamisen olevan huonoa, niin tulevaisuudessa nähtiin mahdollisena **tunnettavuuden paranemiseen** esimerkiksi sosiaalisen median ja internetin monipuolisempi hyödyntäminen.

Osallisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen nousi vahvasti esiin tässä ulottuvuudessa. Ideapajaan osallistujat toivoivat verkostoitumista lisäävän pajatoiminnan lisääntymistä tulevaisuudessa. Ehdotettiin myös otettavan käyttöön käytäntö, jossa verkostopäivän aluksi pidettäisiin osallistujien esittely, joka helpottaisi niin verkostoitumista kuin kollegoiden kontaktoimista tarvittaessa verkostopäivien välilläkin. Verkostoitumista edesauttavana tekijänä nähtiin eri oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Tulevaisuudessa multisensorisen käsitteen toivottiin leviävän eri aloille ja verkostopäivän olevan avoin kaikille ammatti- ja

asiakasryhmille. Asiakkaiden osallistuminen ja osallistaminen verkostopäivään tulevaisuudessa koettiin tärkeänä tekijänä. Verkostopäivään ehdotettiin myös sisältyväksi multisensoriset ”messut”, joissa pääsisi kokeilemaan erilaisia välineitä. Ylipäätään yleisöä / osallistujia sekä asiakkaita osallistava sisältö oli vastausten mukaan tulevaisuutta.

”osallistujien osallistuminen tärkeää”

” multiskäsitteen laajeneminen”

”on tärkeää, että kehitysvammaiset ihmiset ovat mukana. Heitä voi aina kuulla enemmän.”

”somen hyödyntäminen monipuolisemmin”

”enemmän kansainvälisyyttä. Ideoita miten maailmalla järjestetään/hoidetaan”

”messut: eri pisteillä yrityksiä, tuotteita jne.”

”Teams-tapaamisia talojen välillä. (lisänä)”

”muiden multisensorista työtä käyttävien kohderyhmien osallistuminen (esim. vanhustyö, koulut, varh.kasvatus)”

Uhat

Tämä Swot-analyysin ulottuvuus keräsi ideapajassa selvästi määrällisesti vähiten vastauksia ryhmiltä. Teemoiksi nousi kuitenkin **maksullisuus** sekä **verkoston loppuminen**. Vastauksista nousi selvästi esiin huoli verkostopäivän muuttumisesta **maksulliseksi**. Riskinä vastaajien mielestä olisi osallistujien selvä väheneminen tilaisuuden ollessa maksullinen.

Verkoston arveltiin **loppuvan**, jos verkostopäivä muuttuisi vain virtuaalisesti järjestettäväksi. Vastaajien mielestä lähipäivä tulisi säilyttää jatkossakin. Vastauksissa pohdittiin, kuinka saada verkostoon mukaan uusia toimijoita, kun pitkään mukana olleet eläköityvät ja jäävät pois verkoston toiminnasta. Keinoja tähän ei vastauksista löytynyt. Ideapajaan osallistujat nostivat esiin myös verkoston toiminnan kehittämisen, siihen ei koettu olevan tarpeeksi aikaa tai voimia. Näiden lisäksi nähtiin uhaksi verkoston ”kuivumisen kasaan” toimimattoman foorumin vuoksi. Myös multisensorisen toiminnan väheneminen tulevaisuudessa nähtiin uhkana. Multisensorisuus -käsitteen koettiin olevan hankalasti ymmärrettävä ja sitä myötä vaikuttavan uusien jäsenten hakeutumiselle verkoston jäseneksi. Nämä omalta osaltaan voivat vaikuttaa verkoston loppumiseen.

”jos tilaisuus muuttuu maksulliseksi: Livetapahtuma on parempi kuin etä”

”osallistumismaksu rajaisi pois osallistujia”

”ammattilaisten eläköityminen, uudet ammattilaiset”

” Miten saadaan turvattua multisverkoston jatkuvuus?”

”Sanahirviö? Multisensorinen verkostopäivä voi kuulostaa aika pelottavalta ohjaajalle, jolle se ei ole entuudestaan tuttu. Miten saada taidoistaan epävarmoja ottamaan silti osaa ja innostumaan?”

” Multisensorinen toiminta on hyvin laaja-alainen ja sitä voi käyttää monilla erialoilla. Onko liian suppea katsontakanta?”

7 Kehittämissuhteet

7.1 Multis-verkoston verkostopäivän nykyinen toimintamalli

Multis-verkoston verkostopäivä on järjestetty samantyyllisenä sen alusta saakka. Verkostopäivä on järjestetty kerran vuodessa, yleensä syksyisin. Se on kestänyt 8 tuntia. Verkostopäivän järjestäjä on yleensä valittu edellisen vuoden verkostopäivällä, jossa halukkaat järjestäjät ovat voineet ilmoittautua verkoston koordinaattorille ja päivän lopuksi on päätetty seuraavan vuoden järjestäjä. Verkoston koordinaattori on aina ollut mukana päivän järjestämisessä, riippumatta siitä, mikä järjestävä taho on ollut. Verkostopäivää on järjestetty pääasiassa Etelä-Suomen alueella, kerran se on järjestetty Etelä-Savossa. Osallistujia on ollut parhaimmillaan lähemmäksi 200. Verkostopäivän paikka on ollut esimerkiksi jonkin opilaitoksen tai kehitysvamma-alan laitoksen luentosalissa. Yksiköissä järjestettyjä verkostopäiviä on ollut harvoin. Kaksi viimeistä vuotta Helsingin kaupungin vammaispalvelut on järjestäneet verkostopäivän kaupungintalolla, koska muita halukkaita verkostopäivän järjestäjiä ei ole ilmoittautunut.

Päivä on yleensä sisältänyt luentoesityksiä, noin puoli tuntia kestoaltaan. Halukkaat esiintyjät ovat voineet ilmoittautua järjestävälle taholle tai verkoston koordinaattorille ja ehdottaa aiheitaan/esitystään. Yleensä kaikki aiheet ovat olleet verkostopäivään sopivia, edellytyksenä on ollut, että aihe liittyy jotenkin multisensoriseen toimintaan, hyviin multisensorisiin käytäntöihin tai välineisiin jne. Joskus myös koordinaattori on pyytänyt esiintyjää verkostopäivälle kertomaan omasta työstään/menetelmästä jne. Esitykset ovat harvoin olleet yleisöä osallistavia. Joinain vuosina on mukana ollut näytteille asettajia kertomassa omista välineistään tms. ja niitä ovat osallistajat päässeet kokeilemaan ja keskustelemaan niistä taukojen aikana.

Vuonna 2020 verkostopäivä järjestettiin ensimmäisen kerran etätilaisuutena, johtuen Koronapandemiasta. Seuraavana vuonna se järjestettiin hybriditapahtumana niin, että vain osa esiintyjistä oli paikan päällä ja tilaisuus välitettiin Teamsin kautta. Tämän jälkeen käytäntö vakiintui käyttöön ja verkostopäivät on striimattu, jotta etänä pystyy osallistumaan.

Verkostopäivä on ollut maksuton osallistujille koko sen historian ajan. Järjestäjille on saatanut koitua pieniä kustannuksia, yleensä osallistujille on tarjottu pienimuotoinen aamupala tai päiväkahvit. Esiintyjille ei ole maksettu palkkioita. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut esiintyjien määrään, halukkaita on aina löytynyt.

7.2 Multis-verkostopäivän uusi toimintamalli kehittämistyön tulosten pohjalta

Tämän kehittämistyön tulosten pohjalta on voitu muodostaa uudenlainen toimintamalli verkostopäivälle. Sen yhteenveto on esitetty alla olevassa taulukossa 6.

<p>Rakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helsingin kaupunki järjestää yhteistyökumppanin kanssa • hybriditilaisuus • Maksuton • Syksyllä, perjantaina • max. 8 tuntia • avoin kaikille • multisensorisen toiminnan yksikössä 	<p>Sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattilaisuontaja • teema • osallistujien esittäytyminen • osallistava, interaktiivisuus • verkostoitumisen mahdollistava • kotimaiset ja ulkomaiset tutkimukset ja vieraat • näytteilleasettajat
<p>Koordinointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvin organisoitu • jäsenille tuttu • kehittävä • osallisuuden mahdollistaja 	<p>Kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnettavuuden parantaminen • mainonta, tiedottaminen • oppilaitosyhteistyö • jäsenmäärän kasvu

Taulukko 6. Multis-verkoston verkostopäivän uusi toimintamalli

Uudenlaisen toimintamallin mukainen verkostopäivä järjestetään kerran vuodessa, syksyisin ja perjantaina. Verkostopäivän kesto olisi maksimissaan kahdeksan tuntia. Osallistujilta ei edelleenkään veloitettaisi osallistumismaksua, mutta jos maksu olisi pakollinen, esimerkiksi esiintyjien palkkioiden vuoksi, ei se saa ylittää 50 euroa. Tilaisuus järjestettäisiin live-tapahtumana, mutta mahdollisuus etänä osallistumiseen on oltava.

Verkostotyö perustuu resurssien, kuten osaamisen tai voimavarojen, jakamiseen useamman toimijan välillä, toimijat voivat olla yksilöitä tai organisaatioita. Lähtökohtana on tasa-vertainen yhteistyösuhde, jonka kaikki osapuolet kokevat hyödylliseksi. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13-14.) Verkostopäivän järjestää Helsingin kaupungin vammaispalvelut yhteistyössä pyytämänsä yhteistyökumppanin kanssa, yhteistyökumppani vaihtuu vuosittain. Vapaaehtoiset järjestäjät saavat myös tulevaisuudessa ilmoittaa halukkuudestaan toimia järjestäjänä verkoston koordinaattorille. Verkostopäivä olisi hyvä järjestää multisensorista toimintaa työotteenaan käyttävässä yksikössä ja verkostopäivään sisältyisi tutustumiskäynti ko. yksikössä. Verkostopäivä on avoin kaikille ammatti- ja asiakasryhmille.

Verkostotyössä on tärkeää innostaa sen jäseniä toimintaan. Verkostossa olisi vallittava ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olevansa asiantuntija ja osallinen yhteiseen toimintaan. (Kittilä 2018.) Verkostopäivä on tulevaisuudessa osallistujia osallistavampi ja se mahdollistaa verkostoitumisen paremmin. Päivän aluksi kaikki osallistujat esittelevät itsensä ja toimialansa/yksikkönsä, josta tulevat. Näin osallistujat voivat halutessaan verkostoitua mielenkiintoisiksi kokemiensa kollegoiden / yksiköiden kanssa. Päivän juontaa ammattimainen juontaja, joka osaa osallistaa verkostopäivään osallistuvia.

Yhteiskehittäminen on tavoitteellista yhteistyötä. Oleellista siinä on osallistujien osallistaminen, joka mahdollistaa oman työn kehittämisen. Yhtenä yhteiskehittämisen keino on työpajatoiminta. (Kähkönen & Villa 2023.) Verkostopäivä sisältää vapaaehtoista, osan päivästä kestävää, osallistavaa pajatoimintaa. Pajoissa esimerkiksi osallistujat esittelevät omaa toimintaansa ja menetelmiään, joita halukkaat saavat kokeilla. Pajatyöskentely voi koostua myös erilaisista ryhmätöistä. Pajatyöskentelyn ryhmät voisivat olla etukäteen jaettuja niin, ettei samasta yksiköstä olevat henkilöt ole samoissa ryhmissä. Vaikka itse pajatoiminta kestäisikin vain osan päivästä, voisi pajaryhmät viettää koko päivän yhdessä ja näin verkostoituminen lisääntyisi.

Oppimis- ja kehittämisverkoston päätehtävänä on oppia ja kehittää omaa osaamista. Tärkeässä roolissa tässä on vertaisoppiminen. Kehittämisverkostoille on tyypillistä, että niissä on mukana asiakastyötä tekeviä toimijoita, mutta myös asiakkaita. Kehittämisverkostossa on tavoitteena kehittää jo olemassa olevia palveluita tai kehittää täysin uudenlaisia palveluita. (Ala-Poikela ym. 2015, 19.) Esitykset verkostopäivällä koostuisivat edelleen alalla toimivien yksiköiden/henkilöiden hyvien käytänteiden esittelyistä. Lisäksi päivän aikana kuul-taisiin multisensorisen toiminnan uusista tutkimuksista, niin kansainvälisistä kuin kotimaisistakin. Lisäksi paikan päällä olisi kotimaisten luennoitsijoiden lisäksi myös kansainvälisiä luennoitsijoita, jotta saadaan multisensorisen toiminnan kuulumisia maailmalta. Verkostopäivällä voi olla myös jokin teema, esimerkiksi multisensorinen toiminta autismityössä tms. Verkostopäivän järjestelyihin ja toteutukseen voisi tulevaisuudessa osallistaa asiakkaita ja asiakkaita myös osallistetaan verkostopäivän esityksiin ja he voivat toimia kokemusasiantuntijoina.

Verkostoitumisen edistämiseksi päivän aikana on lounaan lisäksi kahvitauko, jonka tarjoavat järjestävä yksikkö tarjoaa. Tauon aikana voi tutustua kollegoihin tai ”messujen” tarjontaan. Messuilla on esimerkiksi näytteilleasettajia, joiden valikoimassa on multisensoriseen toimintaan liittyviä menetelmiä ja välineitä, joita saa halutessaan kokeilla.

Etänä tilaisuuteen osallistuvia osallistetaan päivän aikana ja toiminta on interaktiivista. Heillä on mahdollisuus kommentoida esityksiä ja päivän kulkua. Striimaukseen järjestetään

chat-osio, jonka kautta kommentointi tapahtuu, mutta etänä osallistuville mahdollistetaan myös puheenvuorot.

Ideapajan mahdollisuus -osion kautta tämä kehittämistyö sai viitteitä siitä, miten multis-verkoston toimintaa voisi kehittää ja parantaa. Verkoston tunnettavuus on tulevaisuudessa parempaa. Sen mainontaan ja tiedottamiseen on panostettu ja se tapahtuu verkoston omien www-sivujen ja sosiaalisen median kautta. Verkosto tekee yhteistyötä eri oppilaitosten kautta ja tavoittaa tätä kautta myös alan opiskelijoita. Verkostoon liittyy säännöllisesti tätä myötä uusia toimijoita ja toiminnasta kiinnostuneita organisaatioita. Tunnettavuuden parantumisen myötä myös työnantajien suhtautuminen verkostoon ja verkostopäivään osallistumiseen on entistä myönteisempää.

Vaikka verkoston ajatellaankin olevan itseohjautuva, tarvitsee se toimiakseen tehokkaasti johtajan. Varsinaisen johtajuuden sijaan johtaja voidaan nähdä kuitenkin enemmän kumppanina. Jokainen verkoston toimija tuo mukanaan oman auktoriteettinsa, eikä kukaan ole vallassa toiseen nähden, verkostoja johdetaan yhdessä. Johtajan tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että yhdessä työskentely on tehokasta. Verkoston johtajan tehtävänä on myös arvioida verkoston onnistumisia. (Ala-Poikela ym. 2015, 20; Lehto ym. 2019, 258.) Verkoston koordinointi on tulevaisuudessa organisoidumpaa ja verkoston koordinaattori on jäsenilleen tuttu. Koordinaattori panostaa tulevaisuudessa verkoston kehittämiseen ja osallistaa verkoston jäseniä tähän. Verkoston jäsenet pitävät yhteyttä säännöllisesti. Jäsenet vierailevat toistensa yksiköissä. Verkosto järjestää myös virtuaalisia yksikkövierailuja jäsenilleen ja jäsenet jakavat vastuuta yhteistyön onnistumiseksi.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli tavoitteena multisensorisen työn ja multis-verkoston näkyvyyden parantaminen. Tämän kehittämistyön konkreettisenä tarkoituksena oli kehittää multis-verkoston valtakunnallista multisensorista verkostopäivää ja luoda tämän kehittämistyön tulosten pohjalta uudenlainen toimintamalli verkostopäivälle. Syksyllä 2023 tehdyllä sähköisellä kyselyllä ja verkostopäivällä pidetyllä ideapajalla oli tarkoitus selvittää verkoston jäseniltä, millainen verkostopäivä sisällöltään palvelisi heitä parhaiten. Näiden tulosten analysoinnin perusteella on saatu kehittämis ehdotukset uudennlaiselle verkostopäivän toimintamallille. Vuoden 2024 verkostopäivä on tarkoitus muokata ja pitää tämän kehittämistyön tulosten pohjalta. Tarve tälle kehittämistyölle on syntynyt edellisten vuosien verkostopäivien palautteiden pohjalta.

Sähköisellä kyselyllä haluttiin selvittää millainen verkostopäivä rakenteeltaan palvelisi parhaiten verkoston jäseniä. Linkki sähköiseen kyselyyn julkaistiin multis-verkoston Facebook-sivuilla, joissa seuraajia on lähes 400, vastauksia saatiin vain vajaalta viidesosalta, eli 38 vastasi kyselyyn. Palautetta verkostopäivän uudistumistarpeelle on tullut ilmi usein, joten oli harmi, ettei kyselyyn vastannut useampi Facebook-sivun seuraaja.

Vuoden 2023 verkostopäivälle Helsingissä osallistui noin 80 henkilöä. Heistä suurin osa osallistui myös vapaaehtoiseen ideapajaan, osallistujista saatiin muodostettua 10 ryhmää. Oli hienoa huomata, kuinka motivoituneita suurin osa osallistujista oli ideapajaan ja annettuun tehtävään. Padletin kautta ideapajaan osallistuneet antoivat vähemmän vastauksia annettuun tehtävään, sen sijaan useampi käytti sitä palautealustana käynnissä olevan verkostopäivän aiheisiin ja kommentointiin. Etänä osallistuvat olisi pitänyt ottaa tarkemmin huomioon ja ohjeistaa heitä paremmin. Onneksi kuitenkin tätäkin kautta saatiin muutama vastaus SWOT-analyysin ulottuvuuksien mukaisesti.

Vastauksista saatiin uusia, hyviä ja käyttökelpoisia ideoita uudennlaiselle verkostopäivälle. Osallistujat pystyivät hienosti erittelemään mikä verkostopäivässä on tällä hetkellä hyvää ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Selkeästi oli havaittavissa, että osallistujat toivovat verkostopäivän mahdollistavan osallistujien sekä asiakkaiden osallistamista päivään. Lisäksi verkostoitumiseen päivän aikana tulisi panostaa. Erilaiset esittäytymiset sekä työpajat ovat toivottuja. Näiden lisäksi vastauksissa korostui toive kansainvälisistä ja kotimaisista tutkimuksista sekä esiintyjistä. Vastauksissa ei kuitenkaan ollut annettu juurikaan keinoja siihen, kuinka näitä kehittämisehdotuksia voisi toteuttaa. Tämän kehittämistyöntekijä olisi voinut

alustuksessaan kertoa myös, että keinoja muutosten toteuttamiseen saa ja tulee antaa ideoita.

Verkoston muotoutumisprosessi voidaan ajatella sisältävän ajan myötä kehittyviä toimintoja. Ne eivät kuitenkaan ole ajallisesti kytkeytyneitä ja onkin mahdollista palata aiempiin toimintoihin. Verkostoitumisen prosessin aikana tapahtuu muutoksia ja toimintaa tulee arvioida sekä mahdolliset muutokset toimintaympäristössä huomioitava. (Kattainen 2016, 86.) Multis-verkosto on löyhästi organisoitu verkosto, joka on kuitenkin ollut olemassa jo yli 20 vuotta. Tämän kehittämistyön perustuessa suurimmaksi osaksi sen verkostopäivän kehittämiseen, jäi itse verkostotyön kehittäminen vähemmälle. Multis-verkoston toiminta kaipaa kipeästi arviointia ja kehittämistä. Arvioidessa olisi hyvä pohtia, tulisiko palata verkoston muodostumisvaiheeseen ja aloittaa aivan alusta. Verkostoon on kuitenkin tullut ja toivottavasti tulevaisuudessakin tulee uusia jäseniä ja näin ollen verkoston toiminta-ajatus ja tavoitteet tulisi olla kaikille toimijoille selvät. Verkoston toiminta ei voi edetä ennen kuin verkoston muotoutumisen kaksi ensimmäistä vaihetta on toteutunut. Eli verkosto on koottu ja tavoitteista ja toimintatavoista on sovittu. (Järvensivu 2019, 141.)

Yksi ideapajassa esiin tulleista uhista oli pelko verkoston kokoon kuivumisesta. Onnistunut verkostotyö vaatii yhdessä toimijoiden kanssa laaditun strategian. On tärkeää onnistumisen kannalta, että toimijoilla on yhteinen tavoite. Yksi syy verkoston toiminnan epäonnistumiselle on myös luottamuksen sekä yhteisten sääntöjen puuttuminen. (Ala-Poikela ym. 2015, 18.) Multis-verkostolle olisi tulevaisuudessa mahdollisimman pian rakentaa ja selkiyttää yhdessä yhteinen strategia. Näin verkoston toiminta voisi kehittyä ja toiminta olla onnistunutta ja vakiintua ja verkoston olemassaolo turvattaisiin. Verkostopäivä olisi hyvä foorumi, jossa suunnitella verkoston strategiaa sekä yhteisiä tavoitteita. Näitä voisi miettiä työpajoissa ryhmätöinä ja näin osallistaa verkoston jäseniä prosessiin.

Kehittämistyön tuloksista kävi ilmi, että verkoston jäsenet toivoivat jotain parempaa yhteydenpitokanavaa ja -mallia, joilla voisi pitää yhteyttä verkoston jäsenien kanssa. Useat tutkimukset korostivat verkostotyön onnistumisen edellytyksenä vuorovaikutusta. Esimerkiksi Vanhatalo (2014) toteaa väitöskirjassaan, että ilman toimivaa vuorovaikutusta ei verkostoa ole. (Vanhatalo 2024, 86). Multis-verkoston jäsenillä on tällä hetkellä yhteydenpitokanavana vain sen Facebook-sivut, jotka eivät ole juurikaan toimineet halutusti. Tulevaisuudessa olisikin tärkeä panostaa ja kehittää verkoston vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon, ideapajassa keinoksi ehdotettiin, että verkostolle voisi luoda www-sivut.

Verkostojohtaja suunnittelee ja ohjaa verkoston toimintaa sekä varmistaa toimijoiden selkeät työtehtävät ja varmistaa, että toimijat hyväksyvät ne. Verkostojohtamisen tehtävänä on parantaa verkoston jäsenten vuorovaikutusta. (Ala-Poikela 2015, 21.) Ideapajan

vastauksista kävi ilmi, että verkoston koordinointi on epäselvää sen jäsenille. Tämän kehittämistyön tekijä on myös multis-verkoston koordinaattori ja tunnistaa tämän ongelman. Koordinaattorin tulisi panostaa ja keskittyä verkoston kehittämiseen. Nykyisellään se on erittäin vähäistä, koordinaattorin ollessa lähinnä mukana verkostopäivän järjestämisessä. Itse verkoston johtaminen on tällä hetkellä olematonta. Verkoston koordinaattorin yksi tärkeimmistä tehtävistä on paitsi vuorovaikutuksen sujuvuuden varmistaminen, mutta myös tavoitteiden toteutuminen. Verkostojohtajuus on sekä ihmisten että asioiden johtamista. (Vanhatalo 2014, 47.) Multis-verkoston koordinaattorin toiminta kaipaakin jo itsessään kehittämistä. Verkoston koordinaattorin olisi hyvä olla näkyvämpi sekä ohjata enemmän verkostoa kehittymään sekä ohjata sen jäseniä kohti yhteisiä, yhdessä määriteltyjä tavoitteita. Näin ollen olisi selkeää verkoston jäsenille, kuka verkostoa johtaa ja organisoii sekä antaa mahdollisuuden yhteisten tavoitteiden sekä onnistuneen vuorovaikutuksen muodostumiselle.

8.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys ja tutkimuslupa

Tämän kehittämistyön tulokset eivät ole yleistettävissä verkostopäivien pitämiseen. Ne keskittyvät vain tämän kyseisen verkoston vuotuisen verkostopäivän kehittämiseen.

Kehittämistyön ollessa työelämälähtöinen, korostuu siinä sekä tieteen tekemisen että yrittäjämaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalinkin mukaisia, työn olla rehellisesti ja tarkasti tehtyä ja seurausten tulee olla käytännönhyödyllisiä. Kehittämistyössä pätee yleisesti ottaen samat eettiset säännöt kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Kehittämistyö on aina inhimillistä toimintaa. Kehittämisen kohteena olevien ihmisten on aina tiedettävä mitä ollaan tekemässä ja mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet. Ihmisten tulee myös tietää mikä on heidän roolinsa kehittämistyössä. (Ojasalo 2014, 48-49.) Eettisten periaatteet toteutuivat tämän kehittämistyön tekijän mielestä erinomaisesti tässä kehittämistyössä. Siihen osallistuneille henkilöille kerrottiin rehellisesti työn tavoitteista etukäteen ja seuraukset tulevat olemaan hyödyllisiä käytäntöön.

Kehittämistyössä on tärkeä kunnioittaa itsemääräämisoikeutta. Osallistujilta on saatava suostumus osallistumiseen ja heidän on itse voitava päättää osallistumisestaan. Heille tulee antaa totuudenmukainen tieto heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä muista mahdollisista seurauksista, kuten kustannuksista. Heillä tulee myös olla oikeus kieltäytyä osallistumasta. (Heikkilä ym. 2008, 45.)

Tekijä esitteli tämän kehittämistyönsä etukäteen verkoston Facebook-sivuilla. Lisäksi sähköisen kyselyn mukana oli saatekirje, jossa työstä kerrottiin. (Liite 2.) Näin jokainen

osallistuja sai tietoa kehittämistyöstä ja sai itse päättää, haluaako osallistua kyselyyn. Myös verkostopäivällä järjestettävä ideapaja oli vapaaehtoinen, he, jotka eivät siihen halunneet osallistua, saivat pitää tauon tai seurata muiden työskentelyä. Etänä osallistuvien osallistuminen ideapajaan oli myös vapaaehtoista, siihen sai osallistua osallistumislinkin kautta halutessaan.

Multis-verkostolla ei ole virallista jäsenrekisteriä. Verkoston jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Halukkaat kyselyyn osallistujat osallistuivat verkoston Facebook-sivuilla olevan linkin kautta. Kyselyyn vastaamisesta ei syntynyt henkilötietojen keruuta.

Tutkimusluvan myöntää sen yksikön johtaja, mitä opinnäytetyö koskee. (Lab-ammattikorkeakoulu 2022, 8). Verkoston koordinoijan työyksikön johtava ohjaaja sekä Helsingin kaupungin vammaisten työ- ja päivätoiminnan päällikkö antoi tutkimusluvan tämän kehittämistyön tekemiseen. Tämän kehittämistyön tekijän työyksikkö on ollut vahvasti mukana verkoston alusta alkaen verkostopäivän järjestämisessä, verkoston entisen koordinaattorin ja verkoston perustajan työskennellessä ko. yksikössä myös ennen eläkkeelle jäämistään. Tähän kehittämistyöhön ei osallistunut multisensorisen toiminnan kohteena olevia asiakkaita, joten asiakkaita koskevaa tutkimuslupaa ei tähän kehittämistyöhön tarvittu.

Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kiteytyy kolmeen käsitteeseen: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Luotettavuus tarkoittaa myös sitä, että tutkimus on toteutettu käyttämällä perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä, jotka soveltuvat hyvin juuri ko. tutkimukseen. Tämä vaatimus koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Tutkijan tulee myös vakuuttaa lukijat ammattitaidostaan. Lukijat vakuuttaakseen tulee tutkijan kuvata tutkimuksensa eteneminen vaihe vaiheelta, mukaan lukien myös mahdolliset harhautumiset. Laadullisen tutkimuksen ollessa monimuotoinen, on myös sen luotettavuuden arviointi monimuotoista. Laadullinen tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa, vaan ymmärrystä lisäävää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tarkasteltaessa luotettavuutta on olennaista kuvata käytetyt metodit sekä tulkintojen jäljitettävyyys. Itsearviointi sekä tutkimuksen saattaminen julkisen palautteen tietoisuuteen lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020.)

Ideapajan luotettavuutta tukee ideapajaan valmistautuminen. Ideapajan tuleminen osaksi verkostopäivän ohjelmaa kerrottiin etukäteen verkoston Facebook-sivuilla, lisäksi tämän kehittämistyön tekijä kertoi ideapajan tarkoituksen ja aineiston käyttötarkoituksen vielä verkostopäivällä ennen ideapajan alkua. Ideapajan vapaaehtoisuudesta muistutettiin myös. Haaste oli etänä osallistuvien osallistuminen ideapajaan, osa vastaajista käytti Padlet-sivustoa palautteen antamiseen meneillään olevasta verkostopäivästä.

Sähköisen kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa heikko vastausprosentti. Multis-verkoston Facebook-sivuilla on reilu 400 seuraajaa, mutta vastauksia kyselyyn tuli vain 38 kappaletta. Varmuutta siitä, mistä vähäinen vastausmäärä johtui, ei ole. Vastausaikaa oli reilu kuukausi ja kehittämistyön tekijä muistutti kyselyyn vastaamisesta tasaisin väliajoin verkoston Facebook-sivuilla.

Analyysivaiheessa tämän kehittämistyön tekijä etsi vastauksia siihen, millaiseksi uudenlainen verkostopäivän toimintamalli muodostuisi. Kehittämistyön tekijä oli perehtynyt multis-verkoston perinteisiin ja aiempiin verkostopäiviin, tässä auttoi suuresti se, että kehittämistyön tekijä on ollut osa verkostoa jo pidempään ja osallistunut useampaan verkostopäivään. Kehittämistyöntekijä tutustui myös verkoston ja verkostotyön teoreettiseen viitekehykseen. Lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita sekä luotettavia, monipuolisia lähteitä. Haasteena oli yhdistää teoreettinen viitekehys verkostopäivän kehittämiseen.

Tämä kehittämistyö pysyi aikataulussaan suhteellisen hyvin. Prosessi alkoi keväällä 2023, suunnitteluvaiheella, kun verkostopäivän järjestämisestä vastuussa oleva ryhmä kokoontui. Tapaamisessa suunniteltiin tulevaa verkostopäivää ja ideapajan päätyi osaksi päivän ohjelmaa. Alkukesästä 2023 kehittämistyön tekijä tutustui kirjalliseen materiaaliin sekä erilaisiin tutkimuksiin koskien esim. verkostotyön kehittämistä. Lisäksi sopivat kehittämismenetelmät valikoituivat tämän opinnäytetyn tarkoituksiin. Suunnitelman mukaan aikataulussa valmistui kehittämistyön suunnitelma syyskuussa 2023.

Toteutusvaihe alkoi syksyllä 2023. Syksyn aikana tämän kehittämistyön tekijä laati sähköisen kyselylomakkeen saatekirjeen kera. Kysely julkaistiin ennen marraskuussa pidettävää verkostopäivää. Vastausaikaa oli reilu kuukausi. Syksyn aikana valmistui myös ideapajan toteutuksen suunnitelma, SWOT-analyysin ulottuvuuksien päätyessä ideapajan teemoiksi.

Aineiston keruun suunnitelmat pysyivät aikataulussa. Tämän kehittämistyön tekijä oli saanut tarvittavat aineiston kyselyn ja ideapajan avulla marraskuussa 2023. Alkuperäisen suunnitelman mukaan, olisi kehittämistyön tekijän pitänyt heti tammikuussa 2024 alkaa toteuttaa kehittämistyön kirjallista raporttia, mutta kehittämistyöntekijän henkilökohtaisten syiden takia aikataulu venyi ja kirjallisen tuotoksen tekeminen alkoi keväällä 2024, tavoitteena on kehittämistyön valmistuminen elokuuhun 2024 mennessä.

8.3 Hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Tämän kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä multis-verkoston vuotuisen verkostopäivän kehittämisessä. Aineistosta saadut kehittämis ehdotukset olivat arkisia ja käytännönläheisiä sekä helposti toteutettavia. Tämän kehittämistyön tekijä on luvannut toimittaa

tämän kehittämistyön tulokset seuraavalle verkostopäivän järjestäjälle ja näin ollen tulokset tulevat ainakin joltain osin käyttöön vuoden 2024 verkostopäivällä.

Ensimmäinen luonteva jatkojalostus tälle kehittämistyölle olisi kehittämistyö, jolla selvitetäisiin keinoja, joilla näihin ehdotettuihin muutoksiin sekä kehittämisehdotuksiin päästäisiin. Esimerkiksi verkoston tiedotusta ja koordinoitua pidettiin huonona ja ne kaipaisivat kehittämistä, kuitenkin selviä keinoja tämän toteuttamiseksi ei tällä kehittämistyöllä saatu.

Tämän kehittämistyön tekijän toimiessa myös multis-verkoston koordinaattorina, tarjosi teoreettinen viitekehys paljon tietoa siitä, kuinka itse verkosto muodostuu, kuinka sitä tulisi johtaa ja kuinka sen toimintaa voisi arvioida ja kehittää. Tämä olisi luonteva jatkotoimenpide tälle kehittämistyölle. Tulevaisuudessa olisi hyvä paneutua itse multis-verkoston vakiinnuttamiseen, jäsenten sitouttamiseen, verkostojohtamiseen sekä kehittämiseen.

Lähteet

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua. Turun yliopisto. Verkkoartikkeli. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Ala-Poikela, A., Koskela, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Vaikuttavuutta arvoverkkoilla (VARVO) -hanke. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2015/1684-verkostot-osana-kuntien-kehittamis-ja-innovaatiotoimintaa-acta-nro-260>

Brochure-mse. What is Snoezelen-mse. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa <https://isna-mse.org/brochure-mse/>

Hakala, N. 2022. Verkostojen toiminta. Verkostotoiminnan kehittäminen sairaalaorganisaatiossa. Vaasan yliopisto. Pro-gradu. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14347/UniVaasa_2022_Hakala_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Heikkinen, H.L.T & Kaukko, M. 2023 (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino.

Helsingin kaupunki. Multisensorinen toiminta. Viitattu 20.8.2023. Saatavilla <https://www.hel.fi/vammaiset/fi/osallisuus/osallisuutta-edistava-toiminta/sofianlehto/multisensorinen-toiminta-2>

Hidden angel foundation. What are multisensory environments? Viitattu 28.3.2024. Saatavissa <https://www.cdhaf.org/what-are-multi-sensory-environments/>

Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kangastie, H. & Vesterinen, S. 2022. Vahvuusajattelu verkostojohtamisen osaamisen kehittämisessä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti. Vol. 1. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022031523581>

Kattainen, J. 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Yliopistopaino. Viitattu 21.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-003-8>

Kehitysvammaliitto. Kehitysvammaisuus. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa <https://www.kehitysvammaliitto.fi/kehitysvammaisuus/>

Kestilä, T. 2018. Verkoston ytimessä – kuvaus tietohallinnollisen yhteistyön rakentajista kahdessa kuntaverkostossa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146061/AnnalesE39Kestil%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kittilä, R. 2018. Vinkkejä verkostotyöhön. Soste-blogi 1.2.2018. Viitattu 4.9. Saatavissa <https://www.soste.fi/blogikirjoitus/vinkkeja-verkostotyohon/>

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

KvantiMOTV. Tilastollinen päättely. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/paattely/paattely.html>

Kähkönen, S. & Villa, J. 2023. Yhteiskehittämisen opas 2021. Päivitetty 2023. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas#tyopajat>

Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K.A., Järvelin, A-M., Teräs, J. & Turunen, E. 2020. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston tutkimustoiminnan julkaisuja. Vol. 18. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 20.3.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162152/VNTEAS_2020_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LAB University of Applied Sciences. 2022. Opinnäytetyön ohje. Ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa rajoitetusti file:///C:/Users/nuuti/Downloads/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_AMK_170822-1.pdf

Lahtela, A. 2020. Verkostotyön kehittäminen muotoilun keinoin ja systeemiajattelua vahvistaen. Case Valonia ja alueellisen kestävän kehityksen työn verkostot. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 3.9.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120426102>

Lehto, K., Pitkänen, L. & Autioniemi, J. 2019. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Hallinnon tutkimus, Vol. 38 (4). 257-270. Viitattu 30.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98050>

Mannila, M. 2022. Toimintatutkimus. Energiaa-Blogi 11.4.2022. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022041128196>

Nieminen, V. 2020. Yhteiskehittäminen kunnissa yhteiseksi asiaksi. Innokylä-Blogi 26.10.2020. Viitattu 2.9.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/yhteiskehittaminen-kunnissa-yhteiseksi-asiaksi>

Nykänen, K. 2017. The paradox of public management. The actions and roles of the public manager in enabling the process of networking in social and healthcare for the elderly. Väitöskirja. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 24.3.2024. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7783-3>

Ojakoski, M. & Pakarinen T. (toim.) 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 5.9.2023. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Papunet a. Multisenso-verkosto. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa <https://papunet.net/multisenso-verkosto>

Papunet b. Tietoa puhevammaisuudesta. Multisensorinen toiminta. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa <https://papunet.net/tietoa/multisensorinen-toiminta>

Patel, D.R & Brown, K.A. 2017. Conceptual framework and definitions of disability: An overview. Teoksessa Palusci, V.J., Nazer, D., Greydanus, D.E. & Merrick, J. (toim.) Child abuse: Children with disabilities. New York: Nova Science publishers. 69-78.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy. Primo.

Puustinen, A. 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business studies. Vol 149. Jyväskylä: Grano Oy. Viitattu 18.3.2024. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18160/urn_isbn_978-952-61-2524-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rautvuori, M. & Jyrämä, A. 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-Yliopisto. Helsinki: Unigrafia,

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. a. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Toimintatutkimus. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. b. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemoittelu. Viitattu 12.6.2024. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salonen, J. 2014. Finnish Multisensory Network – Multisenso. Teoksessa Sirkkola, M. (toim.) Everyday Multisensory Environments, Wellness Technology and Snoezelen. ISNA-ME's XII World Conference 30.-31.10.2014, HAMK University of Applied Sciences, Visamäki, Finland. Hamk e-julkaisu vol. 26, 157-159. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81320/HAMK_ISNAMSE_2014_ebook.pdf

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Toimintakeskus Sofianlehto. Elämysten Sofianlehto – osallisuutta ja hyvinvointia. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa <https://www.hel.fi/vammaiset/fi/osallisuus/osallisuutta-edistava-toiminta/sofianlehto/>

Toimintatutkimuksen menetelmäopas. Tutkimusprosessi. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://toimintatutkimus.wordpress.com/tutkimusprosessi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 16.9.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisu vol. 2. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemukseen. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 19.8.2023 Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Verhaul, A. 2014. Snoezelen – ”niets moet, alles mag”. Snoezelen – ”nothing has to be done, everything is allowed”. Teoksessa Sirkkola, M. (toim.) Everyday Multisensory Environments, Wellness Technology and Snoezelen. ISNA-ME’s XII World Conference 30.-31.10.2014, HAMK University of Applied Sciences, Visamäki, Finland. Hamk e-julkaisu vol. 26, 26-44. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81320/HAMK_ISNAMSE_2014_ebook.pdf

Vernerinet.net. Kehitysvammaisuus. Mitä kehitysvammaisuus on? Viitattu 18.8.2023. Saatavissa <https://verneri.net/yleis/mita-kehitysvammaisuus-on>

Who 2019. ICD-10. Chapter V. Mental and behavioural disorders (F00-F99.) Viitattu 21.3.2024. Saatavissa <https://icd.who.int/browse10/2019/en#/F70-F79>

Wind, M., Klaster, E. & Wilderom, C. 2021. Leading networks effectively: Literature review and propositions. Journal of leadership studies. Vol 14. (4) Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1002/jls.21728>

Liite 1. Opinnäytetyö tietosuojailmoitus

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)

artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 30.8.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tarkoituksena on selvittää multisenso-verkoston jäsenten näkemyksiä verkostopäivän sisällöstä ja rakenteesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on järjestää tulosten perusteella uudenlainen verkostopäivä, joka pidetään syksyllä 2024.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Opinnäytetyössä selvitetään multisenso-verkoston jäsenten näkemyksiä valtakunnallisen verkostopäivän sisällöstä ja rakenteesta.

Vastauksista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä, eikä vastaajien henkilötietoja kerätä.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja ei kerätä.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja ei kerätä.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Kerättyä aineistoa säilytetään suljetussa, lukitussa kaapissa sekä opinnäytetyön tekijän salasanalla suojatulla tietokoneella, joihin muilla ei ole pääsyä.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Aineisto tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

- Opinnäytetyö valtakunnallisen multis-verkoston vuotuisesta verkostopäivän kehittämisestä
- Kertatutkimus
- Syyskuu 2023-toukokuu 2024
- Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Tanja Nuutinen

tanja.nuutinen@student.lab.fi / tanja.i.nuutinen@hel.fi

Tutkimuksen suorittajat

Tanja Nuutinen

Liite 2. Sähköisen kyselyn saatekirje

Multisenso-verkoston verkostopäivä

Tämä kysely on osa Tanja Nuutisen (multisenso-verkoston koordinaattori) YAMK-opinnäytetyötä, joka käsittelee multisenso-verkoston valtakunnallisen verkostopäivän kehittämistä. Sähköinen kysely on yksi osa opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmistä. Tämän kyselyn lisäksi vuoden 2023 verkostopäivänä järjestetään aiheeseen liittyen ideapaja. Tarkoituksena on näiden tulosten pohjalta järjestää vuoden 2024 verkostopäivä. Tämä kysely on jaettu kolmeen osaan - verkostopäivän järjestäminen, verkostopäivän sisältö sekä sana vapaa, jossa voit kertoa ideoitasi vapaasti.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Siihen vastataan anonyymisti, eikä henkilötietoja kerätä. Vastaamalla olet mukana verkostopäivän kehittämässä.

Vastausaika 29.10.2023 saakka.

Kiitos vastauksestasi

Liite 3. Sähköisen kyselyn avoimien kysymysten vastaukset

Miten osallistaisit verkostopäivään osallistujia?

Vastaukset (n=16)
Kyselyt, äänestykset, pajat vrt esim opi- ja erityisopettajapäivät
Keskusteluja multisaiheista, käytännön harjoituksia...
Tekemällä mielipide kyselyjä ja ryhmätöitä
Verkostopäivä alkupuolella olisi todella kiva pitää osuus, jossa osallistujat saisivat lyhyesti kertoa ketä ovat/mistä/mikä sai osallistumaan. Tämä lisäisi verkostoitumista, sillä esim ruokailun aikana/tauoilla kaikki pysyttelivät melko lailla omissa porukoissaan eikä varsinaista verkostoitumista tapahtunut.
No olisi kiva jotain käytännön juttuja kokeilla, jos esim. esitellään jokin toimintatapa tai väline tms. Paikallaan istuminen passivoi omaa ajatustyötäni...
Ennakkoaiheiden tai ennakotehtäviä avulla.
Pieniä työpajoja ja demoja, kokemuksellisuutta. Luennoilla voi olla pieniä miettimistehtäviä jne.
Luennoilla ja esityksissä voisi olla jtn osallistavaa/miettimistehtävää jne.
Tapahtumaan multishetkiä osallistujille. Multisvideotervehdyksiä osallistujilta
Pyytämällä verkoston ihmisiltä etukäteen toiveita verkostopäivän sisältöön. Jonkinlainen postituslista tai osoiterekisteri olisi silloin tarpeen. Ja antamalla osallistujille mahdollisuuksia esittää jotain itse.
Erilaisia pajoja joissa voi kokeilla eri asioita.
Jos oltaisiin etukäteen jaetuissa pajaporukoissa, uskoisin että keskustelua ainakin tulisi enemmän. Onko perinteinen luentosali hyvä paikka järjestää tilaisuus?
Erilaisilla työpajoilla, menetelmien ja välineiden kokeilemisella ja lyhyillä keskusteluhetkillä esityksien välissä, jolloin osallistujat pääsisivät kysymään mielessä olevia kysymyksiä ja halutessaan kommentoimaan. Kommentoinnista voisi syntyä rikastuttavaa keskustelua.

Aikaa yhteiselle keskustelulle verkostopäivän aikana. Jos jollakin hyvä idea multistyöhön niin sen jatkotyöstäminen yhdessä.
Osallistujat voisivat tuoda terveisiä omista yksiköistään: tapahtumista, tuokioista, menetelmistä tai hyviksi koetuista tuokioista. Ne voitaisiin jakaa etukäteen multisverkosto sivustolla. Verkostopäivillä voisi verkostoitumisen lomassa kertoa omastaan/ kysellä lisää toisilta ed. mainituista asioista. Tämän verkostoitumisen voisi lisätä ohjelmistoon esim. 30min.
Eri teemojen alussa voisi olla lyhyt pienryhmäosio, jossa voitaisiin pohtia ko. aihetta ja käydään ne yhdessä läpi ja siten osallistujilla olisi enemmän tarttumapintaa aiheeseen

Tähän voit antaa omia ideoitasi pajatyöskentelyyn.

Vastaukset (n=8)
Erialaisten aistitoimintojen tekeminen/ tuottaminen, kokeilu esim tekniikkaa/ teknologiaa jne.
apuvälineisiin tutustumista ja testausta.
Kokeillaan käytännössä jotakin menetelmää
Esim. käytännön harjoituksia
Pajatyöskentely voisi olla niin, että halukkaat järjestämiseen osallistuvat tahot järjestävät pajoja, jossa esittelevät toimintaansa/ideoitaan/tuotteita/välineitä ja osallistujat voivat halutessaan kiertää eri pajojen välillä keräämässä ideoita
Oheistoimintana, monesti pajatoiminta hajottaa kokonaisuutta
Voisiko pajaporukat olla jaettu jo etukäteen sen mukaan, mistä osallistujat on. Kuitenkin niin, ettei saman työpaikan jo ennestään tutut työkaverit olisi samassa pajassa. Voisiko tämän pajaporukan kanssa viettää koko päivän, jolloin syntyisi keskustelua paremmin ja olisi helpompi luoda verkostoja.
Koen, että itse kokeilemalla asiat jäävät paremmin mieleen. Siksi olisi mukava päästä kokeilemaan erilaisia menetelmiä. Pajatyöskentely voisi olla vapaaehtoista, sillä kaikki eivät siitä välitä ja ajoittua multispäivän loppuun.

Liite 4. Ideapajan tulosten analysointi

