

Kirsi Manssila

Askel askeleelta kohti yhteistoimijuutta

- moniasiantuntijuus lasten kuntoutuspalvelujen
verkostoneuvotteluissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Toimintaterapeutti YAMK

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

6.11.2012

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kirsi Manssila Askel askeleelta kohti yhteistoimijuutta - moniasiantuntijuus lasten kuntoutuspalvelujen verkostoneuvotteluissa 88 sivua + 4 liitettä 6.11.2012
Tutkinto	Toimintaterapeutti YAMK
Koulutusohjelma	Kuntoutus
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	lehtori, FT Anita Näslindh-Ylispangar yliopettaja, FT Pekka Paalasmaa
<p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli edistää perheiden ja ammattilaisten kohtaamista tasavertaisina yhteistoimijoina, jotta lasten kuntoutuspalvelujen ja niihin liittyvien tukitoimien kokonaisuus rakentuisi perheille yhtenäisenä ja mielekkäänä arjen sujuvuutta tukevana kokonaisuutena. Kehittämistyö toteutui Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosyksikön lasten terapeuttien, Perhepalvelujen psykologien sekä Sivistystoimen konsultoitujen erityislastentarhanopettajien välisenä yhteistyönä.</p> <p>Kehittämistyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen logiikoita, koska tavoitteena oli pyrkimys uuden näkökulman luomiseen sekä toimintatapojen kehittämiseen entistä asiakaslähtöisemmiksi. Kehittäjäryhmän kolmessa tapaamisessa käytettiin aineiston tuottamiseksi ja yhteisen ymmärryksen luomiseksi yhteiskehittelyn menetelmiä. Lisäksi kehittämistapaamisten aikana ja niiden välissä hyödynnettiin kahden virikkeen menetelmää. Tuotettu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Kehittämistyössä tuotettiin perusteet eri toimijoiden väliselle yhteistoimijuudelle, jonka kulmakiviksi kehittäjäryhmä nimesi perhelähtöisyyden, tasavertaisuuden, luottamuksellisuuden ja vastuullisuuden. Näiden perusteiden avulla luotiin toimintatapaluonnos perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevalle verkostoneuvottelulle. Toimintatavassa korostuu perheen rooli aktiivisena toimijana neuvottelun etukäteisvalmisteluista aina neuvottelun aikana laadittavan suunnitelman toteuttamiseen ja seurantaan asti eli koko kuntoutusprosessin ajan.</p> <p>Kehittämistyö toimi paitsi uuden näkökulman ja toimintatavan luomisen perustana, myös uudenlaisena yhteisöllisen oppimisen mahdollistajana. Kehittämistyön avulla tuotettuja yhteistoimijuuden perusteita sekä toimintatapaluonnosta on mahdollista hyödyntää kehitettäessä perheiden ja ammattilaisten välisiä kohtaamisia myös muilla asiakastyön rajapinoilla. Lisäksi kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä sekä työn toteuttamiseksi luotua kehittämisprosessia on mahdollista hyödyntää sellaisissa tulevaisuuden kehittämishankkeissa ja -projekteissa, joissa halutaan mahdollistaa työntekijöitä osallistava ja voimaannuttava kehittämistyö ja yhteinen oppiminen.</p>	
Avainsanat	yhteistoimijuus, moniasiantuntijuus, perhekeskeisyys, verkostoneuvottelu, toimintatutkimus, ekspansiivinen oppiminen, kahden virikkeen menetelmä, yhteiskehittely

Author Title Number of Pages Date	Kirsi Manssila Step by Step towards Collaboration - Multi-expertise in Multi-network Meetings in Children's Rehabilitation Services 88 pages + 4 appendices Autumn 2012
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation option	
Instructors	Anita Näslindh-Ylispangar, PhD, Senior Lecturer Pekka Paalasmaa, PhD, Principal Lecturer
<p>The aim of this thesis was to promote equal collaboration between families and professionals so that all the rehabilitation services and other support services for children would be built as a solid and meaningful entity for the families which promotes the fluency of everyday living. The thesis was made in cooperation with a group of children's rehabilitation therapists, psychologists and consulting special kindergarten teachers working for the city of Vantaa.</p> <p>The thesis was carried out by using logics of action research and expansive learning since the aim was to create a new perspective as well as more customer-orientated practices. The data was collected mainly in workshops using collaborative methods and the method of dual stimulation to enhance co-configuration and learning. The data was analyzed by using content analysis.</p> <p>The results showed that the four cornerstones of families and professionals facing the equal collaboration are family orientation, equality, confidentiality and accountability. Using these criteria the group created a draft of collaboration based approach for families and professionals in the multi-network meetings. In this approach the role of the family as an active agent is highlighted throughout the whole rehabilitation process.</p> <p>The thesis also enabled a new kind of collaborative learning. The criteria created for collaboration and the draft of collaboration based approach can be utilized in developing appropriate meetings for families and professionals. In addition, it is possible to take advantage of the variety of the methods used as well as the development process created in other development programs and projects where the aim is to allow the employees to participate, empower and learn together.</p>	
Keywords	collaboration, multi-expertise, family-centered, multi-network meetings, action research, expansive learning, the method of dual stimulation, co-configuration

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohti moniasiantuntijuutta	4
2.1	Yksilöasiantuntijuudesta moniammatillisuuteen	4
2.2	Moniammatillisuudesta verkostoyhteistyöhön	7
3	Kohti yhteistoimijuutta	11
3.1	Kuntoutusta asiakkaan lähtökohdista	11
3.2	Ekokulttuurisuus lasten kuntoutuksessa	13
3.3	Toimijuus yhteistoimijuuden lähtökohtana	15
3.4	Moniasiantuntijuutta hyödyntävä yhteistoimijuus	18
4	Kehittämistyön toimintaympäristön kuvaus	19
5	Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämiskysymykset	22
6	Menetelmälliset ratkaisut	23
6.1	Kehittäjäryhmä	23
6.2	Toimintatutkimus	24
6.3	Ekspansiivinen oppiminen	26
6.4	Minusta on moneksi	28
6.5	Aineiston kerääminen	29
6.6	Aineiston analysointi	29
6.7	Kehittämistyön kuvaus	32
7	Kehittämistyön tulokset	40
7.1	Moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat estävät tekijät	40
7.2	Moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat edistävät tekijät	43
7.3	Yhteistoimijuutta tukevan verkostoneuvottelun perusteet	47
8	Kehittämistyön pohdinta ja arviointi	55
8.1	Kyseenalaistamisen askel	55
8.2	Analysoinnin askel	56
8.3	Mallintamisen askel	59

8.4	Arvioinnin askel	67
8.4.1	Toimivuus	67
8.4.2	Luotettavuus	71
8.4.3	Eettisyys	76
9	Lopuksi	78

Liitteet

Liite 1. Tutkimushenkilötiedote

Liite 2. Suostumusasiakirja

Liite 3. Välitehtävä

Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysistä

1 Johdanto

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto elää voimakasta rakennemuutoksen aikaa. Perustasolla tarvitaan entistä enemmän erikoistunutta osaamista ja erilaisten asiantuntijuuksien yhdistämistä yksilöllisiksi palvelukokonaisuuksiksi ja -ketjuiksi. Asiakkaan rooli on muuttumassa kohteesta kumppaniksi. Palvelurakenteen muutokset eivät kuitenkaan ole mahdollisia, jos henkilöstö ei luo uusia työn sisältöjä ja käytäntöjä. (Arnkil – Eriksson – Arnkil 2004: 3.)

Asiakastyö ja palveluketjujen rakentaminen sekrekoituneessa palvelujärjestelmässä edellyttävät ylisektorista ja moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillinen yhteistyö on hyvinvointipalveluissa keskeinen työmuoto ja se täyttää yhä suuremman osan ammattilaisten arkea. Myös yhteistyön tekemisen tavat ja muodot vaihtelevat tarpeen ja tilanteen mukaan. Mitä enemmän moniportainen palvelujärjestelmä sekrekoituu, sitä enemmän yhteistyössä tarvitaan selkeyttä, suunnitelmallisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa. Tarvitaan työmuotoja, joissa eri sektorien työntekijät ja asiakkaat voivat kohdata yhteisten kysymysten ratkonnassa. Asiantuntijakeskeisen palvelukulttuurin rinnalla onkin alkanut saada tilaa uudenlainen ajattelu- ja toimintatapa. Tämän uuden palveluparadigman vakiintuminen tarkoittaa asiakaslähtöistä työorientaatiota, tilannekohtaisia, joustavia ja verkostomaisia työmuotoja sekä dialogisia verkostotyökäytäntöjä. (Kokko – Koskimies 2007: 11-13.)

Lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen hyvän elämän mahdollistamiseksi on luonteeltaan monimuotoista ja jatkuvasti muuttuvaa. Tällaiselle toiminnalle on olennaista moniasiantuntijuuden, yhteistoiminnan, suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden ja tilannekohtaisuuden lisäksi kommunikatiivisuus sekä ympäristön ja yksilön välinen vuorovaikutus. Näin ollen lapsen kasvua ja kehitystä tukevan toiminnan kehittämisen tulisi ilmentää näitä ominaispiirteitä ja vastuun toimintojen koordinoinnista ja kehittämisestä tulisi olla yhteisesti kaikilla palveluverkoston toimijoilla. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että verkostoissa vastuu katoaa ja toiminta pirstaloituu, jolloin palvelujen ja tukitoimien kokonaisuus ei rakennu eikä hahmotu perheelle yhtenäisenä ja mielekkäänä. (Launiainen – Sipari 2011: 18.)

Eri organisaatioiden välisen epäselvän työnjaon ja eri palveluprosessien pirstaleisuuden vuoksi perheiden voi olla vaikea itse löytää parhaiten juuri heidän ongelmiinsa sopivaa palvelukokonaisuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen KASTE -kehittämishjelman mukaan lapsen ja perheen tarpeiden tunnistaminen onkin ammattilaisen ja asiakkaan tai hänen läheisensä yhteinen tehtävä. Tavoitteena on oikea-aikainen asiointi lapsen ja perheen tarpeisiin parhaiten vastaavassa, tarvittaessa heille räätälöidyssä palvelussa. Parhaimmillaan heidän käytettävissä on koko palvelukirjo niin, että perhe kokee niistä muodostuvan yhden yhtenäisen kokonaisuuden. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 44.)

Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapiapalveluilla ja läheisillä yhteistyötahoilla ei ole aiemmin ollut yhteisesti sovittuja ja eri ammatti- tai toimialoja yhdistäviä käytänteitä perheen ja työntekijöiden yhteistoimijuuden tukemiseen liittyen. Tarve tämän kehittämistyön toteuttamiselle nousikin käytännön työtä tekevien kuntoutuksen ammattilaisten halusta kehittää yhä asiakaslähtoisempiä ja asiakasperheiden asiantuntijuutta paremmin hyödyntäviä yhtenäisiä toimintatapoja. Yhteisenä tahtotilana oli halu kehittää sellaisia käytäntöjä, jotka tukevat perheiden huomioimista ja mukaan ottamista sekä moniasiantuntijuuden ja verkostotyön hyödyntämistä nykyistä paremmin. Käytännössä tämä tarkoitti siirtymistä yksilöasiantuntijakeskeisestä lähestymistavasta kohti monitahoista yhdessä tekemistä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli edistää perheiden ja ammattilaisten kohtaamista tasavertaisina yhteistoimijoina, jotta lasten kuntoutuspalvelujen ja niihin liittyvien tukitoimien kokonaisuus rakentuisi perheille yhtenäisenä ja mielekkäänä arjen sujuvuutta tukevana kokonaisuutena. Tarkoituksena oli tuottaa moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävän toimintatavan perusteet sekä toimintatapa-luonnos Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapiapalvelujen ja läheisten yhteistyökumppaneiden kesken.

Koska tavoitteena oli uuden näkökulman luominen sekä työyhteisön toimintatapojen kehittäminen entistä asiakaslähtöisemmiksi, toteutettiin kehittämistyö toimintatutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen logiikoita hyödyntäen. Ne soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa toiminnan avulla muutetaan nykyistä käytäntöä ja samanaikaisesti lisätään sekä ymmärrystä että tietoa tätä muutosta kohtaan (Anttila 2007: 135). Muutosta aikaisempaan toimintatapaan haettiin kehittäjäryhmän jäsenten oman toiminnan kautta. Yhdes-

sä työskennellen ymmärrettiin niitä ehtoja ja mahdollisuuksia, joiden vallitessa tietty parempana pidetty toimintatapa saavutetaan. Näin ollen kyseessä oli osallistava toimintatutkimus, jossa jokainen toimija toi aikaisemman tietonsa, asenteensa ja osaamisensa muutosta hakevaan prosessiin ja jossa jokainen toiminnallaan ja sen reflektoinnilla lisäsi osaamistaan ja samalla yhteisön osaamista. (Leino 1996: 87.) Kehittämistyöhön osallistuneet kehittäjäryhmäläiset toimivat tasavertaisina koko prosessin ajan, sillä lähtökohtana oli, että toimijat kykenevät parhaiten itse tutkimaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

2 Kohti moniasiantuntijuutta

2.1 Yksilöasiantuntijuudesta moniammatillisuuteen

Moniammatillisen yhteistyön käsite on alkanut esiintyä asiantuntijoiden ja ammattilaisten puheissa 1980-luvun loppupuolelta lähtien. Se on eräänlainen yleiskäsite, joka pitää sisällään monenlaisia ja -tasoisia ilmiöitä. Moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaisuus (Isoherranen 2005: 13-14.)

Launiksen (1997: 128-132) mukaan asiantuntijayhteisöissä perinteiset yhteistyön toimintatavat perustuvat valtaosin yksilöasiantuntijoiden kohtaamisiin. Näissä kukin asiantuntija tarkastelee asioita oman asiantuntija-alansa lähtökohdista. Yhteisen kielen puuttuminen saattaa merkitä yhteisten ajattelumallien puuttumista ja näkemysten pirstoutumista. Asiantuntijatyön rajoina ovat asiantuntijan ja asiakkaan väliset rajat sekä organisaatioiden hierarkkiset rajat sisällöllisen asiantuntemuksen välisten reviirirajojen lisäksi. Palvelualoilla onkin viime aikoina pyritty organisoimaan asiantuntijatyötä tiimeiksi ja tiimien verkostoiksi. Nämä työelämän organisaatorakenteissa tapahtuvat muutokset mahdollistavat uudenlaisen asiantuntijuuden syntymistä.

McGonigel, Woodruff ja Roszmann-Millican (1994) sekä Pietiläinen (1997) ovat kuvanneet työskentelyn kehittymistä yksilöasiantuntijakeskeisestä lähestymistavasta moniammatilliseen tai monitahoiseen yhdessä tekemiseen kolmen työskentelymallin avulla. Näitä ovat 1. rinnakkain työskentelyn, 2. yhdessä työskentelyn ja 3. yli ammatillisten rajojen työskentelyn mallit. Rinnakkain työskenneltäessä asiantuntijuus nähdään ammattilaisen yksilöllisenä ominaisuutena. Työskentely perustuu oletukselle, että tarvittavia eri tahojen palveluja voidaan tuottaa toisistaan riippumatta. Kukin lapsen kanssa työskentelevä ammattilainen arvioi lapsen kehitystä ja taitoja oman erityisasiantuntemuksensa pohjalta ja laatii suunnitelman, miten toimii lapsen kanssa. Yhdessä työskenneltäessä eri ammattialojen edustajat arvioivat lasta ja perhettä itsenäisesti, mutta kokoontuvat yhdessä laatimaan toiminta- tai kuntoutussuunnitelmaa lapselle. Suunnitelman toteutusvastuu pilkkoutuu kullekin asiantuntijalle oman erityisosaamisen mukaan. Yli ammatillisten rajojen työskenneltäessä asiantuntijat ylittävät ammatillisten tieteenalojen väliset rajat. Asiantuntijat muotoilevat yhdessä toiminnan tavoitteet ja kaikki ovat yhdessä vastuussa suunnitelmien laatimisesta ja päätöksiä tehdään yhdessä neuvotellen. Tiukkoja ammattireviirejä puretaan ja kunkin asiantuntijan omaan am-

mattialaan liittyvä erityisosaaminen yhdistetään yhteiseksi osaamiseksi. Tavoitteena on vähentää pirstalemaista ja päällekkäistä työtä. (Määttä - Rantala 2010: 161-162.)

Myös McCollum ja Hughes (1990: 131-132) jakavat moniammatillisen yhteistyön toimintamallit kolmen eri lähestymistavan mukaiseen luokkaan, jotka ovat hyvin samansuuntaisia McGonielin ym. kuvauksen kanssa: Monitieteisen lähestymistavan mukaan eri alojen asiantuntijat osallistuvat yhteistyöhön, mutta he työskentelevät erillään. Jokainen asiantuntija arvioi lapsen kehitystä ja tekee erillisen suunnitelman omasta viitekehyksestään. Vuorovaikutus on vähäistä tai puuttuu täysin. Tieteiden välisessä lähestymistavassa eri alojen asiantuntijat vastaavat oman alansa tehtävistä itsenäisesti, mutta tekevät yhdessä suunnitelman. Tietoa jaetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Poikkitieteellisessä lähestymistavassa kaikki työskentelevät yhdessä keskustellen. He ovat tietoisia omasta ja toisten rooleista sekä erityisosaamisesta. Rooleista vapautuminen nähdään tiedon ja taitojen jakamisena.

Lasten kuntoutuksessa moniammatillinen yhteistyö voi toteutua monella eri tavalla. Keskeisiä työskentelyssä ovat toiminnan rakenne eli se mitä työryhmään kuuluu, tehtävä eli se mitä he tekevät ja vuorovaikutus ryhmässä eli se miten he työskentelevät yhdessä (McCollum – Hughes 1990: 130.) Määttä ja Rantalán (2010: 160) mukaan perheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten moniammatillinen toiminta voidaan jakaa työyhteisön sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön. Työyhteisön sisäinen moniammatillisuus tarkoittaa työyksikön eri ammattiryhmien yhteistä, jaettua ammatillista toimintaa. Ulkoisesta ammatillisuudesta puhutaan, kun työyhteisön henkilöstö tekee yhteistyötä muihin työyhteisöihin kuuluvien ammattilaisten kanssa, joilla on asiakkaina samoja perheitä.

Moniammatillisessa yhteistyössä eri alojen asiantuntijat vastaavat oman alansa erityisosaamisesta. Kaikkien on tärkeä vertailla ammattitaitojaan ja löytää yhteisen osaamisen alueet sekä tunnistaa omat erityistiedot ja -taidot. Keskeistä yhteistyössä on jatkuva vuorovaikutus ja tarkoituksenmukaisuus. (Øvretveit 1995: 116–118, 157–164.) Arnkil ja Eriksson (1999: 97-98) tutkivat eri professioiden välistä moniammatillista yhteistyötä. Tutkimuksen mukaan ammattihenkilöiltä puuttuvat sellaiset yhteistyömuodot, joilla varmistetaan yhteinen ymmärrys toiminnassa yhteisen tavoitteen suuntaan. Tutkijoiden mukaan eri professioilla oli tarkat koodinsa, joilla ammattilaiset tarkastelivat asioita. Yhdistelmäkoodeja eri professioille ei ollut, eivätkä ammattihenkilöt voineet käyt-

tää toisen ammattiryhmän toimintakoodeja. Suljettuina järjestelminä professiot ymmärsivät toisen tarjoaman materiaalin vain oman koodinsa kautta.

Moilasen (2000: 60-61, 90-94, 100) tutkimuksessa "Lasten ja nuorten hoito- ja palveluketjut kuntoon" todettiin tarve lisätä yhteistyötä lasten psykososiaalisissa palveluissa sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Työnjaon haasteina koettiin tietosuojan erilaiset tulkinnat, toimintakulttuurien erilaisuus sekä yhteistyön riittämättömyys. Erityisesti vanhemmat kokivat, ettei kellään ollut kokonaisvastuuta lasten asioista. Moniauttajaisessa verkostossa nähtiin yhteistyön lisäämisen tarvetta. Yhteistyöongelmien ratkaisemista vaikeutti se, että samanaikaisesti vastuu ongelmien ratkaisemisesta oli kaikilla, eikä kenelläkään. Tutkimuksessa useat työntekijät näkivät työnjaon selkiyttämiskeinona päävastuullisen, niin kutsutun case managerin nimeämisen monikäyttjäasiakkaan palvelujen ja hoidon järjestämisessä. Johdon sitoutumista yhteistyön kehittämiseen pidettiin myös merkittävänä.

Karjalainen (1993: 54) on tutkinut lakisääteisten kuntoutuksen asiakasyhteistyöryhmien toimintaa. Moniammatillisissa ja monitahoisissa ryhmissä käsiteltiin ensisijaisesti asiakasasioita, mutta asiakkaiden oma osallistuminen oli vähäistä. Asiakasyhteistyöryhmien toimintaa tutkittaessa on havaittu myös, että asiakkaan näkökulmasta katsottuna kuntoutusyhteistyö antaa mahdollisuuden asiakaslähtöiseen työskentelyyn (Kokko 1999: 89-107). Onnismaan (2011: 116-117) mukaan asiakkaan kannalta moniammatilliset käytännöt eivät aina tuota parempaa palvelua. Moniammatillinen yhteistyö tukee asiakastyötä silloin ja vain silloin, kun jokainen osallistuja voi olla sekä antavana että saavana osapuolena. Jokainen osallistuja löytää lisävoimavaroja sekä oman osaamisensa täydennystä, kun moniammatillinen työskentely tuo monipuolisuutta energisovassa ja turvallisessa muodossa. Määttä (1999: 107) on esittänyt tutkimuksensa perusteella, että Suomessa kuntoutuspalveluja tarvitsevan lapsen monet palvelu-, kuntoutus- ja koulutus suunnitelmat eivät kohtaa, eivät myöskään toimijat.

Moniammatillisessa yhteistyössä on oltava aikaa keskustella ja hakea yhteisesti jaettua näkökulmaa asioihin. Osallistujien on tärkeä tietää, missä organisaatioiden toiminnan väliset rajat ovat sekä missä rajat voidaan ylittää. Lisäksi on tiedettävä riittävän hyvin, kenellä on päätöksentekovoima. Kaikkien on luotettava toisiinsa ja johtoonsa. Yhteistyötä edesauttavat selvästi sovitut ja kirjatut yhteiset sopimukset. (Amery 2000: 27-30.) Toiminnan lähtökohtina ovat yhteisesti jaettu tulkinta toiminnan tavoitteista ja arvoista

sekä samansuuntainen ihmiskäsitys (Aaltonen – Ojanen – Sivén – Vilhunen – Vilén 1998: 88–89). Organisaatioiden välisessä yhteistyössä eri osapuolien on tunnustettava keskinäinen riippuvuus ja rakennettava pitkäaikaisia suhteita. Kyseessä on molemmipuoliseen etuun tähtäävä yhteistyö. (Øvretveit 1995: 81.)

Karila ja Nummenmaa (2001: 23, 148) tarkastelevat tutkimuksessaan jaettua asiantuntijuutta, jolla tarkoitetaan esimerkiksi prosessia, jonka aikana useat ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja. Tämän prosessin tarkoituksena on saavuttaa jotakin, jota yksittäinen asiantuntija ei pystyisi toteuttamaan yksin. Terveystieteissä jaettu asiantuntijuus sopii työskentelyyn, jossa toiminnan kohde on yhteinen ja eri asiantuntijoiden toimintaa tarvitaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Keskeistä jaetussa asiantuntijuudessa on teknisen osaamisen lisäksi taito työskennellä moniammatillisessa ryhmässä. Hallintorajat ylittävä moniammatillinen toiminta voi vaikeutua, mikäli hallinnolliset rakenteet eivät tue joustavaa yhteistyötä. Samoin työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi osaltaan vaikeuttaa moniammatillisen yhteistyön kehittymistä. Huhtasen (2007: 19) mukaan moniammatillinen yhteistyö perustuu yhteistyöverkoston luomiseen, osaamisen jakamiseen sekä uusien työ- ja toimintatapojen kehittämiseen. Se edellyttää yhteisistä menettelytavoista ja pelisäännöistä sopimista. Wallenius (2004: 41) toteaa omassa tutkimuksessaan moniammatillisen yhteistyön keskeisemmäksi tekijäksi yhteistyöpalaverien kehittämisen sekä yhteisten toimintaperiaatteiden luomisen.

2.2 Moniammatillisuudesta verkostoyhteistyöhön

Palvelujärjestelmässä monisektorisen ja moniammatillisen yhteistyön arki merkitsee työskentelyä erilaisten verkostojen kanssa. Selvät rajanvedot erikoistuneiden ammattilaisen kesken ovat hyödyllisiä erityisosaamista vaativien tehtävien hoitamiseksi. Ne ovat kuitenkin pulmallisia kohdattaessa sellaisia ilmiöitä, jotka eivät noudata sektorijärjestelmän työnjakoa. Rajanylitykset ovat tulleet ajankohtaisiksi, kun erikoistunut ammatillinen järjestelmä kohtaa muuntuvat sosiaaliset verkostot. Rajanylitykset koskevat sekä moniammatillisen järjestelmän sisäisiä, erikoistuneiden ammattilaisten keskeisiä että ammattilaisten ja palvelujen käyttäjien välillä tapahtuvia kohtaamisia. (Seikkula – Arnkil 2005: 9-10.)

Verkostoja voidaan määritellä usealla eri tavalla kuten esimerkiksi toimijoiden välisten suhteiden, toiminnan tavoitteiden sekä laajuuden perusteella. Määrittelyä voidaan tehdä myös ihmisten välisten sosiaalisten verkostojen ja organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen välillä. Verkostot voivat myös olla tietoisesti rakennettuja tai vapaasti kehittyviä.

Kuntoutuksen näkökulmasta verkosto voidaan laajasti ottaen ymmärtää tarkoittavan yksilön ja yhteiskunnan välistä yhteyttä ja vuorovaikutussuhdetta. Yksilöt, kuntoutusorganisaatiot ja – instituutiot nähdään osana niiden toimintaa määrittävää yhteistä verkostollista kokonaisuutta. Toisaalta tämä kokonaisuus organisoituu jatkuvasti uudelleen yksilöiden ja eri organisaatioiden omien päätösten ja toimintastrategioiden toteuttamisen myötä. (Suikkanen – Lindh 2008: 71–73.)

Verkostoajattelun takaa löytyy erilaisia teoreettisia lähestymistapoja. Järvikosken ja Karjalaisen (2008: 86-87) verkostonäkemys pohjautuu systeemiteoriaan. Siinä asiat ja ilmiöt ymmärretään vuorovaikutteisina ja toisiinsa kytkeytyvinä. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos verkoston yhden osallistujan toiminnassa vaikuttaa muiden osallistujien toimintaan ja toiminnan kokonaisuuteen. Olennaista systeemin toiminnan kannalta on toimijoiden välinen kommunikaatio ja sen käytännöt. Verkostossa toimijoiden yhteistyösuhteissa korostuvat vuorovaikutuksen sisältö ja laatu. Valta on verkostoissa jaettua ja sopimuksellista, joskaan valta- ja hierarkiasuhteet eivät ole ensisijaisia. Verkostonäkökulmasta katsottuna kuntoutuja ja eri organisaatioiden asiantuntijat kuuluvat samaan toiminnalliseen kokonaisuuteen. He pyrkivät yhdistämään asiantuntemustaan ja osaamistaan tuottaakseen uudenlaista yhteistä järjestystä kuntoutusprosessin hallintaan. Verkosto rakentuu asiakkaan koko kuntoutustoiminnan ympärille, ei sektorikohtaisesti.

Kuntoutuksen verkostoyhteistyön ytimessä on aina asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessi. Varsin usein asiakkaan yksilöllinen palveluverkosto muodostuu useista samanaikaisista eri organisaatioiden työntekijäkontakteista. Eri organisaatioista tulevat ammattilaiset tuovat mukanaan prosessiin asiantuntijuutensa lisäksi omien organisaatioidensa työkalut ja -käytäntöjä, jotka eivät aina ole toisille toimijoille tuttuja. Tämän seurauksena verkostomainen ja moniammatillinen yhteistyösuhte on altis ristiriidoille ja pettymyksille. Haasteeksi muodostuu se, miten ja keiden kanssa asiakas kuntoutussuunnitelmaansa rakentaa ja kuka kantaa vastuun sen

etenemisen seuraamisesta. Myös asiakkaan oman osallisuuden takaaminen voi olla organisaatorajat ylittävissä prosesseissa haasteellista. (Järvikoski – Karjalainen 2008: 87-88.)

Samalla kun kuntoutusparadigman voidaan sanoa kehittyneen yksilö- ja vajavuuskeskeisestä ajattelutavasta kohti valtaistavaa ja ekologista ajattelutapaa, on nähtävillä myös kuntoutuksen palveluparadigman muutos sektoroituneesta palvelusta kohti monien sektorin yhteisiä palvelurakenteita ja verkostoissa tapahtuvaa työtä. Järvikosken ja Karjalaisen (2008: 80-93) mukaan kuntoutusta tulisi tarkastella yhteistyöprosessina, jossa asiakkaan kuntoutusprosessiin kytkeytyy samanaikaisesti tai peräkkäin useita eri alojen ja organisaatioiden asiantuntijoita. Onnistuessaan asiakas on tässä prosessissa tahtova ja toimiva subjekti ja asiantuntijat hänen toimijuutensa tukijoita. Ongelmana monitahoisien verkoston toiminnassa on kuitenkin eri toimijoiden vastuiden ja käytäntöjen hajautuminen. Yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan yhteistä ymmärrystä ja aitoa vuoropuhelua. Kokon ja Koskimiehen (2007: 13) mukaan tarvitaan työmuotoja, joissa eri sektorien työntekijät ja asiakkaat voivat kohdata yhteisten kysymysten ratkonnassa. Asiantuntijakeskeisen palvelukulttuurin rinnalla on alkanut saada tilaa uudenlainen ajattelu- ja toimintatapa. Tämän uuden palveluparadigman vakiintuminen tarkoittaa asiakaslähtöistä työorientaatiota, tilannekohtaisia, joustavia ja verkostomaisia työmuotoja sekä dialogisia verkostotyökäytäntöjä.

Esimerkkinä verkostotyökäytännöstä on verkostoneuvottelu, jossa suuntaudutaan etsimään ja yhdistämään asiakkaan sosiaalisten verkostojen voimavaroja. Verkostomainen työote tarkoittaa yhteistyötä asiakkaan, hänen verkostojensa ja työntekijäverkostojen kanssa. Verkostomaisella, voimavarakeskeisellä yhteistyöllä pyritään ihmisiä, ideoita ja resursseja yhdistämällä saamaan aikaan voimavarayhdistelmiä, jotka ylittävät erikseen toimimisen mahdollisuudet. Moniasiantuntijuutta hyödyntävässä yhteistyössä asiakas- ja työntekijäverkostot verkostoituvat erilaisin kokoonpanoin ja erilaisin orientaatioin. Tällä hetkellä ongelmana on, että moniammatillinen verkosto kutsutaan koolle usein vasta silloin, kun kaikki muut keinot on jo kokeiltu. (Eriksson – Arnkil 2005: 40; Kokko – Koskimies 2007: 12-13.)

Monitoimijaisissa tilanteissa, joihin kytkeytyy sekä asiakasperheitä, työntekijöitä että muita toimijoita, neuvottelun järjestäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen vaatii erityisosaamista. Näihin yhteistyötilanteisiin on kehitetty asiakaslähtöisiä, tilannekohtai-

sia ja joustavia yhteistyökäytäntöjä. (Kokko- Koskimies 2007: 11.) Dialogisia työmenetelmiä on kehitetty viime vuosien aikana erityisesti lasten ja nuorten palvelujen parissa. Näiden verkostomenetelmien avulla etsitään ja yhdistetään eri palvelusektoreiden työntekijöiden sekä asiakkaan ja hänen lähiverkostojensa voimavaroja. Menetelmät ovat asiakaslähtöisiä, voimavara- ja ratkaisukeskeisiä sekä myönteiseen vuoropuheluun kannustavia. Niiden avulla varmistetaan asiakkaan äänen kuulluksi tuleminen (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2007.) Elämän haasteita lähestytään hyvän tilanteen kautta eikä niinkään ongelmaorientoituneesti. Osallistuminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet auttavat sitoutumaan, mikä puolestaan lisää voimavaroja ja hyvinvoinnin kokemuksia.

Dialogiset, verkostoihin suuntautuvat toimintatavat haastavat sekä perinteisen työntekijäkeskeisen työtavan että työntekijän ja asiakkaan työskentelysuhteen. Dialoginen verkostotyö merkitsee avointa yhteistyötä, jossa toteutuu verkoston tasavertainen kohtaaminen ja vuoropuhelu. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2007.) Dialoginen vuoropuhelu asiakkaan ja hänen verkostonsa kanssa tuo yhteistyöhön uutta ymmärrystä sekä avaa osapuolille uusia vaihtoehtoja ja toimintamahdollisuuksia. (Kokko – Koskimies 2007: 13.)

3 Kohti yhteistoimijuutta

3.1 Kuntoutusta asiakkaan lähtökohdista

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kenttä on moninainen ja mittava tarkastelipa sitä sitten toiminnallisten sisältöjen tai sisältöihin liittyvän osaamisen näkökulmasta. Palveluita yhdistävänä tekijänä yli sisältöjen, tehtävien tai palveluntuottajien moninaisuuden on, ettei niitä ole olemassa ilman käyttäjiä, joiden tarpeisiin palvelu on luotu vastaamaan. Tämä on asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen lähtöpiste ja toiminnan kehittämisen ytimessä on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen kunkin palvelujen tuottajan omien resurssien, toiminta-ajatuksen ja yhteiskunnallisen roolin puitteissa. (Virtanen – Suoheimo – Lamminmäki – Ahonen – Suokas 2011: 11.)

Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä sosiaali- ja terveyssektorilla toiminnan arvoperustana, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä hyvinvointivaajeista riippumatta. Asiakaslähtöisyyden keskeinen ominaisuus on, ettei palveluita järjestetä pelkästään organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi. Asiakaslähtöisen palvelutoiminnan tulisikin alkaa myös asiakkaan esittämistä asioista ja kysymyksistä sekä olla vastavuoroista. Tämä edellyttää asiakkaalta ja palveluntarjoajalta vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan olemassa olevien palvelumahdollisuuksien kannalta tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla kustannustehokkaasti. Asiakaslähtöiseen toimintaan sisältyy täten ajatus asiakassuhteiden jatkuvuudesta, mikä on palvelujen tarjoajan ja asiakkaan välisen yhteisymmärryksen edellytyksenä. Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää palveluntarjoajalta asiakasymmärrystä eli kattavaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä tämän tiedon hyödyntämistä palvelujen kehittämisen pohjana. Asiakasymmärryksen vastaparina tai jatkumona voidaan pitää asiakkaiden palveluymmärrystä eli asiakkaiden tietoa ja käsitystä saatavilla olevista palvelumahdollisuuksista ja palvelun tarjoajan roolista asiakkaan kumppanina parhaan mahdollisen palvelun tuottamiseksi. (Virtanen ym. 2011: 18.)

Kuntoutuksen asiakaslähtöisyyttä voidaan edistää muun muassa selkiyttämällä kuntoutusprosessia kuntoutujan näkökulmasta, sillä prosessien yhtenäistäminen uusiksi toimintamalleiksi tukee osaltaan asiakaslähtöisemmän toimintatavan toteutumista. Kuntoutuspalvelujen kehittämisen tavoitteena on mahdollistaa oikea-aikainen asiointi asi-

akkaan tarpeita parhaiten vastaavassa, tarvittaessa hänelle räätälöidyssä palvelussa. Kehittämistyö on tarpeen, sillä nykyisin palveluprosessien pirstaleisuuden vuoksi asiakkaiden voi olla vaikea löytää parhaiten juuri heidän ongelmiinsa sopivaa palvelukonaisuutta. Asiakkaiden kannalta tavoitteellisten ja toiminnallisten hoito- ja palveluketjujen muodostamiseksi kuntoutuksen kehittämisessä kiinnitetään huomiota myös eri ammattialojen yhteistyöhön, rajapintoja ylittävän toiminnan kehittämiseen sekä raportointiin. Esimerkkinä näistä on muun muassa organisaatio- ja palvelujärjestelmät ylittävän moniasiantuntijuuden hyödyntäminen. Asiakslähtöisyyden toteutumiseksi kuntoutustoiminnassa tulee vahvistaa asiakkaan osallistumismahdollisuuksia sekä yksilöllisen asiakkaan palvelujen sisältöjä mietittäessä että yleisemmässä palvelutuotannon kehittämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 40, 44-45; Valtioneuvosto 2011: 56-57.)

Asiakslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja tulee hyödyntää palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Tämä näkökulma tekee palvelujen käyttäjistä toimijoita eli subjekteja - ei passiivisia toimenpiteiden kohteita, objekteja. Subjektin rooli tuo mukanaan ajatuksen asiakkaan vastuusta omasta hyvinvoinnistaan. Asiakkaiden osallistuminen prosessiin ja aktiivointi omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ovat osa asiakslähtöisyyteen kuuluvia lähestymistapoja. Niihin liittyy kiinteästi myös asiakkaan voimaantuminen. Vastuullisen asiantuntijuuden kautta asiakslähtöisyyden yhdeksi keskeiseksi ulottuvuudeksi nousee näkemys asiakkaasta työntekijän kanssa yhdenvertaisena toimijana. Asiakkaan tarpeiden ja palvelumahdollisuuksien väliseen tasapainoon pyrittäessä hedelmällisin toimintamalli on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kumppanuus, jonka syntyminen edellyttää työntekijän ja asiakkaan välistä hyvää vuorovaikutusta ja molemminpuolista luottamusta. (Virtanen ym. 2011: 19.)

Kuntoutuksessa lähtökohtana on kuntoutujan toimintakyvystä ja toiminnallisista tarpeista lähtevien kuntoutujan omien tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden yhdistäminen kuntoutuksen asiantuntijoiden näkemykseen (Paltamaa – Karhula – Suomela-Markkanen – Autti-Rämö 2011: 225). Asiakslähtöisyys korostaa asiakkaan etua, joustavia toimintamalleja ja luovuutta sekä uusien ideoiden oivaltamista. Asiaksnäkökulma tarkoittaa kiinnostuneisuutta asiakkaan todellisista elämänyhteyksistä ja hänen itsensä asioille antamista merkityksistä. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tunnetaan niin, että kuntoutuksessa kyetään reagoimaan näiden tarpeiden mukaisesti. (Salo-Chydenius 2003: 12.)

Asiakasymmärryksen tulee sisältää paitsi asiakkaan, myös hänen koko toimintaympäristönsä ja elämän hallinnan merkityksen tarkastelua. Asiakas toimii palvelujen käyttäjänä omista henkilökohtaisista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. Vaikka jokainen asiakas kohdataan omana yksilönään, asiakas on samalla osa perhettään, lähiyhteisöään ja ympäröivää yhteiskuntaa. Kun asiakasymmärrys on riittävän syvällistä, voidaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita kiinnittää laajempaan kontekstiin asiakkuuden eri näkökulmat huomioiden. Tällöin ymmärrys asiakkaan tarpeista ylittää sen, mitä asiakas yksilönä niistä pystyy kertomaan ja palveluntarjoaja kykenee reagoimaan myös tuleviin asiakastarpeisiin. (Virtanen ym. 2011: 18.)

3.2 Ekokulttuurisuus lasten kuntoutuksessa

Jokaisen perheen elämää ohjaa perheen oma perhekulttuuri, joka on erilaisten käsitysten ja uskomusten muodostama kokonaisuus, jota perhe pyrkii arkielämässään toteuttamaan. Kulttuuriset arvot ja uskomukset sekä taloudelliset ja sosiaaliset tekijät yhteiskunnassa määrittävät osaltaan perheen elämää, mutta perhe luo koko ajan myös itse omaa kulttuuriaan. Perheen arkea ohjaavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi mahdollisimman luonnollisen elämän tarjoaminen lapselle tai erilaisten interventioiden maksimaalinen hyödyntäminen, sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin arvostaminen, uskonnollisen vakaumuksen mukaan eläminen tai vanhempien työn ja urakehityksen eteen toimiminen. Perhekulttuuri säätelee viime kädessä sen, millaisiin muutoksiin perhe arkielämässään on valmis ja halukas lapsen kehityksen tukemiseksi ja edistämiseksi. Perheessä ja yhteiskunnassa on perheen elämään vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat olla joko perheen voimavaroja lisääviä tai toimintaa rajoittavia ja estäviä tekijöitä. Perhe pyrkii tasapainottamaan näitä voimia niin, että sen arjen rutiinit tulevat toimiviksi ja pysyviksi sekä perheen omia teemoja myötäileviksi. Tässä vuorovaikutussysteemissä lapsen kehitykseen vaikuttavat sekä perheen toiminta että ympäristön olosuhteet. (Galimore ym. 1989: 216-230.)

Los Angelesin yliopistossa työskennellyt CHILD-tutkijaryhmä kehitti ekokulttuurisen teorian sosiokulttuuriseen ja ekologiseen näkemykseen pohjautuen. Teoria syntyi tutkittaessa sitä, miten perheet, joissa on kehityksessään viivästynyt lapsi, olivat järjestäneet arkirutiininsa. Ekokulttuurisen teorian mukaan lapsen elämää tarkastellaan kiinteänä osana perheen elämää, ja perheen elämän yhteys lähiyhteisöön ja yhteiskuntaan on voimakas. Huomio kiinnittyy perheen arkirutiinien merkitykseen lapsen kehityksessä ja

lapsen elin- ja toimintaympäristöjen laatuun, erityisesti kehitystä ja kuntoutumista edistäviin ja estäviin tekijöihin. Teorian mukaan lapsi oppii ja kehittyy vuorovaikutuksessa arkipäivän toimintatilanteisiin osallistumalla. Ekokulttuurisessa ajattelussa kuntoutuspalveluita käyttävää perhettä ei lähestytä patologisena, ammattihenkilöiden toiminnan kohteena olevana ilmiönä, vaan aktiivisena toimijana. Teoria korostaa perheen toimintatapojen, yksilöllisten vahvuuksien ja tarpeiden sekä valintojen ja päätösten huomiointia osana lapsen arkielämän järjestymistä. Perheen elämä ja sen elämäntavat liittyvät ekokulttuurisen teorian mukaan perheen lähiyhteisöön ja yhteiskuntaan, jossa perhe elää. (Gallimore – Weisner – Kaufman - Bernheimer 1989: 216-230.)

Perhekeskeisen kuntoutuksen perusta on ekokulttuurinen näkemys lapsen kehityksestä, perheen toiminnasta sekä kuntoutuksen ja kasvatuksen mahdollisuuksista. Vanhempien ja ammattilaisten yhteistyö toteutuu kumppanuuden ja valtaistumisen periaatteella. Ammatti-ihmiset ovat omalla asiantuntemuksellaan vanhempien käytettävissä. Keskeistä toiminnassa ovat yhteiset keskustelut, jotka edellyttävät yhteisen kielen löytymistä. Toiminnassa korostetaan perheen vahvuuksia ja toiminta rakentuu perhesysteemin valtaan ja hyvinvointiin. (Gallimore ym. 1989: 216-230; Määttä 1999: 99.)

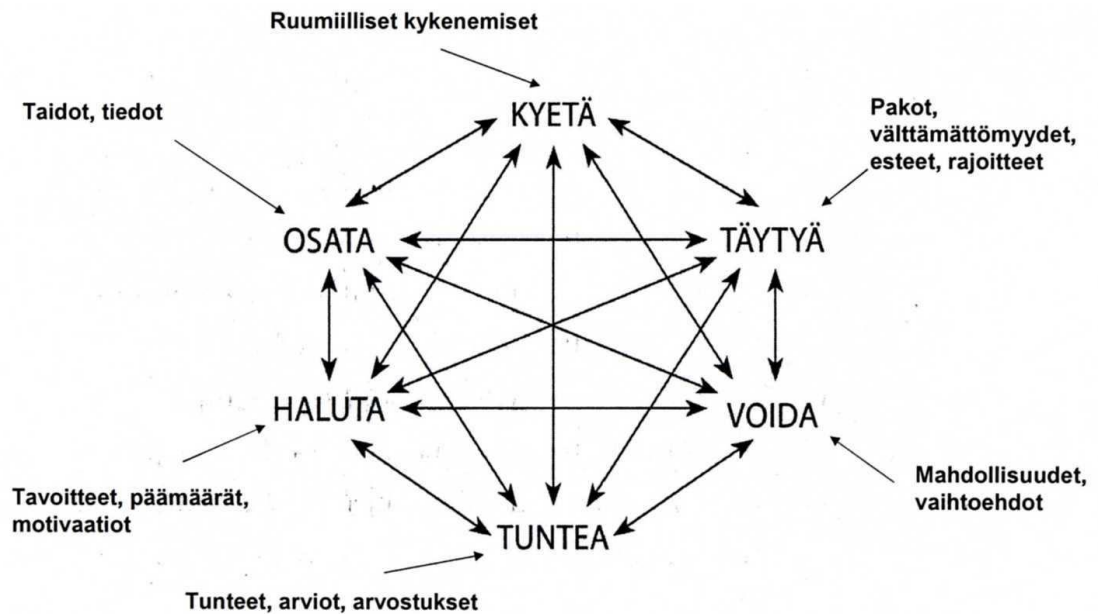
Perhekeskeinen ajattelu on kehittynyt asiakaslähtöisyydestä sekä teorioista, joissa perhe nähdään lapsen elämälle ja kehittymiselle puitteet luovana dynaamisena systeeminä. Perhekeskeinen työ perustuu ajatukseen, että lasta ei voi riittävästi auttaa tuntematta hänen kasvuympäristönsä laatua ja toimintaperiaatteita. Perhekeskeinen kuntoutus rakentuu perinteisen vajavuusparadigman sijaan kuntoutujan ja hänen perheensä voimavaroihin. Suunnitelmia laadittaessa ja toteutettaessa tarvitaan vanhempien asiantuntijuutta. Mattus (1999) on kuvannut perhelähtöistä työtä seuraavasti: ”Perhelähtöinen ajattelu alkaa toteamuksesta, että paras keino kasvattaa lasta on tukea hänen vanhempiaan suoriutumaan tästä tehtävästä. Perhe on joka tapauksessa vastuussa siitä, että arkipäivän rutiinit sujuvat. Mikäli se ei onnistu perheen omin voimin, apua ja tukitoimia on annettava riittävästi, niin paljon kuin perhe katsoo tarvitsevänsä. Näin toimittaessa on mahdollista saada tulokseksi omillaan toimeentuleva perhe”. (Määttä 1999: 97; Paltamaa – Karhula – Suomela-Markkanen – Autti-Rämö 2011: 36.)

3.3 Toimijuus yhteistoimijuuden lähtökohtana

Kuntoutuksen nykyisten asiakaslähtöisten ajattelumallien mukaisesti lapsi nähdään aktiivisena osallistujana ja omaan elämäänsä vaikuttavana subjektina. Lapsen arjen toiminta rakentuu lapseen itseensä ja ympäristöönsä liittyvien tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kuntoutuksessa korostuvat lapsen arkeen luontaisesti kuuluvien henkilöiden, erityisesti perheen, merkitys ja vaikutus. Aiemmin vallalla olleessa vajavuuskeskeisessä ajattelussa lapsi nähtiin kohteena, jota eri alojen asiantuntijat kuntoutuivat, kasvattivat, valmensivat ja sopeuttivat. Nykykäsityksen mukaan asiantuntijuus on laajentunut käsittämään kaikki toimijat eli lapsen, perheen ja ammattilaiset, jotka kukin tuovat kuntoutukseen oman erityisen osaamisensa ja näkemyksensä. Tätä toimintatapaa kuvaa termi yhteistoimijuus, jossa osallistujien toimijuus on luonteeltaan tilannekohtaista ja vuorovaikutteista. (Launiainen – Sipari 2011: 164-165.)

Emirbayerin ja Mischen (1998) mukaan toimijuudeksi kutsutaan tahtoa toimia aktiivisesti, kokea ja olla olemassa. Toimijuuteen liittyviä asioita ovat aktiivisuus, osallisuus, vaikutus- ja valinnanmahdollisuus, vapaaehtoisuus sekä voima ja taito valita itse toimintatavat. Toimijuus merkitsee yksilön tai ryhmän tunnetta siitä, että minä tai me teemme asioita ja vaikutamme niihin, ne eivät vain tapahdu minulle tai meille. Näin ollen toimijuuden kokemuksella on suuri merkitys ihmisen tai yhteisön identiteetin muodostuksessa. Greenon (2006) mukaan toimijuus tarkoittaa osallistumisen kautta muodostunutta identiteettiä, mikä edellyttää toimimista aloitteellisesti ja vastuullisesti. Siihen liittyy oleellisesti ymmärrys käytettävissä olevista resursseista ja niiden käytöstä. Toimijuus näkyy esimerkiksi siinä, että osaa tarvittaessa pyytää apua ja tietää, keneltä ja mistä sitä voi pyytää. Toisaalta Edwardsin (2005) mukaan toimijuuteen liittyy ajatus siitä, että osaa aloitteellisesti tarjota omaa osaamistaan toisten avuksi ja resursseiksi. Toimijuuteen liittyy usein myös uutta luova näkökulma, itsestään selvänä pidetyn kyseenalaistaminen, vastustaminen ja mahdollisuus toimia toisin kuin tavallisesti. (Kumpulainen – Krokfors – Lipponen – Tissari – Hilppö – Rajala 2010: 23.)

Jyrkämän (2007: 206-207; 2008: 195) mukaan toimijuus syntyy, muotoutuu ja uusiutuu kuuden toisistaan erillisen, mutta toisiinsa kytkeytyvän ulottuvuuden yhteen kietoutuvana kokonaisdynamiikkana. Hän on nimennyt nämä ulottuvuudet ”toimijuuden modali-teeteiksi”, joita ovat kykeneminen, osaaminen, haluaminen, täytyminen, voiminen ja tunteminen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008: 195).

”Osata” -ulottuvuus viittaa kuviossa hyvin laajasti tietoihin ja taitoihin, erilaisiin pysyviin osaamisiin, joita ihminen on itselleen elämänsä aikana hankkinut tai tulee hankkimaan. ”Kyetä” -ulottuvuudessa on kyse fyysisistä ja psyykkisistä kyvyistä ja kykeneemisistä, jotka vaihtelevat tilanteesta toiseen. ”Haluta” -ulottuvuus liittyy motivaatioon ja motivoituneisuuteen, tahtomiseen, päämääriin ja tavoitteisiin. ”Täytyä” -ulottuvuuden piiriin kuuluvat niin fyysiset kuin myös sosiaaliset eli normatiiviset ja moraaliset pakot ja rajoitukset. ”Voida” -ulottuvuus viittaa mahdollisuuksiin, joita kulloinkin tilanne ja sinä ilmenevät erilaiset rakenteet ja tekijät tuovat ja avaavat. ”Tuntea” -ulottuvuus liittyy puolestaan ihmisen perusominaisuuteen arvioida, arvottaa, kokea ja liittää kohtaamiinsa asioihin ja tilanteisiin tunteitaan. (Jyrkämä 2007: 206-207; Jyrkämä 2008: 195.)

Rainion (2008) ja Edwardisin (2005) mukaan aloitteet, vastustaminen, vastuullisuus sekä avun pyytäminen ja antaminen liittyvät aina ihmisten väliseen toimintaan. Näin ollen toimijuutta voidaan tarkastella yhteisöllisenä toimintana, sillä toimijuus kehittyy, muotoutuu ja toteutuu aina vuorovaikutuksessa. Toimijuus syntyy ihmisten motiiveista, kiinnostuksista, aikeista ja aikomuksista, joilla on usein yhteisöllinen alkuperä. Myös yhteisöllä on motiiveja, aikoja ja tahtoa. Voidaankin puhua kollektiivisesta ja jaetusta toimijuudesta, jolloin toiminnan subjekti ja toimija on yksilöä laajempi, esimerkiksi ryhmä tai yhteisö. (Kumpulainen ym. 2010: 25.)

Jyrkämän (2007; 2008) kuvaama toimijuuden viitekehys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella paitsi yksilön, myös ryhmän tai työyhteisön toimintakäytäntöjä monesta eri näkökulmasta: Mitä me osaamme, kykenemme, haluamme tai voimme tehdä? Mitä meidän täytyy tehdä ja mitä tunnemme sitä tehdessämme? Toimintakäytäntöjä määrittävät niihin liittyvät säännöt, jotka voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia, erilaisia normeja tai toisaalta pehmeitä tuntumia siitä, miten asioita toistuvasti, usein lähes itsestään selvästi tehdään. Olennaisia ovat myös toimintakäytäntöihin liittyvät resurssit, valta, tieto, erilaiset taidot ja toimintakyky eli toisin sanoen osallistujien toimijuus. Osallistujat ovat toimijoita, jotka ovat tietoisia säännöistä ja soveltavat niitä, omaavat ja käyttävät resurssejaan sekä antavat omalle ja muidenkin tekemisille erilaisia merkityksiä ja tulintoja. (Jyrkämä 2008: 198.)

Yhteistoimijuutta voidaan lähestyä myös terapeuttisen yhteistoiminnan näkökulmasta, mikä edellyttää siirtymistä asiantuntijan roolista kohti ihmisten välistä kohtaamista. Yhteistoiminnan toteutumisen edellytyksiksi on määritelty, että siihen osallistuu aina vähintään kaksi toimijaa. Se edellyttää toisen ihmisen olemassa olon havaitsemista, tuntemista, luottamusta sekä molemminpuolista hyvän tahtomista toiselle. Yhteistoiminnassa toimijoilla on yhteinen päämäärä tai tavoite, jota etsiessään ja tavoitellessaan toimijat keskustelevat, tekevät valintoja ja havaittavissa olevia tekoja yhdessä. (Harra 2011: 177.) Toimijuus synnyttää pystyvyyden tunnetta, omistajuutta ja sitoutumista. Syntyy tunne, että omiin ja yhteisön asioihin voi aidosti vaikuttaa ja niihin kannattaa yrittää vaikuttaa. Tämä on merkityksellistä, sillä pystyvyyden tunne vaikuttaa siihen, kuinka pitkäkestoisesti ja kuinka paljon asioiden vuoksi ponnistellaan ja kuinka paljon niiden eteen ollaan valmiita näkemään vaivaa. (Kumpulainen ym. 2010: 25.)

Kuntoutuksessa yhteistoimijuutta voidaan kuvata myös käsitteellä kuntoutuskumppanuus. Kuntoutuskumppanuus on tasavertaisuutta ja itsemääräämisoikeuden huomioon ottamista, jossa korostuu toisten ihmisten kunnioittaminen ja kuuntelu. Siinä keskeinen kysymys liittyy vanhempien ja asiantuntijoiden rooleihin ja tasavertaisen yhteistyön toteutumisen mahdollisuuteen. Kyse on kahden erilaisen ja lapselle tärkeän tahon asiantuntijuuden yhteensovittamisesta, joista kumpikaan ei ole oikeampi, huonompi tai vähäarvoisempi. Näiden asiantuntijuudet yhdessä luovat parhaat edellytykset lapsen hyvinvoinnin turvaamiselle. (Koivikko – Sipari 2006: 102.)

3.4 Moniasiantuntijuutta hyödyntävä yhteistoimijuus

Nykypäivän nopeasti muuttuvissa ja monimuotoisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä kenelläkään yksittäisellä asiantuntijalla tai millään asiantuntijaryhmällä ei ole enää mahdollisuutta tai taitoa hallita kaikkea lapsen ja perheen hyvinvoinnin tukemiseen tarvittavaa tietoa. Painopiste osaamisessa on siirtynyt yksilöasiantuntijuudesta asiantuntijuuden jakamiseen sekä moniammatillisesta työskentelystä moniasiantuntijuuteen ja verkostoitumiseen.

Moniasiantuntijuutta hyödyntävällä yhteistoimijuudella tarkoitetaan tässä kehittämissä työssä työtappaa, jossa asiakasperheet, kuntoutustyöntekijät sekä eri yhteistyötahojen edustajat ovat tasavertaisia toimijoita, kumppaneita. Jokaisella on asiantuntijan rooli ja jokainen tuo yhteiseen keskusteluun oman toimijuutensa lähtökohdista muodostuneen osaamisensa ja kokemusmaailmansa. Lapsen, hänen perheensä ja lähi-ihmisten sekä ammattilaisten toimijuus rakentuu osaamisen, kykenemisen, haluamisen, täytymisen, voimisen ja tuntemisen muodostaman kokonaisuuden lisäksi näiden välisistä suhteista.

Yhteistoimijuus syntyy yhteisistä päämääristä, tavoitteista ja yhteistoimintamuodoista, joista sovitaan yhdessä eri osapuolten kanssa. Se rakentuu käytännön työn kautta ol- len dialogista vuorovaikutusta ja vastavuoroista toinen toiseltaan oppimista. Toiminnan tavoitteena on ennaltaehkäisevä ja varhainen puuttuminen, jossa lapsi ja perhe kohdataan arjen toimintaympäristöissä perheen oma kulttuuri ja verkostot huomioiden.

Yhteistoimijuuden merkitys korostuu erityisesti niiden perheiden kohdalla, joissa lapsella on haasteita usealla kehityksen osa-alueella ja hän tarvitsee laajemmin eri asiantuntijoiden palveluita. Verkostomaisella, voimavarakeskeisellä yhteistyöllä on mahdollista saada aikaan ihmisiä, ideoita ja resursseja yhdistäviä voimavarayhdistelmiä, jotka ylittävät erikseen toimimisen mahdollisuudet. Näin toimittaessa keskinäisen verkostoyhteistyön avulla syntyy yhteinen ymmärrys lapsen ja perheen parhaasta.

4 Kehittämistyön toimintaympäristön kuvaus

Tämän kehittämistyön toimintaympäristönä oli Vantaan kaupunki. Vantaan sosiaali- ja terveystalouden vision mukaan vantaalaisten terveyden ja hyvinvoinnin kehitys on kansallista kärkeä ja Vantaalla on vaikuttavimmat palvelut, palveluihinsa tyytyväisimmät asukkaat, edistyksellisimmät palveluratkaisut, sitoutuneimmat ja osaavimmat työntekijät sekä taloudellisesti ja ekologisesti kestävä kehitys. (Vantaa 2011a: 4.)

Vantaan kaupunki edistää asukkaidensa hyvinvointia, uusien työpaikkojen syntymistä ja kaupungin kestävästä kehitystä tarjoamalla hyvän toimintaympäristön ja järkevästi tuotetut palvelut. Toiminnan lähtökohtana on kuntalaisen osallisuus ja avoin viestintä. Vantaan kaupungin arvoina ovat innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys. Innovatiivisuus tarkoittaa kykyä tuottaa Vantaalle uusia hyödyllisiä muutoksia, toimia suunnan näyttäjänä sekä kykyä etsiä uusia entistä parempia tapoja järjestää palveluja kuntalaisten hyväksi. Kestävä kehitys tarkoittaa hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville. Vantaalla ratkaisuisissa ja päätöksenteossa huomioidaan ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä pidetään talous tasapainossa. Vantaalla yhteisöllisyys tarkoittaa kuntalaisen osallisuuden ja aktiivisuuden edistämistä, syrjäytymisen ehkäisyä sekä osallistumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Vantaa 2010a: 3-4.)

Kehittämistyö toteutui lasten ja perheiden hyvinvointia edistävien toimialojen ja tulosityksiköiden rajapinnat ylittävänä yhteistoimintana. Siinä olivat mukana Terveystalouden toimialaan kuuluva Kuntoutusyksikkö, Perhepalvelujen toimialaan kuuluva Psykososiaalisten palvelujen yksikkö sekä Sivistystoimen toimialaan kuuluva Varhaiskasvatuksen tulosityksikkö.

Kuntoutustoiminnan tulosityksikön muodostavat fysio-, puhe-, ravitsemus- ja toimintaterapiapalvelut, apuvälinepalvelut, veteraanikuntoutus ja kuulontutkimus. Kuntoutustoiminnan tulosityksikön tavoitteena on edistää ja ylläpitää vantaalaisten toimintakykyä. Toiminta perustuu asiantuntijan arvioon ja se toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Toiminta edellyttää usein verkostoitumista ja moniammatillista yhteistyötä. Toimintaa kehitetään hyvien hoitokäytäntöjen ja tieteellisesti todetun vaikuttavuuden pohjalta. (Korhonen 2010.) Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön tulevaisuuden tavoitteina

ovat asiakaslähtöisyyden, asiakaspalvelun ja tuottavuuden parantaminen yhtenäistämällä toimintatapoja eri toimintayksiköissä. (Vantaa 2010b: 14).

Vantaan Perhepalvelujen tulosityksikön toimintaan kuuluvat monet lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia tukevat palvelut. Perhepalvelut vastaavat muun muassa ennaltaehkäisevästä terveydenhuollosta kuten äitiys-, lasten- ja kouluneuvolatoiminnasta, psykososiaalisista palveluista, lastensuojelun avopalveluista ja sijaishuollosta sekä aikuissosiaalityöstä ja päihdepalveluista. (Vantaa 2012a.) Perhepalvelut tarjoavat lapsiperheille monenlaista apua ja tukea perheen elämän erilaisissa tilanteissa. Tavoitteena on, että perheet selviytyvät hyvin eri elämäntilanteissa, joten apua pyritään tarjoamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Vantaa 2012b).

Sivistystoimen alaisuuteen kuuluvan Varhaiskasvatuksen tulosalueen muodostavat päiväkodit, ryhmäperhepäivähoito, perhepäivähoito, avoin päiväkotitoiminta, asukaspuisto- ja kerhotoiminta, kotihoidon ja yksityishoidon tuki, ostopalvelut sekä esiopetus, jota varhaiskasvatuksen lisäksi järjestävät perusopetuksen sekä ruotsinkielisten palvelujen tulosalueet. (Vantaa 2011b: 4, 7). Vantaan varhaiskasvatuksen toiminta-ajatuksen mukaan varhaiskasvatus ja sen osaava henkilöstö on sitoutunut toiminnallaan edistämään lasten hyvinvointia ja oppimista sekä yhteisöllisyyden ja kestävän kehityksen rakentamista lasten ja perheiden arjessa. Varhaiskasvatuspalvelujen vuodelle 2020 asetetun vision mukaan Vantaan varhaiskasvatus on edelläkävijä lasten hyvinvoinnin, oppimisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden rakentajana. (Vantaa 2011c.)

Asiakkaiden osallisuuden tukeminen on nostettu tärkeäksi kehittämiskohteeksi paitsi Vantaan kaupungin eri toimialoilla, myös valtakunnallisissa kehittämisohjelmissa. Vuonna 2012 julkaistun KASTE 2012-2015 –kehittämisohjelman painopisteinä ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä palvelujen asiakaslähtöisyys ja yhtenä ohjelman keskeisistä periaatteista on asiakkaan osallisuus. Sosiaali- ja terveyspalveluissa osallisuus ja asiakaslähtöisyys tarkoittavat muun muassa ihmisten kuulemistä ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä itseä koskevassa päätöksenteossa, palveluissa ja niiden kehittämisessä. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi ja eri-ikäisten näkemysten selvittämiseksi on tarpeen ottaa käyttöön yhteisöllisiä työmenetelmiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 18-19.)

Ehkäisevä lasten suojelu ei noudata sektori- tai hallintorajoja. Lapsen ongelmat voivat nousta esiin missä tahansa palvelussa. Toisaalta ongelmien kasautuessa lapsen kanssa saattaa työskennellä useita työntekijöitä. Vantaalla lasten ja nuorten tukeminen on ollut osa sitovaa strategiatyöskentelyä vuodesta 2003 lähtien. Kaupungin toimialojen yhteistyönä on laadittu lasten ja nuorten hyvinvointistrategia vuonna 2004, Vantaan lastensuojelusuunnitelma vuonna 2008 sekä lasten ja nuorten hyvinvointikatsaus vuonna 2010. (Vantaa 2010c: 2.) Vantaan lastensuojelusuunnitelma korostaa ja tukee yhteistä vastuuta lasten suojelusta. Sitoutuminen yhteiseen työhön tarkoittaa muun muassa laadukkaita peruspalveluja ja oikein mitoitettuja tukitoimia sekä toimivia palveluprosesseja. Lasten tukeminen edellyttää sekä omaa vastuunottoa että yhteistyötaitoja. Vantaan lastensuojelusuunnitelma sisältää useita kehittämistoimenpiteitä vuosille 2008-2012, joista pääosa edellyttää yhteistyön kehittämistä kunnan eri toimijoiden kesken. Tilanteissa, joissa lapsi tai perhe tarvitsee samanaikaisesti useiden palvelujen tukea, toiminnan on oltava asiakkaan kannalta sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. (Vantaa 2008: 6, 52.) Vuoden 2012 aikana Vantaan lastensuojelusuunnitelma päivitetään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaksi ja tässä päivitystyössä ovat mukana myös kuntoutustoiminnan, perhepalvelujen sekä varhaiskasvatuspalvelujen tulosityksiköt.

Vantaalla käynnistyi vuonna 2011 koulutussarja "Lasten hyvinvoinnin edistäminen monialaisena yhteistyönä", jonka tavoitteena on ollut monen eri osaajan tiedon yhdistäminen lasten hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Vuoden 2012 lopussa koulutussarja jatkuu verkostotyön alueellisina koulutuksina, joissa yhdessä ulkopuolisen kouluttajan kanssa rakennetaan Vantaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin palvelujärjestelmää aikaisempaa avoimemmaksi ja moniäänisemmäksi. Samalla opiskellaan verkostomaisia työskentelytapoja. Tavoitteena on oppia jakamaan ajatuksia, tuntemaan toisten työtapoja sekä tekemään yhteistä työtä avoimen ja toista kunnioittavan vuorovaikutuksen kautta. Tämä kehittämistyö yhdistyy tähän laajempaan rajapintoja ylittävään kokonaisuuteen.

5 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja kehittämiskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli edistää perheiden ja ammattilaisten kohtaamista tasavertaisina yhteistoimijoina, jotta lasten kuntoutuspalvelujen ja niihin liittyvien tukitoimien kokonaisuus rakentuisi perheille yhtenäisenä ja mielekkäänä arjen sujuvuutta tukevana kokonaisuutena.

Työn tarkoituksena oli tuottaa moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävän toimintatavan perusteet sekä toimintatapaluonnos Vantaan Kuntoutustoiminnan tu-
losyksikön lasten terapiapalvelujen ja läheisten yhteistyökumppaneiden kesken.

Kehittämiskysymykset:

1. Mitkä ovat moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat edistävät ja estävät tekijät?
2. Mitkä ovat verkostoneuvottelun perusteet, jotta perhe kohdataan yhteistoimijana?

6 Menetelmälliset ratkaisut

6.1 Kehittäjäryhmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseksi hain Vantaan kaupungin menettelytapojen mukaisesti tutkimusluvut sosiaali- ja terveystoimesta sekä sivistysvirastosta. Tutkimuslupahakemukset hyväksyttiin ensin jokaisella toimialalla ja näiden jälkeen Vantaan sosiaali- ja terveyslautakunnassa 23.4.2012. Tutkimuslupien myöntämisen jälkeen laadin Vantaan kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa sopimuksen kehittämistyön tekemisestä.

Jotta kehittämissyö tukisi lasten ja heidän perheidensä hyvinvointia edistävien toimialojen ja tulosyksiköiden rajapinnat ylittävää yhteistoimintaa ja tulevaa verkostoyhteistyötä kokosin Kuntoutusyksikön, Perhepalvelujen sekä Sivistystoimen edustajista kehittäjäryhmän. Kutsuin ryhmään edustajat fysio-, puhe- ja toimintaterapiasta, psykologipalveluista sekä konsultoivista erityislastentarhanopettajista Vantaan eri alueilta. En itse vaikuttanut henkilöiden valintaan, vaan jokainen toimintayksikkö määritteli esimiehensä johdolla, osallistuuko heidän yksiköstään yksi vai kaksi edustajaa ja keitä edustajat ovat. Kävin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa esimiesten kanssa keskustelua mahdollisen aluerajauksen tekemisestä kehittäjäryhmää muodostettaessa. Tästä ajatuksesta luovuttiin, jotta kehitettävän toimintatavan jalkauttaminen ja juurruttaminen eri alueille olisi tulevaisuudessa sujuvampaa. Lopullisessa kahdeksan hengen kehittäjäryhmässä oli lasten fysioterapeutti, kaksi puheterapeuttia, kaksi lasten toimintaterapeuttia, lapsi- ja perhetyötä tekevä psykologi sekä kaksi konsultoivaa erityislastentarhanopettajaa. Itse olin toinen toimintaterapian edustajista. Edustajat jakautuivat Vantaan alueiden välillä siten, että edustettuina olivat Myyrmäki-Martinlaakson alue, Kivistö-Aviapoliksen alue, Kartanonkosken alue sekä Tikkurila-Hakunilan alue. Korso-Koivukylän alue oli Vantaan alueista ainoa, josta ei ollut omaa edustajaa.

Kehittäjäryhmään osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistuminen oli mahdollistettu tapahtuvaksi jokaisen ryhmäläisen työajan puitteissa. Toimitin kaikille kehittäjäryhmään osallistuville ennen ensimmäistä tapaamiskertaa kirjallisen tutkimushenkilötiedotteen (Liite 1) sekä suostumusasiakirjan (Liite 2). Jokaisella ryhmän jäsenellä oli oikeus perua osallistumisensa kehittämistyöhön missä vaiheessa tahansa ilman selitysvelvollisuutta. Kukaan ei kuitenkaan tätä oikeutta käyttänyt. Taltioin kaikki

kehittämistapaamisissa tuotetun tiedon digitaalisilla nauhureilla. Tähän liittyen annoin jokaiselle kehittäjäryhmäläiselle mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön, mutta ei tutkimukseen. Kukaan kehittäjäryhmän jäsenistä ei halunnut, että hänen osuutensa poistetaan aineistosta ennen analyysin tekoa.

Koko kehittämisprosessin ajan sekä minä että jokainen ryhmäläinen omilla tahoillaan pidimme sovitusti yhteyttä esimiehiimme sekä veimme ryhmässä tuottamaamme aineistoa omien työyhteisöjemme tiimitapaamisiin reflektoitavaksi ja jatkotyöstettäväksi. Toimitin sähköpostitse jokaisen tapaamisen muistiot ryhmäläisille ja esimiehille. Varmistimme näin toimiessamme kaikille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin sekä esimiesten tuen. Edistimme toiminnallamme myös kehittämistyön tulosten tulevaa käyttöönottoa ja alueille juurruttamista.

6.2 Toimintatutkimus

Koska kehittämistyön tavoitteena oli pyrkimys uuden näkökulman luomiseen sekä työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen entistä asiakaslähtöisemmiksi, valitsin tutkimuksen viitekehikseksi toimintatutkimuksen, jossa päähuomio on prosessin kehittämisessä. Sille on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä, vaan pikemminkin saman asian eri puolina. Teorian ja käytännön yhteyttä kuvaa toimintatutkimuksen oppi-isän Kurt Lewinin lause: "Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria." Toimintatutkimus lähtee siis ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. (Anttila 2006: 439; Anttila 2007: 135; Heikkinen 2010: 215.)

Toimintatutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa toiminnan avulla muutetaan nykyistä käytäntöä sekä samanaikaisesti lisäämään sekä ymmärrystä että tietoa tätä muutosta kohtaan (Anttila 2007: 135). Toiminnan käsitteellä ei toimintatutkimuksessa tarkoiteta mitä tahansa toimintaa, vaan toimintatutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. Ihmiset suuntaavat toimintansa toisiin yksilöihin tai ottavat heidät huomioon toiminnassaan. Heidä ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. (Heikkinen 2006: 16-17; Heikkinen 2010: 215.) Tämän kaltainen, omaan työhön ja työyhteisöön kohdistuva analyysi voi toimia niin yksilöllisen kuin kollektiivisenkin itsereflektion välineenä, jonka avulla on

mahdollista purkaa rutiineja sekä muuttaa ja kehittää toimintatapoja. (Jyrkämä 2008: 198.) Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena onkin tutkia ja kehittää tätä ihmisten välistä yhteistoimintaa. (Heikkinen 2006: 16-17; Heikkinen 2010: 215.)

Toimintatutkimus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan, joita ovat tekninen, yhteistoiminnallinen ja kriittis-emansipatorinen toimintatutkimus. Tekninen toimintatutkimus lähestyy asioita tehokkaamman toiminnan ja teknisen sujuvuuden tavoitteista. Yhteistoiminnallinen toimintatutkimus tähtää siihen, että osallistujat voisivat ymmärtää omaa työtään ja toimintaansa uudella tavalla eli tulla paremmin tietoisiksi omasta toiminnastaan. Yhteistoiminnallinen tutkimus on hyvin lähellä kehittävää työntutkimusta. Se on joustavaa ja avointa erilaisille tulkinnoille ja siinä on avainasemassa mukana olevien tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu. Kriittis-emansipatorisen toimintatutkimuksen lähtökohtana on työntekijöiden kouluttautuminen oman toimintansa kriittisiksi arvioijiksi. Tässä lähestymistavassa on tärkeää ryhmän yhteisöllisen tietoisuuden parantaminen, jotta yhteisön toiminnan perusongelmat olisi paremmin tunnistettavissa ja selitettävissä. (Katila – Meriläinen 2006: 138-139.)

Tämä kehittämistyö sijoittui yhteistoiminnallisen ja kriittis-emansipatorisen toimintatutkimuksen välimaastoon sisältäen piirteitä kummastakin lähestymistavasta. Toisaalta kaikki mukana olleet kehittäjäryhmän jäsenet olivat tasa-arvoisessa asemassa keskenään ja kehittämistyö kulki eteenpäin avoimen ja yhteisen keskustelun kautta. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli uuden ymmärryksen lisääntyminen koskien moniasiantuntijuuden hyödyntämisen mahdollisuuksia lasten ja perheiden kanssa tehtävässä verkostoyhteistyössä. Toisaalta kehittämistyön tavoitteena oli kriittisesti tarkastella nykyisiä toimintatapoja ja yhdessä työskennellen kehittää niistä entistä toimivampia ja paremmin perheiden ja nykypäivän tarpeita ja vaatimuksia vastaavia.

Toimintatutkimuksella on useita eri koulukuntia, joista tässä kehittämistyössä yhdistyivät osallistuvan ja filosofisen toimintatutkimuksen sekä osallistavan toimintatutkimuksen ja toimintaoppimisen perinteet. Osallistuvassa toimintatutkimuksessa tutkittavan organisaation jäsenet pohtivat itse vastauksia niihin kysymyksiin tai toiminnan kohteisiin, joita toiminnan kehittämistä nousee esiin. Asiantuntemukseni perustui paitsi oman ammattialani myös erilaisten kehittämismenetelmien hallintaan. Filosofisesta näkökulmasta katsottaessa kehittämistyön tavoite oli moraaliseettinen, jossa organisoitiin yhdessä osallistujien kanssa demokraattisen dialogin periaatteita noudattavia kes-

kustelufoorumeita. Näiden foorumeiden kautta muodostui uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä ja työn organisoitumista organisaatioiden sisällä ja välillä. Osallistavan toimintatutkimuksen näkökulmasta katsottuna oleellista oli tutkittavien aktiivinen ja tasavertainen mukanaolo tutkimusprosessissa. Toimintaoppimisen lähestymistavasta katsottuna oli enemmän kyse tavasta ratkaista oppimisen avulla työn ja organisaatioiden ongelmia kuin tehdä tutkimusta. Toiminta ja oppiminen liittyvät tässä lähestymistavassa läheisesti toisiinsa. (Kuula 1999: 116-117; Kuusela 2005: 18.)

6.3 Ekspansiivinen oppiminen

Ekspansiivisella oppimisella tarkoitetaan sellaista oppimista ja työkäytännön kehittämistä, jossa työn tekijät itse ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, tuotosta ja työn kohdetta uusista näkökulmista entistä laajemmissa yhteyksissä. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen ei ole vain tiedollinen kysymys vaan se edellyttää uusien välineiden, työnjakorakenteiden ja sääntöjen kehittämistä sekä toiminnan laadullista uudistamista. (Virkkunen – Engeström – Pihlaja – Helle 2001: 15.) Kehittämistyössä käytettiin toimintaoppimisen tueksi ekspansiivisen oppimisen keinoja, koska tavoitteena oli uuden yhteisen työvälineen ja yhteistoimintamallin rakentaminen.

Kehittämistyössä ekspansiivisen oppimisen keinoja hyödynnettiin mukaellen Engeströmin (2004: 59-60) ekspansiivista oppimissykliä. Oppimissykliä hyödyntäen emme ainoastaan eritelleet ja arvioineet toiminnan pohjana olevia arvoja ja normeja, vaan rakensimme uusia toimintatapoja, joita voidaan tulevaisuudessa ottaa käyttöön. Toiminta ei edennyt suoraviivaisena vaan moniaskelisenä kehänä, jossa jouduimme välillä ottamaan askelia myös taaksepäin. Ekspansiivisen oppimissyklin mukaiseen kehittämistyöhön liittyi oppimistekoja, joita olivat muun muassa vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen, toimintatapojen analysoiminen, uuden toimintatavan mallintaminen sekä toimintatavan tutkiminen (Kuvio 2.). Mikään näistä ei yksin taannut uutta, laajaa kokonaisuutta vaan kaikki oppimisteot yhdessä muodostivat kokonaisuuden. Oppimisteot tapahtuivat dialogin avulla ja onnistuminen tullaan tulevaisuudessa arvioimaan kehittämistyön myötä syntyneen uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004: 59-60.)



Kuvio 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (mukaellen Engeström 2004: 61).

Hyödynsin kehittämistyössä myös kahden virikkeen menetelmää. Se perustuu Toiminnan teorian uranuurtajan psykologi Lev Vykotskin tutkimuksiin siitä, miten ihminen voi murtautua ulos annetuilta näyttävien olosuhteiden ja oman kokemuksensa rajoista. Vykotski tutki menetelmällä erityisesti lasten oppimista ja hän havaitsi, että aikuisen tai kehittyneemmän toverin avustuksella lapset pystyivät hyödyntämään ympäristön tarjoamia välineitä eli virikkeitä paremmin kuin itsenäisessä ongelmanratkaisussa. (Launis – Schaupp – Koli – Rauas-Huhtanen 2010: 45.)

Kun työntekijät kohtaavat arkityössään haastavia tai ongelmallisia tilanteita, muodostavat nämä tilanteet heille ensimmäisen virikkeen eli ongelmanratkaisua ja reagointia vaativan tehtävän. Toisen virikkeen muodostavat haastavan tilanteen ylittämiseen tai ongelman ratkaisuun tarjolla olevat välineet ja käsitteelliset tulkintamallit, joiden avulla toimijat antavat kohtaamilleen tilanteille uusia merkityksiä, tulkintoja ja konkreettisia sisältöjä. Toisesta virikkeestä muodostuu näin ollen toimintaa ohjaavia välineitä (Launis ym. 2010: 45.) Käyttämäni virikkeet olen esitellyt kunkin kehittämistapaamisen kuvauksen yhteydessä sekä kehittämisprosessia kuvaavassa taulukossa (Taulukko 1.) sivulla 39.

6.4 Minusta on moneksi

Tutkijan rooli on toiminnallisessa kehittämistyössä erilainen kuin perinteisissä tutkimuksissa. Kuulan (1999: 204-205) mukaan tutkijan rooli määrittyy negaatioiden kautta: tutkija ei ole auktoriteetti, ei konsultti eikä ekspertti. Tutkimuksen tavoite käytännön muutoksesta tarkoittaa sitä, että tutkijan on mentävä mukaan tutkittavaan käytäntöön ja hänen täytyy saavuttaa keskusteluyhteys ja luottamus kohteeseen. (Kuula 1999: 207-208.) Tässä kehittämistyössä toimin paitsi tutkijana, myös toiminnan koordinoijana ja aktiivisena ryhmän jäsenenä, joka yhtenä tutkittavan yhteisön jäsenenä kehitti käytäntöjä perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevan toimintatavan rakentamisessa.

Toimintatutkimukselle ja ekspansiiviselle oppimiselle on luonteenomaista käytännölläheisyys. Heikkisen ja Jyrkämän (1999: 46) mukaan toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla, jolloin puhutaan interventioista eli muutokseen tähtäävästä väliintulosta. Kun tutkija tekee intervention tutkimuskohteeseen, hän ei tarkastele kohdettaan matkan päästä, vaan tulee mukaan toimintaan, tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. Siksi hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä.

Kehittämistyössä keskeisin tiedon tuottamisen tapa oli yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu, reflektointi (Anttila 2007: 136). Tämä tarkoitti sitä, että osanottajat ottivat kantaa, keskustelivat, pohtivat ja tutkivat käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumisia ja tavoitteiden sekä mielikuvien toteutumisia. Reflektoinnin avulla erilaisia mielipiteitä sekä väitteiden ja tietojen perusteluja tuotiin esiin ryhmän kriittisesti tarkasteltaviksi. Minun tehtävänäni oli välittää tietoa saaduista tuloksista muille kehittäjäryhmäläisille sekä jäsentää työskentelyä, esiin tulevia uusia ajatuksia ja ongelmanratkaisumalleja. Tein tämän dokumentoimalla keskustelua, siinä asetettuja tavoitteita, esitettyjä näkemyksiä ja toimintaa sekä tuomalla sitä uudelleen ryhmän työstettäväksi. Työstämisen tukemiseksi analysoin yhteistapaamisissa tuotetun tiedon heti tapaamisen jälkeen koostaen siitä aineistoa seuraavaan yhteistapaamiseen reflektoinnin ja uuden tiedon tuottamisen ja arvioinnin pohjaksi. Näin toimiessani reflektointi oli myös arviointiprosessi, jossa pohdimme toiminnan merkitystä ja arvioimme siihen mennessä saavutettuja tuloksia. Se myös antoi meille osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemyksiämme eteenpäin sekä suunnitella seuraavaa askelta. (Anttila 2006: 444.)

6.5 Aineiston kerääminen

Hyödynsin kehittämistyössä sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota, millä tarkoitetaan erilaisten aineistojen ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation avulla oli mahdollista tuottaa ja tarkastella aineistoa monelta eri kannalta ja monella eri tavalla, mikä mahdollisti mahdollisimman kattavan kuvan saamisen kehittämiskohteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Eskola – Suoranta 1998: 68-70; Huovinen – Rovio 2006: 104.)

Kehittämistyön aineisto syntyi kehittäjäryhmäläisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena, kun ilmaisimme itseämme keskusteluissa tuotettuna puheena kehittämistapaamisten aikana sekä niiden välissä kirjoitettuna tekstinä (Anttila 2005: 407-419). Keräsin aineiston kolmen kehittämistapaamisen aikana yhteistoiminnallisia menetelmiä käyttäen sekä kehittämistapaamisten välissä toteutetun kirjallisen välitehtävän avulla.

Kehittämistyön jäsentämiseksi kirjoitin myös koko kehittämistyön ajan tutkimuspäiväkirjaa kirjatun siihen suunnitelmia, niiden muutoksia ja syitä, ihmettelyn aiheita, omia ja muiden oivalluksia, ongelmia ja haasteita, kuultuja ja luettuja asioita sekä tuntemuksia matkan varrelta eli kaikkea sitä, mitä prosessin aikana tapahtui konkreettisesti sekä omassa mielessäni. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004: 52-53.) Päädyin tähän ratkaisuun, koska tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen selventää ajatuksia ja auttaa muistamaan, mitä on tapahtunut, milloin ja miksi. Jäsennys, jota työstin ja päivitin koko tutkimusprosessin ajan, kirkasti osaltaan ajatuksiani, sai minut arvioimaan tekemisiäni sekä auttoi tutkimuksen rakenteen suunnittelussa ja kirjoittamisessa. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.)

6.6 Aineiston analysointi

Kehittämistyön aineisto kuvaa kehitettävää ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda siitä sanallinen ja selkeä kuvaus. Tässä toiminnallisessa kehittämistyössä menetelmälliset valinnat ja aineiston analysointitavat painottuivat laadullisessa tutkimusperinteessä käytettäviin menetelmiin. Loin analyysin avulla selkeyttä aineistoon, jotta kykenin tekemään mahdollisimman selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä kehittämistyön kohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustui loogiseen päättelyyn ja tulkitaan, jossa hajotin aineiston aluksi osiin, käsitteellistin ja kokosin sen uudestaan uudel-

la tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tein analyysiä kehittämisprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108.)

Lähdin analysoimaan kehittäjäryhmän tuottamaa aineistoa oman asiantuntijuuteni perusteella havaitsemastani ja tunnistamastani ilmiöstä. Työssä korostui kentältä saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä ja käyttöteoreettisen tietämyksen kehittäjänä. Kyseessä oli vähitellen tapahtuva tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen, ei niinkään etukäteen selviteltyä teorian testaaminen empiirisen kenttäkokeuksen kautta. Myös kehittämistyön aikana käyttämäni virikkeet tukivat osaltaan tätä vaihe vaiheelta tapahtunutta ilmiön käsitteellistämistä. Käytin aineistoa analysoidessani aineistolähtöistä, induktiivista päättelyn logiikkaa, jossa johdin yhdestä tai useammasta kehittäjäryhmän tuottamasta yksittäistapauksesta yleistyksiä. Näistä yleistyksistä kykenin kehittämään ilmiön uusien laatuja ja teoreettisen tiedon avulla uutta ymmärrystä ja näkökulmaa. (Anttila 2006: 117-118, 282; Kiviniemi 1999: 70-71.)

Analysoin kehittämistyön eri vaiheissa tuotetun aineiston sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Sisällönanalyysin pääkohdealueita ovat verbaalit, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. Tässä työssä sisällönanalyysi oli tekstianalyysia. Tarkastelin kehittäjäryhmän verbaalisesti tuottamia aineistoja, jotka olin muuttanut kirjalliseen muotoon sekä ryhmän itse tuottamia tekstiaineistoja. Analyysin avulla järjestelin aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkastelin aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Muodostin sisällönanalyysin avulla kehitettävästä ilmiöstä tiivistetyn kuvauksen, joka kytki tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Anttila 2006: 292; Tuomi - Sarajärvi 2009: 103-104, 108.)

Analysoin aineistoa useassa osassa, sillä tein jokaisen kehittämistapaamisen aikana tai tapaamiskertojen välissä tuotetun aineiston analyysin aina ennen seuraavaa tapaamista. Ennen analyysin aloittamista määrittelin analyysiyksikön, joka tässä kehittämistyössä oli ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjasivat tutkimustehävä ja aineiston laatu. Aloitin aineiston analyysin aineiston purkamisella eli litteroinnilla. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109-110; Eskola 2007: 159, 170.) Digitaalisilla nauhureilla tallennettua aineistoa oli kahdesta ensimmäisestä kehittämistapaamisesta yhteensä 4 tuntia 11 minuuttia, joista muodostui sanasta sanaan litteroitua raakatekstiä 61 sivua

(paperikoko A4, tekstityyppi Arial, fonttikoko 11, riviväli 1). Kolmannen kehittämistapaamisen aikana nauhoitettua aineistoa oli yhteensä 2 tuntia 2 minuuttia, jota en kuitenkaan litteroinut sanasta sanaan vaan poimin nauhoituksesta litteroitavaksi vain ne kohdat, jotka toivat uutta ja merkityksellistä tietoa aiempiin kehittämistapaamisiin verrattuna. Näin toimiessani kolmannesta tapaamisesta syntyi 5 sivua litteroitua raakatekstiä (paperikoko A4, tekstityyppi Arial, fonttikoko 11, riviväli 1). Kehittäjäryhmäläisten tuottamia ennakkotehtäviä oli 7 sivua, joista muodostui puhtaaksi kirjoitettua raakatekstiä 6 sivua (paperikoko A4, tekstityyppi Arial, fonttikoko 11, riviväli 1) Kehittäjäryhmän tapaamisten aikana tuotettiin lisäksi 14 seinäpaperia materiaalia.

Litteroinnin jälkeen luin raakatestit läpi useaan kertaan, jotta sain muodostettua kokonaiskuvan tuotetusta aineistosta. Aineistoon perehtymisen jälkeen aloitin aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisen eli redusoinnin. Tässä vaiheessa en juurikaan karsinut aineistoa vaan ainoastaan järjestelin uuteen järjestykseen. Pelkistäminen oli sekä informaation tiivistämistä että pilkkomista osiin. Aineiston pelkistämistä ohjasivat kehittämistyössä määritellyt kehittämistehtävät. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 109-110; Eskola 2007: 159, 170.) Kävin aineistosta pelkistetyt alkuperäisilmaukset tarkasti läpi, jonka jälkeen ryhmittelin eli klusteroin ne etsien samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Ryhmittelin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja yhdistin ne alaluokiksi sekä nimesin alaluokat sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelussa aineisto tiivistyi, koska sisällytin yksittäiset tekijät yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelin muodostuneet alaluokat ja yhdistelin ne yläluokiksi, ryhmittelin yläluokat ja yhdistelin ne pääluokiksi ja näiden ryhmittelyn kuvasin yhdistävinä luokkina. Esimerkki tekemästani sisällönanalyysistä on liitettynä tämän kehittämistyön raportin loppuun (Liite 4). (Tuomi – Sarajärvi 2009: 110.)

Aineiston ryhmittelyn jälkeen abstrahoin eli käsitteellistin aineiston, jossa liitin empiirisen tutkimuksen avulla tuottamani tiedon teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi – Sarajärvi 2009: 112-113). Koska toimintatutkimuksessa ja ekspansiivisessa oppimisessa painotetaan yhteisöllisen oppimisen merkitystä, tässä kehittämistyössä oli keskeistä, että käsitteellistin kehitettävää ilmiötä aineistoon ja kyseiseen yhteisöön liittyvien ominaispiirteiden ja käsitteiden valossa. (Kiviniemi 1999: 73). Myös johtopäätösten tekemisessä pyrin ymmärtämään, mitä asiat merkitsivät juuri tälle kehittäjäryhmälle eli tavoitteenani oli ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 113.)

6.7 Kehittämistyön kuvaus

Ensimmäinen kehittäjäryhmän tapaaminen toteutui 2.5.2012 Kartanonkosken neuvolan neuvottelutilassa, jolloin paikalla olivat kaikki tapaamiseen kutsutut kehittäjäryhmän jäsenet. Ennen ensimmäistä tapaamiskertaa lähetin jokaiselle kehittäjäryhmän jäsenelle sähköpostitse tapaamiseen valmistautumista tukevan kutsun, johon olin kirjannut tapaamisen aiheen sekä tavan, jolla aihetta tultiin tapaamisessa lähestymään.

Tapaamiskerran tavoitteina oli yhteiskehittelyn avulla määritellä moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä tarkentaa kehittämistyön kohdetta kyseenalaistamalla ja analysoimalla olemassa olevia toimintatapoja. Yhteinen analysointi toimi ensimmäisenä virikkeenä motivoiden meitä osallistujia kehittelemään ja kokeilemaan uusia ratkaisuja työssä kohtaamiimme ongelmiin. Tarkastelemalla ja erittelemällä konkreettista aineistoa, sekä työn historiallisen kehityspolun varrelta että nykyisestä työstä, muodostimme itsellemme toiminnastamme niin sanotun ”peilin”. Peilin avulla analysoimme ja arvioimme toimintatapaamme ja peiliaineisto sai meidät kokemaan analyysin omakohtaisena ja henkilökohtaisenaakin haasteena. (Virkkunen ym. 2001: 20-21.)

Tapaamisessa hyödynnettiin yhteiskehittelyä, jonka taustaoletuksena oli, että tieto ja toiminta rakentuvat yhteisöllisesti ja sosiaalisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toiminnan kehittäminen oli vahvasti sidoksissa historiaan, kulttuuriin ja alueellisiin olosuhteisiin. Tämä ilmeni toisaalta kehittämistoiminnan yleistettävyytenä ja toisaalta sen ainutlaatuisuutena. Yhteiskehittämisen ideologian mukaisesti määrittelimme yhdessä kehittämistyön päämäärän ja siihen tähtäävän toiminnan. Yhteiskehittelyn avulla meille myös muodostui jaettu ymmärrys aiheesta, mikä tarkoitti sitä, että ymmärsimme ja tiedostimme, että on olemassa erilaisia näkemyksiä perusteluineen. (Launiainen – Sipari 2011: 19-20.)

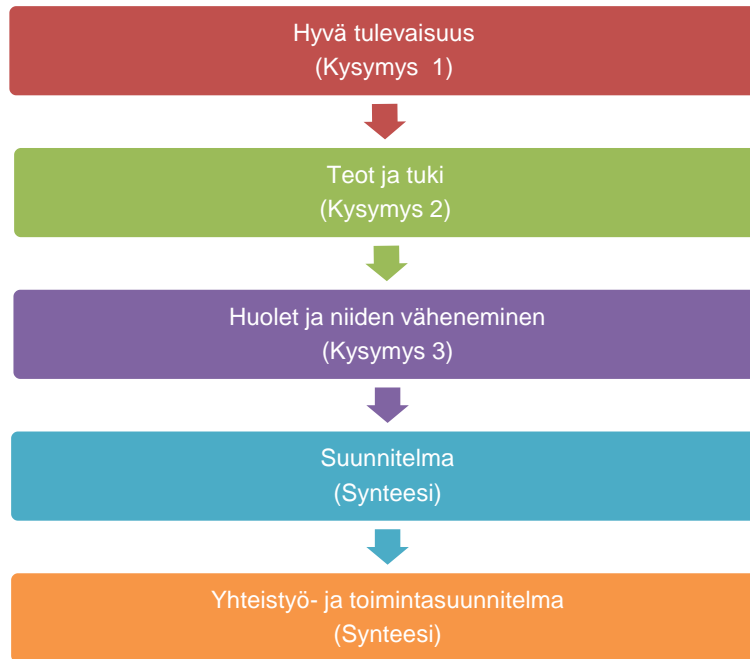
Ryhmäytymisen, yhteisen kehittämiskohteen tarkentamisen sekä kehittämissuunnitelman laatimisen tukena käytimme yhteistoiminnallisena menetelmänä Tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaveria. Tästä syystä tapaamiseen osallistuivat kehittäjäryhmäläisten lisäksi verkostokonsulttipankista tilaamani menetelmän käyttöön koulututtuneet verkostokoordinaattori sekä verkostokonsultti. Verkostokoordinaattori ja -konsultti työskentelivät palaverissa työparina toisen ohjatesa keskustelua ja toisen kirjatessa sitä

muistiin seinään kiinnitetyille isoille papereille. He huolehtivat myös siitä, että jokainen palaveriin osallistuja sai tilaisuuden kuulla muiden ajatuksia sekä puhua omasta näkökulmastaan. Minä toimin tervetulo -puheenvuoroa lukuun ottamatta koko kehittämistäpaamisen ajan muiden ryhmäläisten kanssa tasavertaisena aktiivisena osallistujana ja tiedon tuottajana.

Tapaaminen eteni Tulevaisuuden muistelu – suunnittelupalaverille laaditun rakenteen mukaisesti (Kuvio 3.). Eläydyimme hyvään moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyön tulevaisuuteen ja tarkastelimme, millaiset polut ja teot siihen johtavat ja mitä haasteita voimme polun varrella kohdata (Kokko 2007: 7-9). Tarkasteluajankohdaksi valitsimme tilanteen vuoden kuluttua. Tapaamisessa meille jokaiselle esitettiin verkostokonsultin toimesta kolme kysymystä, joihin saimme vastata vuorollamme kahden keskustelukierroksen aikana:

1. Mikä on tulevaisuuden hyvä tilanne suhteessa moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön?
2. Mitä olet itse tehnyt hyvän tilanteen saavuttamiseksi ja keneltä olet saanut tukea?
3. Mitkä ovat ne asiat, jotka huolestuttavat sinua tänään suhteessa moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön?

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli muodostaa yhteistä näkymää kehittämistyön kohteesta. Toisen kysymyksen avulla määrittelimme moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön vaikuttavia edistäviä tekijöitä. Kolmannen kysymyksen avulla määrittelimme yhteistyöhön vaikuttavia estäviä tekijöitä. Kaikkien kysymysten ja niihin tuottamiemme vastausten perusteella kykenimme määrittelemään kehittämistyön konkreettisen päämäärän sekä siihen tähtäävän toiminnan.



Kuvio 3: Tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaverin eteneminen (mukaellen Kokko 2007: 8).

Verkostokoordinaattori kirjasi kaikki tuottamamme asiat isoille seinään kiinnitetyille papereille. Jokainen toi kahden keskustelukierroksen aikana vuorollaan esiin omia ajatuksiaan ja näkökulmaansa toisten kuunnellessa ja samalla sisäisesti reflektoidessa kuulemaansa.

Kahden yksilöllisen keskustelukierroksen ja sisäisen reflektoinnin jälkeen keskustelu avattiin koko ryhmälle. Käynnistimme ryhmässä tapahtuvan ideoiden tuottamisen, reflektoinnin sekä edelleen kehittämisen avulla hyvän tulevaisuuden toteuttavan yhteisen suunnitelman laatimisen (Järvensivu - Nykänen – Rajala 2010). Jälleen kaikki ryhmäläisten tuottamat ideat kirjattiin isoille seinään kiinnitetyille papereille, joista yhteiseksi tahtotilaksi nousi moniasiantuntijuutta hyödyntävän yhteisneuvottelu -toimintatavan kehittäminen erityisesti niiden lasten ja perheiden kohdalla, joista on herännyt huoli esimerkiksi päivähoiton henkilökunnalla tai jollain erityistyöntekijällä.

Kehittämistapaamisen jälkeen koostin tuotetusta aineistosta alustavan yhteenvedon, jonka toimitin sähköpostitse kaikille ryhmäläisille, heidän esimiehilleen ja omalle esimiehelleni tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi. Jatkoimme aiheen työstämistä jokainen omassa tiimeissämme joko yhteisen tapaamisen puitteissa tai sähköpostin välityk-

sellä. Tämä tuottamani yhteenveto toimi myös ajatusten herättelijänä eli virikkeenä nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamiselle työyhteisöissä ja kehittämisen motiivin viriämiselle. Sen tarkoituksena oli myös tukea kehittämistyön tulosten siirtymistä arkeen.

Kehittäjäryhmän ensimmäisen ja toisen tapaamisen välillä toimitin sähköpostitse jokaiselle ryhmäläiselle kirjallisen välitehtävän. Se toimi virikkeenä eli herätteli ajatuksia toimijuudesta ja sen eri ulottuvuuksista suhteessa omaan toimintaan yhteisneuvottelussa (Liite 3). Välitehtävä tarjosi kehittäjäryhmäläisille myös konkreettisen toimintaa ohjaavan välineen. Toimijuuden modaliteetit kehittäneen Jyrki Jyrkämän mukaan tällainen omaan työhön ja omaan työyhteisöön kohdistuva analyysi voi toimia eräänlaisena niin yksilöllisen kuin kollektiivisenkin itsereflektion välineenä, jonka avulla voi olla mahdollista purkaa rutiineja ja vanhentuneita toimintatapoja (Jyrkämä 2008: 198). Toisaalta tällainen työskentelytapa avasi myös mahdollisuuden uusien ajatusten ja ideoiden syntymiseen. Välitehtävä palautettiin minulle sähköpostitse ennen kehittäjäryhmän seuraavaa tapaamista.

Toinen kehittämistapaaminen järjestettiin 19.6.2012 Kartanonkosken neuvolan neuvottelutilassa. Kävimme tapaamisessa aluksi keskustellen läpi edellisen tapaamisen perusteella tuottamani aineiston sekä kuuntelimme eri työyhteisöjen ja esimiesten tuottamia ajatuksia ja näkökulmia aiheeseen liittyen. Tämän keskustelun perusteella teimme tarvittavat täydennykset ja muutokset alustavaan luonnokseen moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavista edistävästä ja estävästä tekijöistä.

Toisen kehittämistapaamisen tavoitteena oli muodostaa yhteiskehittelyn keinoin perusteet perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevalle moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävälle yhteisneuvottelu-käytännölle. Ekspansiivisen oppimisyklin mukaan tämä tarkoitti uuden toimintatavan mallintamisen aloittamista. Toteutimme työskentelyn yhteiskehittelyn keinoin Learning Cafe -menetelmää hyödyntäen. Järvensivun, Nykäsen ja Rajalan (2010) mukaan Learning Cafe on työskentelymenetelmä, jossa on tavoitteena oppia yhdessä. Perusajatuksena on, että työskentely tapahtuu dialogisesti siten, että jokainen osallistuja voi tuoda esiin omat ajatuksensa. Tässäkin menetelmässä oleellista on ryhmässä tapahtuva ideoiden tuottaminen, reflektointi sekä edelleen kehittäminen. Learning Cafe on suomennettu esimerkiksi oppimiskahvi-

laksi. Menetelmän keskeisenä ajatuksena on, että sen avulla voidaan jakaa kokemuksia, luoda uutta tietoa ja rakentaa yhteistä näkemystä. Learning Café -menetelmä tukee muun muassa hiljaisempien osallistujien osallistumista, ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä.

Aloitimme työskentelyn jakautumalla satunnaisesti kahteen yhtä suureen pöytäkuntaan. Molemmat pöytäkunnat valitsivat keskuudestaan emännän, jonka tehtävänä oli kirjata ryhmän tuottamia ajatuksia ylös pöydällä oleviin isoihin papereihin. Minun roolinani oli tässä työskentelyvaiheessa toimia avustavana ja toimintaa ylläpitävänä toimijana, joka oli tarpeen mukaan käytettävissä kummassakin pöytäryhmässä. Keskustelun pohjana ja ajatusten herättelijänä käytimme kehittämistapaamisten välillä tuotettua yksilöllistä välitehtävää, jossa jokainen oli pohtinut omaa toimijuuttaan suhteessa yhteisneuvotteluun toimijuuden ulottuvuuksien pohjalta. Aiheen jäsentämiseksi käsittelimme yhteistä näkymää yhteistoimijuutta tukevista tekijöistä kolmesta eri ajallisesta näkökulmasta. Näitä olivat toiminta neuvottelua järjestettäessä, neuvottelun aikana sekä neuvottelun jälkeen.

Molemmissa pöytäryhmissä aihetta tarkasteltiin paitsi eri ajallisista näkökulmista, myös eri toimijuuden ulottuvuuksista. Toisessa pöytäryhmässä tarkastelun kohteina olivat:

1. Mitä kykenemme tekemään?
2. Mitä haluamme tehdä?
3. Mitä meidän täytyy tehdä?

Ja toisessa pöytäkunnassa:

4. Mitä osaamme tehdä?
5. Mitä voimme tehdä?
6. Mitä tunnemme tehdessämme?

Pöytäkunnan emäntä jaotteli ja kirjasi ryhmän tuottamat asiat isoille papereille pöytäkunnan yhdessä sopimalla tavalla. Tämän jälkeen pöytäkunnat vaihtoivat istumapaikkansa toiseen pöytään, emäntien jäädessä alkuperäiseen pöytänsä. Emännän tehtävänä oli kertoa uudelle ryhmälle edellisen pöytäkunnan tuottamat näkökulmat. Tämän jälkeen uusi pöytäkunta lähti yhteiskeskustelun ja reflektion avulla täydentämään edel-

lisen pöytäkunnan tuotosta emännän kirjatessa asioita isoihin papereihin uuden pöytäkunnan määrittelemällä tavalla.

Pöytäkuntatyöskentelyn jälkeen kiinnitin keskusteluiden tuloksena syntyneet tuotokset seinälle kaikkien nähtäviksi ja niiden pohjalta kävimme koko kehittäjäryhmän kesken vielä kokoavan yhteiskeskustelun. Tässä vaiheessa minä toimin keskustelun puheenjohtajana, kirjurina sekä myös aktiivisena tiedon tuottajana yhdessä muiden ryhmäläisten kanssa.

Kehittämistapaamisen jälkeen koostin ensimmäisellä ja toisella tapaamiskerralla tuotetusta aineistosta sisällönanalyysiä hyödyntäen yhteenvedon, jonka toimitin sähköpostitse kaikille ryhmäläisille ja heidän esimiehilleen sekä omalle esimiehelleni tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi. Jatkoimme myös aiheen työstämistä kukin omissa tiimissämme joko yhteisen tapaamisen puitteissa tai sähköpostin välityksellä. Tuottamani aineisto toimi jälleen myös virikkeenä nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamiselle ja kehittämisen motiivin ylläpitämiselle sekä kehittämistyön tulosten arkeen siirtymiselle.

Kolmas kehittäjäryhmän tapaaminen toteutui 12.9.2012. Tämän tapaamisen tavoitteena oli käydä läpi aiempien tapaamiskertojen aikana yhdessä tuotetut aineistot ja tehdä niihin tarvittavat muutokset ja korjaukset. Näin toimittaessa varmistin sekä ensimmäiseen että toiseen kehittämistehtävään liittyvän analysoidun aineiston paikkansapitävyyden sekä mahdollistin muutostarpeiden esiintuomisen. Ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti tämä vaihe oli uuden luodun toimintamallin tutkimista.

Hyödynsimme tapaamisessa Lumipallo -menetelmää, joka on kumuloituva eli kasvava ja kasaantuva pienryhmätyöskentelymenetelmä (Heikkilä – Rönkkö 2006). Jaoin kehittäjäryhmän menetelmän mukaisesti ensin kolmeen pienryhmään siten, että muodostui kaksi kahden hengen ryhmää ja yksi kolmen hengen ryhmä. Missään ryhmässä ei ollut kahta saman ammattialan edustajaa keskustelun moninäköalaisuuden varmistamiseksi. Jokainen ryhmä sai luettavakseen tuottamani aineiston, joka oli jaettu aihealueittain neljään eri kokonaisuuteen (verkostoyhteistyötä edistävät tekijät, verkostoyhteistyötä estävät tekijät, yhteisneuvottelun perusteet sekä yhteisneuvottelua tukevat rakenteet ja käytännöt). Käsittelimme jokaisen aihealueen omana kokonaisuutenaan ennen seuraavaan aihealueeseen siirtymistä.

Aloitimme aineiston käsittelyn jokaisen ryhmäläisen omakohtaisena aineistoon tutustumisena. Tuotettavan tiedon kumuloitumiseksi jokainen pienryhmä kävi itsenäisesti keskustelua aineistosta tehden siihen tärkeiksi katsomiaan lisäyksiä tai korjauksia yhteiskeskustelun ja aiheen reflektoinnin perusteella. Itse en osallistunut varsinaiseen pienryhmätyöskentelyyn vaan toimin tässä vaiheessa toiminnan koordinoijana.

Tämän itsenäisen pienryhmätyöskentelyvaiheen jälkeen muodostimme kaikista pienryhmistä yhden ison ryhmän, jossa jokainen pienryhmä toi aineiston edelleen kumuloitumiseksi yhteiseen keskusteluun toivomansa lisäykset tai muutokset. Toimin tässä vaiheessa sekä kirjurina että aktiivisena kehittäjäryhmän jäsenenä tuoden keskusteluun omia näkemyksiäni ja ajatuksiani aihepiireihin liittyen. Refleктоimme esiin nostettuja asioita koko kehittäjäryhmän kesken. Yhteiskeskustelun perusteella muodostimme uusia ja tarkensimme jo olemassa olevia luokituksia, jotta ne vastasivat paremmin kehittäjäryhmän näkemyksiä. Näin toimiessamme teimme kehittämistyön aikana tuotettuun aineistoon vielä viimeiset korjaukset ja täydennykset ennen kuin niistä tuotettiin perusteet perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevalle toimintatavalle Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapeuttien ja läheisten yhteistyötahojen kesken.

Kehittämistapaamisen jälkeen koostin kehittäjäryhmän tuottaman aineiston perusteella luonnoksen perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevasta toimintatavasta Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapeuttien ja läheisten yhteistyötahojen kesken. Toimitin sen sähköpostitse kaikille ryhmäläisille, heidän esimiehilleen ja omalle esimiehelleni.

Metropolia ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen koulutusohjelmaan kuuluvan opinnäytetyön osalta työ päättyi tähän, mutta Vantaalle sijoittuvan kehittämistyön on alustavasti suunniteltu jatkuvan tammikuusta 2013 lähtien, jolloin toimintatapa pilotoidaan ensin yhdellä Vantaan suuralueista. Pilotoinnin perusteella saatujen kokemusten perusteella toimintatapaan tehdään mahdollisesti tarvittavat muutokset, jonka jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan toimintatavan jalkauttaminen ja juurruttaminen Vantaan kahdelle muullekin suuralueelle. Seuraavassa taulukossa olen kuvannut koko kehittämistyöprosessin suhteessa kehittämiskysymyksiin (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Kehittämistyöprosessi

Tarkoitus	Kehittämiskysymykset	Menetelmä	Sisältö	Tuotos
Määritellä moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Herätellä ajatuksia kehittämistyön kohteesta kyseenalaistamalla ja analysoimalla olemassa olevia toimintatapoja.	Kysymys 1: Mitkä ovat moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat edistävät ja estävät tekijät?	Toukokuu 2012 Yhteiskehittely Tulevaisuuden muistelu – suunnittelupalaverin avulla Kesto 3h	Moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden määrittelyminen Konkreettisen kehittämiskohteen sopiminen	Alustava määritelmä moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön vaikuttavista edistävistä ja estävistä tekijöistä Tarkennettu kuvaus kehittämiskohteesta
Kehittämistyön vaiheittainen implementointi arkeen	Kysymys 1.	Keskustelut omissa työyhteisöissä ja esimiesten kanssa		
Herätellä ajatuksia toimijuudesta ja sen eri ulottuvuuksista suhteessa omaan toimintaan yhteisneuvottelussa	Kysymys 2: Mitkä ovat verkostoneuvottelun perusteet, jotta perhe kohdataan yhteistoimijana?	Touko-kesäkuu 2012 Yksilöllinen välitehtävä	Toimijuuden ulottuvuuksien tarkastelu suhteessa omaan toimintaan	
Muodostaa perusteet perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevalle moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävälle yhteisneuvottelu – toimintatavalle	Kysymys 2.	Kesäkuu 2012 Yhteiskehittely Learning cafemenetelmän avulla Kesto 2h 30min.	Yhteistoimijuutta tukevan yhteisneuvottelu – toimintatavan perusteiden luominen	Alustavat perusteet verkostoneuvottelulle
Kehittämistyön vaiheittainen implementointi arkeen	Kysymys 2.	Keskustelut omissa työyhteisöissä ja esimiesten kanssa		
Moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden ja yhteistoimijuutta tukevan toimintatavan perusteiden yhdistäminen	Kysymykset 1-2	Syyskuu 2012 Yhteiskehittely Lumipallopäätelmää hyödyntäen Kesto 2h 30min.	Perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevan moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävän yhteisneuvottelun perusteiden ja toimintatapaluonnoksen tuottaminen	Yhteisneuvottelun perusteet ja toimintatapaluonnos
Kehittämistyön linkittäminen arkeen	Kysymys 1-2	Keskustelut omissa työyhteisöissä ja esimiesten kanssa		
Toimintatavan käyttöönotto, jalkauttaminen ja juurruttaminen		Tammikuu 2013 ->		

7 Kehittämistyön tulokset

Kehittäjäryhmämme keskusteluissa nousi esiin paljon moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka olen seuraavassa jaotellut kehittämistehtävän mukaisesti estäviin ja edistäviin tekijöihin. Jaottelussa kursivoitut otsikot ovat sisällönanalyysin avulla muodostamani aihetta kuvaavat pääluokat, joita olen avannut hyödyntämällä aineistosta muodostamiani ala- ja yläluokkia. Kursivoitut osiot ovat autenttisia lainauksia kehittäjäryhmämme tuottamasta aineistosta. Olen käyttänyt samaa logiikkaa myös muodostaessani kehittäjäryhmän tuottaman aineiston pohjalta perusteet yhteistoimijuutta tukevalle verkostoneuvottelulle. Koska väli-tehtävän muodossa tuotetun toimijuuden ulottuvuuksiin liittyvän aineiston tarkoituksena oli toimia vain kehittäjäryhmäläisten ajatuksia herättelevänä ja uudelleen suuntaavana virikkeenä, ei sitä ollut tarkoituksenmukaista tulostaa tämän kehittämistyön puitteissa.

7.1 Moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat estävät tekijät

Verkostojen hajanaisuus

Kehittäjäryhmän mukaan yksi merkittävimmistä moniasiantuntijaista verkostoyhteistyötä estävistä tekijöistä on toimivien verkostojen puuttuminen. Puuttumisen syiksi nimesimme verkostotoimijoiden hajanaisuuden niin maantieteellisesti kuin toiminnallisestikin. Maantieteellinen hajanaisuus tarkoitti verkostossa toimivien sijoittumista fyysisesti eri toimipisteisiin sekä erityistyöntekijöiden toimimista useassa eri verkostossa eri toimijoiden kanssa.

”Se, että täältä pääsee muiden kanssa ja tää toimii, niin se vaatii sit sitä fyysisesti lähtemistä johonkin ja se vie sitä aikaa.”

”Mulla on eri alueilla eri ihmiset, ett ei ne oo niinku semmosia mikään yks tiivis ryhmä.”

Toiminnallisella hajanaisuudella tarkoitimme sitä, että perheiden kanssa työskentelee useita yksittäisiä toimijoita ilman yhteistä suunnitelmaa. Käytännön työssä tämä näkyy siten, että perheiden kanssa työskentelevät toimivat toisistaan erillään ja perheelle tai

lapselle tehdään monta erillistä suunnitelmaa. Usein tehdään myös päällekkäistä työtä yhteisen suunnitelman ja yhteisten toimintatapojen puuttuessa.

”Perhe menee luukulta toiselle ja heillä tulee monta suunnitelmaa ja kaikki suosittelee eri asiaa ja he ei yhtään edes ymmärrä, mitä heille on suositeltu.”

”Siin on välillä semmonen tunne, ett joutuu niinku vanhempienkin kans tekee vähän päällekkäistäkin työtä.”

Suunnitelmien erillisuus

Useat yksittäiset toimijat ja heidän perheille laatimansa erilliset suunnitelmat voivat heikentää palvelujen oikea-aikaisuutta. Ne voivat myös heikentää perheiden motivaatiota hidastamalla tarvittavan tuen suunnittelemista sekä pitkittämällä odotusaikoja perheen tarvitsemien palvelujen piiriin pääsyyn. Myös työntekijät kokevat tämän asioiden pitkittymisen usein turhauttavana.

”Hetä, kun tulee odotusaikaa ja nyt ei onnistu ja odotetaan kuukausi, odotetaan toinen ennen kuin jokin kokous kokoontuu, jossa voidaan viedä asioita eteenpäin, niin silloin joudutaan motivoimaan niitä ihmisiä taas uudestaan ja uudestaan. Ja siitä tulee itsellekin sellainen, että voi ei.”

”Poissulkukäyntejä tuolla ja tuolla terapeutilla ja tähän rumbaan menee ehkä vuosi, kun aina jonottaa kaksi tai kolme tai neljä kuukautta aina uudelle terapeutille.”

Haasteet tiedonkulussa

Kehittäjäryhmän mukaan tiedonkulun haasteet heikentävät osaltaan merkittävästi verkostoyhteistyötä. Puutteelliseen tiedonkulkuun vaikuttaa paitsi verkostojen hajanaisuus, myös useat erilaiset toimijoiden käytössä olevat sähköiset tietojärjestelmät, jotka eivät ole yhteydessä toisiinsa.

”Että miten se niin kuin jotenkin onnistuis käytännössä, että se olis semmonen, ettei sitten tarvis soittaa kymmentä puhelua asian hoitamiseksi?”

”Ja ihan nää sähköiset järjestelmät on täysin erilaiset. Tätä ei oo koskaan suunniteltu moniammatilliseksi yhteisöksi jostai ihmehen syystä.”

Kiire ja suoriteperusteisuus

Kiireinen työtahti ja suoriteperusteisuus vaikeuttavat moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumista. Kiireiseen työtahtiin vaikuttavat asiakkaiden suuri määrä sekä toisaalta työntekijäresurssien niukkuus.

”Mun huoli on jotenkin niinku tässä vaiheessa se, että kun oikeesti niitä asiakkaita on oikeesti ihan hirvittävän paljon ja niitä tulee kaikista ovista ja ikkunoista, joka paikasta, niin jotenkin se, että miten mä saan tän niinku aikataulut järjestettyä siten, että tää onnistuu.”

”Silloin se huoli on se, että pystynkö mä itse hoitaa tän. Ja mä tiesin, että en pysty. Mä tarvin siihen jonkun tuekseni ja mistä mä saan, koska mä tiesin, että kaikilla on resurssipula. Joka puolella on liian vähän ammatti-ihmisiä auttamassa.”

Verkostoyhteistyön koetaan lisäävän yksittäisten työntekijöiden työmäärää sekä toisaalta vähentävän työntekijöiden tekemiä asiakassuoritteita tapaamisten vaatiman ajan ja paikasta toiseen matkustamisen vuoksi.

”Se ikään kuin vähentää meiltä niitä suoritteita, että mitä enemmän me matkustetaan, sitä vähemmän me otetaan sisään ulos ihmisiä.”

”Kun mä lähden päiväkotiin, mä saan siitä yhden käynnin ja sinä aikana mä pystyn parhaassa tapauksessa ottaa kaksi tai kolme sinne ovest sisään.”

Myös suoriteperusteisuuden koetaan heikentävän verkostoyhteistyön toteutumisen mahdollisuuksia aiheuttamalla työntekijöille lisäpainetta ja stressiä pyrittäessä tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Yhteistyöaloitteiden tekemisen kynnyksessä nousee suoriteperusteisuuden ja kiireen aiheuttaman stressin myötä korkeammaksi.

”Huoli johtuen tästä kiireestä ja aikataulutuksesta ja siitä paineesta, mikä tulee kun kaikkia suoritteita lasketaan ja jonoa on ja täytyy olla tehokas ja tuottaa tulosta.”

”Jaksaako sitä aina nähdä vaivaa kaikessa siinä paineessa ja ruuhkassa?”

”Huoli on siinä, että mä joudun kantamaan vähän liian isoja asioita ja että onko mulla mahdollisuus häiritä niissä asioissa. Että odotetaanko multa, että mä vaan vien tän vai voinko mä pyytää sitä tukea kumppaneilta, jotka mä tiesin, että ovat jo muutenkin ylikuormittuneita ja stressaantuneita ja töitä on hirveen paljon?”

Muutosvastarinta

Keskustelimme kehittäjäryhmässä myös verkostoyhteistyötä tukevan toimintatavan käyttöönottoon liittyvistä estävistä tekijöistä. Näistä merkityksellisimmäksi ryhmä nosti muutosvastarinnan. Se liittyy ryhmämme mukaan oman totutun työtavan muuttamisen sekä uuden toimintatavan jalkauttamisen ja juurruttamisen työyhteisöissä aiheuttamiin haasteisiin.

”Sen kiireen taakse on hirveen helppo piiloutua. Ikään kuin syyttää niitä, just niitä rakenteita, jotain ajanvarausta tai jonoo. Käyttää sitä tekosyynä sille, että asioita vois muuttaa.”

”Sellasessa uudessa ajattelutavassa jokainen törmää siihen, että ei vaan se, että lähet puhumaan näille yhteistyökumppaneille ja muille, vaan ite henkilökohtaisesti täytyy kattoo peiliin, onks mä valmis tekemään töitä sen eteen, ett mä toimin vähän toisella tavalla. Onhan se aina turvallisempaa pysyä yksinään siellä omassa työhuoneessa. Että se on mun näkökulmasta mulle se tutuin työmuoto.”

7.2 Moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat edistävät tekijät

Proaktiivisuus

Kehittäjäryhmän mukaan toimivan verkostoyhteistyön yksi perusedellytyksistä on kaikkien toimijoiden proaktiivisuus. Tämä pitää sisällään toimijoiden aktiivisuuden ja aloitteellisuuden verkoston muodostamisessa ja toimijoiden välisessä yhteydenpidossa. Lisäksi siihen kuuluu kaikkien toimijoiden tavoitettavuus ja vastuullisuus.

”Mä oon ottanu itse aktiivisesti yhteyttä ja ollu aktiivinen enkä oo jääny odottaa, ett joku ottaa yhteyttä.”

”Konsultoin, kysyn apua ja neuvoa ja oon alotteellinen.”

”Jokainen vastaa tahollaan yhteistyössä siitä, ett meillä nää asiat alkaa sujumaan.”

Moniasiantuntijuuden hyödyntäminen

Toiseksi verkostoyhteistyötä edistäväksi tekijäksi nimesimme työn tekemisen yhdessä, kaikkien asiantuntijuutta hyödyntäen. Tämä edellyttää, että toimijat tuntevat toisensa ja

yhteistyö eri toimijoiden ja ammattiryhmien välillä on tiivistä. Tiivis yhteistyö mahdollistaa yhteisen huolen jakamisen sekä konsultoinnin ja asioista keskustelemisen.

”Ei yritä olla parempi kun onkaan itsekseen tai selvitä yksin. Vaan että jakaa sitä huolta, niin kyllähän se aina on helpottavaa ja järkevää.”

”No ammatillisesti jos ajatelee niin saan valtavasti tietoa yhteistyökumppaneilta ja kolleegoiden osaaminen koituu aina hyväks.”

Yhtenäiset toimintatavat

Verkostoyhteistyö edellyttää myös toimijoiden välistä yhtenäistä toimintatapaa, jotta kaikki verkoston toimijat tietävät, miten missäkin tilanteessa toimia. On erittäin merkityksellistä, että toimintatavoista ja käytänteistä sovitaan yhdessä toimijoiden kesken ja että toimintatapa on hyväksytty myös esimies- ja johtotasolla osaksi organisaation toimintakulttuuria.

”Tiedämme toimintatavat ja meillä on sovittuja tapoja toimia eri tilanteissa.”

”Esimiestasolla täytyy olla hyväksyntä ja tuki, ei pelkälle kokeilulle tai projektille vaan ihan sellaisille hyville käytänteille, jotka jää elämään.”

Tilanne- ja aluekohtainen joustavuus

Hyvin toimiva verkostoyhteistyö edellyttää yhteisten toimintatapojen lisäksi myös tilanne- ja aluekohtaista joustavuutta. Jokaisen verkoston tulisi voida muokata toimintatapaa oman näköisekseen huomioiden alueen ja toimijoiden erityispiirteet kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

”Se on näkökulma, mistä jokainen alue muodostaa omannäköisensä. Että siellä on ne tietyt perusjutut, mitkä on samat kaikilla, mutta sitten jokainen saa tehdä siitä semmosen, mikä sopii sinne omaan alueeseen ja omiin ihmisiin. Koska ihmisistähän tää on kiinni.”

Monialainen tuki

Organisaation hyväksynnällä on suuri merkitys, sillä verkostoyhteistyö edellyttää toteutukseen monialaista tukea ja resursseja. Tukea tarvitaan niin omalta työyhteisöltä, esimiehiltä, organisaation johdolta kuin muiltakin yhteistyökumppaneilta ja verkostossa

mukana toimivilta. Tuen muodot vaihtelevat työkavereiden kannustuksesta esimiesten ymmärrykseen ja konkreettiseen asiaan panostamiseen sekä toimijoiden väliseen tiedolliseen, taidolliseen ja henkiseen tukeen.

”Tukeahan tää tarvii ihan valtavasti sekä tältä verkostolta, mutta toki oman ammattiryhmän tiimiltä ja sit se vaatii ihan valtavasti sekä oman esimiehen tukea, niinku konkretiassa.”

”Esimiehen tuen tulis olla ymmärrystä, kykyä ja halua olla tietoinen siitä, mitä me tehdään oikeesti työksemme.”

”Myös semmonen muu tuki, ei pelkästään tiedollinen ja taidollinen, vaan se on ihan henkinen tuki myöskin tosi merkityksellistä.”

Esimiesten ja organisaation johdon konkreettisesta panostamisesta kehittäjäryhmä nosti esiin riittävät aika- ja työntekijäresurssit sekä oikeutuksen toimintatavan käyttämiseen.

”No terapeutteja pitäis olla lisää eli enemmän kuin nyt, jolloin silloin mahdollistuu monentyypinen perheiden ja lasten eteen koituvu moniammatillinen työ.”

”On entistä enemmän oikeus, lupa ja aikaa tän tyyppiseen työhön, joka tulee kuitenkin perheitte ja lasten parhaaks.”

Mahdollisuus ja halu toiminnan kehittämiseen

Jotta verkostoyhteistyön toteutumista edistävä toimintatapa tuottaisi toivottua tulosta, eli lisäisi perheiden ja lasten hyvinvointia, on toiminnan oltava suunnitelmallista ja jatkuvasti kehittyvää. Suunnitelmallisuus tarkoittaa, että toimintatavasta on luotu yhtenäinen prosessi tai malli, jonka kaikki toimijat tuntevat ja osaavat ottaa tarvittaessa käyttöön. Jatkuva kehittyminen edellyttää, että verkostossa toimijat kehittävät toimintatapaa pitkäjänteisesti yhdessä. Kehittäjäryhmän mukaan toimintatavan kehittämisen ja kehittämistyön tekemisen kannalta on merkityksellistä, että kaikki verkostossa toimijat osallistuvat yhdessä kehittämistyöhön. Myös organisaation johto ja esimiehet ovat kehittämistyössä merkittävässä asemassa työn mahdollistajina resursoimalla muun muassa kehittämistyölle työntekijöiden aikaa.

”Täähän kehitty koko ajan ja toki muutta muotoaankin ja se on semmonen elävä systeemi, että tätä voi lähtee kehittää tästä jatkossakin. Etä eihän nää oo mitään ihan valmiita sabluunoita.”

”Se on semmonen joustava ja pitää saada niinku meidän yhteiskuntaan sopiva ja resursseihin sopiva.”

”Että kun on ollut aikaa suunnitella se hyvin ja miettiä hyvin, niin sit se aika säästyy siinä, ettei tarvi niitä vanhempia pompottaa luukulta toiselle vaan me pystytään keskittymään ja miettimään, että mikä on se kaikkein tärkein tässä.”

Toimintatavan jatkuva kehittäminen edellyttää, että toimijoilla on paitsi aikaa, myös halua kehittämistyöhön. Kehittämistyö edellyttää toimintaan sitoutumista, yhdessä ideointia sekä hyviksi koetuista käytännöistä keskustelemista. Nostimme esiin myös verkostossa toimivien hyvän yhteishengen merkityksen.

”Ja se, että saa itselle varmasti motivaation, että niihin halua lähtee mukaan.”

”Ne hyvin toimivat moniammatilliset työtavat tuli kaikille näkyviks, ku niitä käytiin tälleen läpi eri pikkuverkostoissa olevien ihmisten kanssa, jotka ovat kaikki olleet sitoutunu viemään sitä sinne omaan verkostoon.”

”Tää porukka luo uskoo siihen, että tätä kannattaa kokeilla ja tää on hyvä juttu.”

Ei kuitenkaan riitä, että toimintatapaa kehitetään vain suunnittelun ja ideoinnin tasolla vaan toiminnan kehittäminen tulisi voida viedä aina käytännön tasolle asti, jolloin mahdollistuisi toimintatavan kehittäminen reaali maailmasta saatujen kokemusten perusteella.

”Esimiestasolla täytyy olla hyväksyntä ja tuki, ei pelkälle kokeilulle tai projektille vaan ihan sellaisille hyvälle käytänteille, jotka jää elämään.”

”Ja vaikka kaikki ei menekään aina ihan putkeen, niin sitä voi kuitenkin kokeilla.”

Myös toimintatavan jalkauttamisella ja eri alueille juurruttamisella on merkitystä toiminnan elinvoimaisuuden ylläpitäjänä. Käyttöönotto edellyttääkin aktiivista tiedon jakamista niin erilaisissa verkostotoimijoiden tapaamisissa kuin laajemminkin koulutustilaisuuksissa sekä ehdottomasti mahdollisuutta omakohtaisiin kokemuksiin.

”Toimintatapa pitäisi jalkauttaa ja ihmisiä kouluttaa sen käyttöön ja tulevilla käyttäjillä pitäisi olla mahdollisuus luoda siitä omannäköisensä ja saada siitä omakohtaisia kokemuksia, pelkkä paperista lukeminen ei riitä.”

”Alueen toimijoiden pitää ite olla kehittämässä sitä, jotta he ottaa sen käyttöön.”

7.3 Yhteistoimijuutta tukevan verkstoneuvottelun perusteet

Keskusteluissamme ja tuottamassamme aineistossa nousi esiin neljä teemaa, jotka nimesimme merkityksellisimmiksi kulmakiviksi perheiden ja ammattilaisten välisen yhteistoimijuuden toteutumiseksi verkstoneuvottelussa. Nämä yhteistoimijuuden kulmakivet ovat Perhelähtöisyys, Tasavertaisuus, Luottamuksellisuus ja Vastuullisuus.

Perhelähtöisyys

Yhteistoimijuuden toteutumiseksi verkstoneuvottelussa on erittäin merkityksellistä, että kaikki toiminta lähtee perheen tarpeista ja perhe on koko prosessin ajan toiminnassa mukana aktiivisena toimijana.

”Että perhe on meillä keskiössä ja heidän hyväkseenhän me tätä työtä tehdään.”

”Perheet vielä enemmän ja paremmin pyritään ottamaan huomioon kussakin elämäntilanteessa.”

Tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä ottamalla perhe keskiöön heti toiminnan käynnistyessä niin, että valmisteleva alkutyö tehdään yhdessä perheen kanssa.

”Kohdataan siinä alkuvaiheessa jo se perhe, kun tulee joku huoli, joka koskettaa lasta.”

”Että me enemmän tehdään sellasta valmistavaa työtä ja alkutyötä niiden perheiden kanssa yhdessä.”

Kehittäjäryhmämme nimesi valmistelevaan alkutyöhön kuuluvaksi perheen tukemisen neuvottelua järjestettäessä, neuvottelun osallistujien määrittelemisen yhdessä perheen kanssa sekä neuvotteluun valmistautumisen mahdollistamisen perheelle.

Perheen ensimmäisenä kohtaava työntekijä käy keskustelua perheen kanssa mahdollisuudesta verkstoneuvottelun järjestämiseen sekä kertoo neuvottelun merkityksestä ja yleisistä tavoitteista. Neuvottelun järjestämisen perusteiksi kehittäjäryhmämme nimesi työntekijällä nousseen tai vanhempien esiin tuoman lapsen kehitykseen liittyvän huolen, joka edellyttää tukea monen eri ammattiryhmän taholta. Jos perhe on motivoitunut neuvottelun järjestämiseen yhdessä työntekijän kanssa ja sitoutuu osallistumaan neuvotteluun, perhe ja työntekijä määrittelevät yhdessä, mitkä ovat juuri tämän perheen ja

perheen lapsen kehityksen kannalta neuvottelun keskeisimmät tavoitteet eli mihin neuvottelulla pyritään.

”Haluamme perheen olevan motivoituneita tulemaan mukaan palaveriin.”

”Kun on semmoinen etukäteisvalmistelu, että se on yhdessä mietitty, että mitä me siltä palaverilta halutaan.”

Jotta perheen olisi helpompi sitoutua neuvotteluun osallistumiseen, kynnys neuvottelun järjestämiseen ja siihen osallistumiseen on pidettävä mahdollisimman matalana.

”Koetetaan pitää tää semmosena matalan kynnyksen paikkana perheille.”

Kynnystä madaltaa muun muassa perheen tarpeiden huomiointi jo neuvottelun ajankohtaa ja paikkaa valittaessa.

”Voimme ehdottaa neuvottelun järjestämispaikaksi päiväkotia, jonne vanhempien on helppo tulla.”

”Halutaan löytää mahdollisimman hyvä ajankohta perheen kannalta.”

Myös neuvottelun toteuttaminen riittävän nopeassa aikataulussa on merkityksellistä, jotta perhe saa avun oikea-aikaisesti. Tämän oikea-aikaisuuden varmistamiseksi verkostoneuvottelulle tulisi varata tietty kiinteä ajankohta, jolloin kaikilla verkoston toimijoilla olisi mahdollisuus osallistua neuvotteluun. Tässäkin ajankohdassa tulisi olla mahdollisuutta joustoon perheen aikataulujen niin vaatiessa.

”Meillä kaikilla verkoston kuuluvilla on tietty päivä esimerkiksi kuukaudessa varattuna kalenteriin, jolloin sellainen perhe, joka tarvitsee meitä verkostotoimijoita pääsee silloin.”

Neuvotteluun osallistujien määrittelyminen yhdessä perheen kanssa edistää perheen sitoutumista sekä lisää perheen aktiivisen toimijuuden toteutumisen mahdollisuuksia. Keskeistä on, että neuvotteluun osallistuvat kaikki perheen kannalta olennaiset toimijat, kuitenkin niin, että neuvotteluun osallistujien määrittelyssä kunnioitetaan perheen oikeuksia päättää, keiden kanssa perhe haluaa työskennellä lapsensa kehityksen tukemiseksi.

”Ja sitten mietitään sitä, että ketkä on ne olennaiset osallistujat siihen palaveriin ja tää mietitään kans sen perheen kanssa ja sitten työntekijöiden mielestä.”

”Se on vanhempien oikeus, he saa rajata, ett kenelle asioistaan kertovat.”

Neuvottelun tavoitteen, toteutumisajan ja -paikan sekä osallistujien määrittelyn jälkeen perheellä tulee olla riittävästi mahdollisuuksia valmistautua neuvotteluun. Tämä valmistautuminen mahdollistetaan keskustelemalla ja sopimalla perheen kanssa jo neuvottelun suunnitteluvaiheessa, mitä aiheita neuvottelussa tullaan käsittelemään sekä miten neuvottelu etenee.

”On oikeesti paljon ihmisiä, jotka ei pysty tämmöses palaveris sanomaan, ett mitä mä tunnen tai ajattelen. Ett se valmisteluvaihe on itse asiassa älyttömän tärkeä. Niin että sä tiedät, ett mitä sulta tullaan ehkä kysymään. Niin ettei käy se, että voi ei mä unohdin tän ja tän ja tän ja sit kun se tilanne on ohi, niin sithän ne tulee sulla mieleen.”

”He on voinu jo mietii niitä etukäteen kotona, että mitä he haluis tuoda ja mitä he halua vastata ja ett mitä kysytään.”

Neuvotteluun valmistautumista tuetaan myös perheelle etukäteen annettavalla kutsulla, jossa on kerrottu neuvottelun toteutumisajankohdan ja -paikan lisäksi myös neuvotteluun osallistujien nimet yhteystietoineen, perheen kanssa yhdessä määritelty neuvottelun tavoite sekä neuvottelussa käsiteltävät teemat.

Tasavertaisuus

Toimijoiden tasavertaisuuden toteutumiseksi nimesimme merkityksellisiksi tekijöiksi neuvotteluun osallistujien kuulluksi tulemisen varmistamisen, osallistujien ja heidän näkemystensä kunnioittamisen sekä asiantuntijuuden esiintuomisen mahdollistamisen. Myös neuvottelun rakenteella katsoimme olevan osallistujien tasavertaisuutta edistäviä vaikutuksia.

”Täytyy huolehtia, että kaikkia on kuultu.”

”Täytyy pitää huoli siitä, että kaikki saa sen puheenvuoron.”

Erityisesti keskusteluissa korostui perheen äänen kuunteleminen ja sen kuulluksi tulemisen varmistaminen niin neuvottelun aikana kuin päätöksenteossakin.

”Ja sit just seki, ettei se oo mikää raati, joka vastaanottaa vanhempia tai perheitä vaan yhdessä mietitään.”

”Me haluamme tehdä tän neuvottelun semmoseksi helpoksi ja sujuvaksi perheelle, eli että he ei ole siellä missään piinapenkissä vaan he kokevat että he ovat aktiivisia osallistujia ja aktiivisia vaikuttajia, koska nyt puhutaan heidän asioistaan, lapsestaan.”

”Juu nimenomaan, että sen on molemminpuolista, että me ei olla vaan kertomas-
sa vaan myös saamassa tietoa ja kuunnellaan vanhempien näkemystä.”

Osallistujien ja heidän näkemystensä kunnioittamisessa kehittäjäryhmä nosti esiin kuuntelemisen taidon sekä toisen arvostamisen.

”Kykenemme olemaan hiljaa ja antamaan tilaa.”

”Haluamme kuunnella aktiivisesti, kunnioittaa ja arvostaa toistemme mielipiteitä ja näkemyksiä.”

Kaikkien neuvotteluun osallistujien asiantuntijuuden esiintuomisessa on merkityksellis-
tä, että jokaisella on aito mahdollisuus oman näkökulman esiin tuomiseen ja että jokai-
nen osallistuja myös tarjoaa aktiivisesti omaa asiantuntijuuttaan.

”Kykenemme siinä ottamaan puheenvuoron silloin, kun sitä meille tarjotaan ja
tuomaan sillai sen oman näkökulman.”

”Osataan tarjota sitä omaa asiantuntijuutta siinä tilanteessa.”

Asiantuntijuuden tarjoamisessa työntekijöiden näkökulmasta kehittäjäryhmä nosti esiin
kunkin työntekijän oman ammattialan tuntemuksen lisäksi palvelujen ja rakenteiden
tuntemisen merkityksen. Neuvottelussa on mahdollista ohjata perheitä tarvitsemiensa
palvelujen piiriin, mutta ohjaaminen edellyttää niin kuntatason kuin esimerkiksi erikois-
sairaanhoidonkin palvelujen tuntemusta.

”Meillä on mahdollisuus ohjata lasta neuvottelun jälkeen eteenpäin tarvitsemansa
tuen piiriin.”

”Täytyy tuntea olemassa olevat resurssit ja mitä kautta eri palveluita pystytään
tuottamaan ja mistä on mahdollista saada lisätietoa.”

Oman näkökulman esiintuomista helpottaa omalta osaltaan se, että neuvottelulla on
tietty, yhdessä sovittu rakenne ja jokaisella on neuvottelussa oma roolinsa. Rooleista
nousivat selvimmin esiin puheenjohtajan ja kirjaajan roolit. Puheenjohtajan tärkeäksi
tehtäväksi nousi jokaisen kuulluksi tulemisen varmistaminen. Lisäksi hänen tulee hu-
lehtia neuvottelulle ennakkoon sovituissa aikataulussa pysymisestä.

”Neuvottelua järjestettäessä kykenemme suunnittelemaan sen kulun eli kuka joh-
taa puhetta ja miten.”

”Ja täytyy myöskin pitää huoli aikataulusta. Musta se on palaverissa tosi tärkeä
asia. Se on hirveen kiusallista, kun on viisi minuuttia aikaa ja asiat on ihan kes-
ken.”

On myös tärkeää, että neuvottelussa läsnä olevien toimijoiden rooleista sovitaan jo ennen neuvottelun alkua. Varsinkin puheenjohtajasta ja kirjaajasta sopiminen on merkityksellistä. Perheen parhaiten tuntevalla työntekijällä tulee olla neuvottelussa muita suurempi rooli esimerkiksi perheen tukijana ja tarvittaessa tilanteen haltuun ottajana.

”Haluamme etukäteen miettiä, kuka ottaa neuvottelussa vetovastuun.”

”Mä ajattelin näitä palavereja, että se joka on tutuin sille perheelle, niin sil pitäis olla vähän isompi rooli. Ett mä esittelen vanhemmalle ne ihmiset. Se olis sille vanhemmallekin kiva, ett mä tunnen sut ja sit sä kerrot, ketä siin on ja otat sen haltuun. Siin tulee vanhemmalle turvallinen olo.”

Kaikkien asiantuntijuutta hyödyntämällä on mahdollista saada tarvittavaa lisätietoa lapsesta ja perheen tilanteesta. Tämä edesauttaa asioiden käsittelemistä mahdollisimman monesta eri näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi.

”Voimme kysyä vanhemmilta ja muilta asiantuntijoilta lisätietoa lapsesta, mikä on hyvin hedelmällistä tiedon saamisen kannalta.”

Kehittäjäryhmässä nostimme vielä erikseen esiin perheen tekemien päätösten kunnioittamisen.

”Meidän täytyy kunnioittaa sitä perhettä, vaikka se ei toimi ihan meidän mielen mukaan.”

”Meidän täytyy ymmärtää ja kunnioittaa perheen valintoja ja palata tarvittaessa lähtöruutuun ja alkaa uudestaan, jos asiat ei etene.”

Perheen päätösten kunnioittamisessa kehittäjäryhmä toi kuitenkin esiin myös työntekijän velvollisuudet lapsen parhaan edun toteutumiseksi.

”Täytyy kunnioittaa niitä perheen omiakin valintoja tiettyyn rajaan asti ja ehkä ymmärtää, vaikkei hyväksyisikään niin kauan, kun se ei vahingoita sitä lasta.”

Luottamuksellisuus

Perheen luottamuksen tukemiseksi kehittäjäryhmämme korosti neuvotteluun osallistujien valinnassa sitä, että neuvottelussa ei käytetä eri ammattiryhmien osalta edustuksellisuutta. Neuvotteluun kutsutaan ne työntekijät, joiden kanssa perhe tulee myös jatkossa toimimaan suorassa kontaktissa.

”Perhe näkee, että okei, toi saattaa olla se ihminen, joka ottaa mun lapsen vastaan sitten seuraavan kerran.”

”Se kontakti on jotenkin semmonen suurempi ja luottamuksellisempi kuin antaa puhelinnumero.”

Jotta neuvottelussa on mahdollista keskustella lapsen kehitykseen vaikuttavista tekijöistä ja perheen tilanteesta mahdollisimman monipuolisesti ja kaikki näkökulmat huomioon ottaen, on neuvottelun oltava niin luottamuksellinen ja luottamusta herättävä, että siellä on mahdollisuus myös vaikeampien asioiden puheeksi ottamiseen.

”Musta se on semmonen perusjuttu, mihin ainakin mä haluan luottaa, että kaikki me tän alan ihmiset kyetään siihen. Että se, joka kutsuu neuvottelun kokon kykenee sanottamaan ääneen sen, mistä on huoli ja sitten myös muut uskaltavat sitä sanoa.”

Puheeksi ottamisen avulla neuvottelu tarjoaa mahdollisuuden perheen tilanteen ja tulevien tapahtumien konkreettiseen selkeyttämiseen sekä avoimen keskustelun niihin liittyen. Tämän keskustelun avulla on mahdollista vaikuttaa vanhempien pelkoihin sekä suhtautumiseen lapsen ja perheen tarvitsemia tukitoimia kohtaan.

”Niin selkeyttää sitä tilannetta ja sen neuvottelun aikana selkiyttää niitä jatkoja ja sitä tulevaisuutta ja sitä prosessia. Että mitä se tapa tarkoittaa. Selkeyttää tilannetta ja jatkoprosesseja. Mitä se on konkreettisesti, kun sä menet paikalle. Ja jotenkin siihen tulevaan suhtautumista tai mahdollisesti tulevien tapahtumien kulua.”

Vastuullisuus

Jotta neuvottelulla on todellista merkitystä lapsen kehityksen ja perheen arjen kannalta, tulee neuvottelulle olla määritelty tavoite, jonka saavuttamiseksi laaditaan yhteinen suunnitelma. Neuvottelun tavoitteen määrittelyssä ja yhteisen suunnitelman laatimisessa perheen rooli aktiivisena ja tasavertaisena toimijana on merkittävä, jotta perhe tulee kuulluksi ja laadittava suunnitelma vastaa perheen todellisia tarpeita. Näin toimittaessa kaikilla on aito mahdollisuus sitoutua suunnitelmaan ja kantaa omalta osaltaan vastuuta sen toteutumisesta.

”Mehän halutaan päästä tiettyyn tavoitteeseen, joka on sen vanhempien kannalta ja sen lapsen kannalta mielekäs, että joka on kaikkien mielestä hyvä, yhteinen tavoite. Kyllähän sen nyt halua.”

”Tehdään sitä suunnitelmaa yhdessä perheen ja työntekijöiden kanssa.”

Myös työntekijöiden tulee omalta osaltaan kantaa vastuuta neuvottelussa laaditun suunnitelman toteutumisesta huolehtimalla neuvottelussa sovittujen asioiden toteutumisesta sekä suunnitelman toteutumisen seuraamisesta.

”Me sovitaan asiat siinä neuvottelun aikana, mutta neuvottelun jälkeen meidän täytyy pitää kiinni, pitää huolta siitä, että asiat menee niin kuin on sovittu.”

Jotta neuvottelussa laadittava suunnitelma olisi kaikille osapuolille mahdollisimman selkeä ja se toteutuisi arjessa mahdollisimman hyvin, on neuvottelun aikana sovittava tulevasta työnjaosta, kirjattava suunnitelma sekä nimettävä perheelle oma yhdyshenkilö.

”Ja sit ottaa vastuu niistä, mitä itselle tulee, ett varmaan semmonen tehtävien jako siinä neuvottelun aikana ja sitte jokainen kantaa vastuun siitä omasta leiviskästä.”

”Ja sillä tavalla pystytty siinä jo miettimään, ett kuka kantaa vastuuta lapsen asioiden hoitamisesta jatkossa sen perheen kanssa.”

Kirjaamisen osalta pidimme merkityksellisenä, että neuvottelussa on aina ennakkoon sovittu kirjaaja, joka kirjaa ylös muistioon neuvottelussa laaditun suunnitelman sekä nimetyt vastuuhenkilöt.

”Ennen neuvottelun alkua täytyy sopia kirjaamisesta ja kirjauksen tekijästä”

”Jonkun täytyy kirjata sovitut vastuuhenkilöt.”

Kirjaamisen tulee myös olla avointa, mikä varmistetaan kirjaamalla sovitut asiat esimerkiksi isoille seinäpapereille tai muistioon heti neuvottelun aikana. Neuvottelun jälkeen muistio toimitetaan kaikille neuvotteluun osallistuneille.

”Must se on sitä läpinäkyvyyttä perheelle, ett he näkee, mitä siit on kirjattu ja onks he samaa mieltä ja sit sen mukaan muokataan, jos on tarve.”

”Meidän kaikki kirjaukset pitää olla sellasii, ett vanhemmat ne saa lukea.”

Seuraavassa kuviossa olen kuvannut kehittäjäryhmämme tuottaman aineiston perusteella muodostamani yhteistoimijuuden kulmakivet sekä niiden perusteet (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Yhteistoimijuuden kulmakivet ja niiden perusteet

8 Kehittämistyön pohdinta ja arviointi

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin toimintatutkimuksen logiikkaa sekä ekspansiivista oppimissykliä minun, eri toimialojen esimiesten sekä kehittäjäryhmäläisten välisissä vuoropuheluissa. Sen sijaan, että olisimme eri ammattiryhmien yhteistyötilanteissa eli kehittäjäryhmän tapaamisissa tuottaneet vain yleisiä ja yhteisiä arvoja, tavoitteita tai toiminnan yleisiä periaatteita, rakensimme yhteistyölle heti alusta lähtien konkreettisen kohteen: moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoneuvottelun (Launis 1997: 131). Näin toimiessamme mahdollistimme todellisen, arkipäivän tekoihin vaikuttavan kehittämistyön.

Kuljimme kehittämistyön aikana oppimissyklin askelia teko teolta aloittaen yhteisen huolen määrittelemisestä eli vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamisesta ja analysoimisesta. Seuraavana askeleena oli uuden, toimivamman ratkaisun perusteiden luominen itsenäisen, ajatuksia avartavan työskentelyn ja yhteiskehittelyn keinoin. Tämän jälkeen vielä yhdessä tutkimme ja haastoimme luomiamme perusteita ja toimintatapaa.

8.1 Kyseenalaistamisen askel

Ensimmäisenä kehittämistyön askeleena eli oppimistekona oli nykyhetken kyseenalaistaminen. Tässä kehittämistyössä se tarkoitti yhteisen huolen määrittelemistä koskien monia yksittäisiä toimijoita, jotka työskentelevät asiakasperheiden kanssa ilman yhteistä tavoitetta ja suunnitelmaa tehden usein päällekkäistäkin työtä. Asiaa kuvaa hyvin yhden kehittäjäryhmäläisen esiin nostama tarina:

”Tulee mieleen vanha tarina, jossa viisi tutkijaa pannaan silmät sidottuina tutki-
maan norsua. Yksi tutkii sen korvaa, toinen kärsää, kolmas häntää ja niin edel-
leen. He eivät saa mitään kokonaiskuvaa, että mikä tämä on.”

Tämä tarina tuo mieleen laajaakin julkisuutta saaneen mielipidekirjoituksen, jonka Helsingin Sanomat julkaisi 22.3.1999 otsikolla ”Vanhempana vammaislapselle – kokopäivätyötäkö?”. Vaikka kirjoituksen julkaisemisesta on kulunut aikaa jo yli 13 vuotta, on tilanne valitettavasti edelleen hyvin samankaltainen. Perusterveydenhuollossa perheet kohtaavat useita eri toimijoita jo lapsen mahdollisen kuntoutustarpeen arvioinnin yhteydessä. Mielipidekirjoituksen kirjoittajana on monivammaisen lapsen äiti:

”Kymmenet eri henkilöt tapaavat lasta vuodessa ehkä jopa tunnin kerrallaan ja tekevät sen perusteella lasta koskevia päätöksiä. Tieto yhdeltä asiantuntijalta toiselle ei kulje, vaan vanhemmat joutuvat kertomaan yhdelle taholle mitä toinen on todennut huolimatta siitä, että suostumuksia hoitotahojen väliseen tiedonvaihtoon on allekirjoitettu kymmenittäin. Lapsi on yhdelle lääkärille silmät, toiselle jalka tai käsi, kolmannelle aivot, jollekin vielä jotain muuta. Kukaan hoitavista lääkäreistä ei ole ottanut vastuuta lapsesta - miten kukaan olisi voinutkaan, kun lääkärit ja terapeutit ovat ehtineet vaihtua jo moneen kertaan.

Kokemuksistamme huolimatta uskon, että jokaisen yksittäisen lääkärin ja hoitajan tarkoitus on hyvä. Hoidon koordinoimattomuus ja katkokset eivät varmastikaan johdu heidän ilkeydestään. Häiriöt lisäävät kuitenkin perheen muutenkin suurta taakkaa, ja vähäisiä resursseja tuhlaataan päällekkäisyyksillä.

Miten tilannetta voisi parantaa? Vanhemmat yksinään ovat asiassa voimattomia. Perhe on sitä paitsi arkipäivästä ja sairaalakäynneistä uupunut, pieni lapsi on uupunut, ja Lasten ja nuorten sairaalan henkilökuntakin on uupunut. Yhteiskunta tukee vammaisia ja heidän perheitään monella tavoin, mutta yksi tärkeä seikka puuttuu sekä päätöksenteosta että sairaalan toiminnasta: kokonaisuuden hahmottaminen pienen lapsen näkökulmasta.”

Meillä kehittäjäryhmäläisillä oli vahva tunne, että yhdistämällä voimavaramme ja asiantuntijuutemme, meillä olisi mahdollisuus tarjota yhteisille asiakasperheillemme entistä parempaa ja paremmin kunkin perheen yksilölliset tarpeet huomioivaa palvelua. Yhdessä keskustelemalla tiedostimme, että meidän tulee luoda uusi toimintatapa keskinäiseen yhteistyöhömmme, jotta tulevaisuudessa voisimme paremmin kohdata asiakasperheet tasavertaisina asiantuntijoina eli yhteistoimijoina. Tämän kehittämistyön yhdeksi tarkoituksiksi muodostui perusteiden luominen tälle uudelle toimintatavalle.

8.2 Analysoinnin askel

Jotta meidän oli mahdollista kehittää toimintaamme vastaamaan asiakasperheille määrittelemäämme yksilöllistä ja asiakkaiden asiantuntijuuden nykyistä paremmin huomioivaa palvelua, meidän tuli ensin tarkastella kriittisesti nykyisiä olemassa olevia toimintatapoja sekä yhdessä uudistaa niitä tai tarvittaessa kehittää aivan uusia. Tässä kriittisessä tarkastelussa määrittelimme verkostoyhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä niin toimintaa edistävien kuin estävienkin tekijöiden näkökulmista mahdollisimman laaja-alaisen kokonaiskuvan saamiseksi.

Yhteinen tahtotilamme oli, ettemme halunneet jäädä liiaksi kiinni menneisyyteen emmekä juuri nyt vallitsevaan nykyhetkeenkään, vaan halusimme jo suunnata katsemme tulevaisuuteen, jotta voisimme jatkossakin vastata mahdollisimman hyvin ja tilanteiden vaatimalla tavalla perheiden muuttuviin kuntoutustarpeisiin. Ajatusten suuntaaminen

tulevaisuuteen ei kuitenkaan ollut aina helppoa. Keskusteluissa palasimme melko usein pohtimaan, miten nykytilanteessa vallitsevat estävät tekijät hankaloittavat uuteen siirtymistä ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Ajoittain näitä olemassa olevia esteitä käytettiin myös perusteluina nykyisten toimintatapojen säilyttämisen puolesta.

Aaltoliike vanhan totutun toimintatavan säilyttämisen ja uuden toimintatavan luomisen välillä on hyvin tyypillistä ekspansiiviselle oppimiselle, joka ei suinkaan aina ole suora- viivaista. Siinä törmätään ajoittain yllättäviinkin esteisiin ja joudutaan ottamaan askelia taaksepäin. Askeleet eli oppimisteot ovat yhteisiä ja ne tapahtuvat dialogin eli vuoropuhelun avulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osanottajat ovat aina samaa mieltä tai edes osallistuvat aktiivisesti kyseiseen oppimistekoon. Ekspansiiviselle oppimisyklille onkin ominaista erilaisten näkökulmien törmääminen ja väittely. (Engeström 2004: 60-61.)

Myös Launiksen (1997) mukaan valitsevien käytäntöjen analysointi edellyttää erilaisten näkökulmien kuuntelemista ja suhteuttamista toisiinsa. Yhteinen analysointi puolestaan edellyttää arvojen, tavoitteiden ja yleisten määritelmien sijaan yhteisen mallin tai tässä tapauksessa toimintatavan perusteiden rakentamista käsiteltävästä asiasta. (Launis 1997: 131.) Toimintatavan perusteiden rakentamista tuettiin käsittelemällä aihetta kehittämistapaamisten aikana ja niiden välissä monesta eri näkökulmasta monella eri tavalla aineisto- ja menetelmätriangulaatiota hyödyntäen. Ryhmäläisille mahdollistettiin myös omaa aikaa asioiden käsittelyyn ja jäsentelyyn kehittämistapaamisten välisenä aikana virikkeinä toimineiden muistioiden ja välitehtävän avulla. Lisäksi ryhmäläisten joka tapaamisen jälkeen aiheesta käymät keskustelut oman työyhteisön jäsenten ja esimiehen kanssa tukivat osaltaan prosessin eteenpäin viemistä. Näin toimittaessa ryhmäläisille tarjoutui paitsi mahdollisuus reflektoida kehittämistapaamisissa tuotettua tietoa ja aineistoa laajemmassa toimijajoukossa myös viedä sinne virikkeitä, jotka edesauttoivat kehitettävän toimintatavan tulevaa arkeen siirtämistä.

Keskusteluissamme korostuivat erityisesti organisaatioon liittyvät tekijät, kuten suoriteperusteisuus ja työntekijäresurssien niukkuus sekä tästä johtuva asiakkaiden suuri määrä jokaista yksittäistä työntekijää kohden. Lisäksi tiedonkulun haasteet muun muassa monista eri tietoverkoista johtuen nousivat esiin. Myös Valtakari ym. (2008) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet verkostoyhteistyön yhdeksi suurimmaksi haas-

teeksi käytössä olevat eri tietojärjestelmät, jotka eivät tue verkostojen välistä toimintaa (Valtakari – Syrjä – Kiuru 2008: 85).

Verkostotyön koettiin lisäävän työmäärää nykyisestään yhteistapaamisten edellyttämän, verkostojen maantieteellisen hajanaisuuden aiheuttaman matkustamisen, yhteisen aikataulun sopimisen sekä toiminnallisesti hajanaisen verkoston kokoamisen muodossa. Niemelän (2002: 21) mukaan hyvin toimiva verkosto ei kuitenkaan tunne rajoja, joten se ei voi eikä se saa olla sidoksissa maantieteellisesti tiettyyn paikkaan. Juuri tämä sitoutumattomuus rikastuttaa omalta osaltaan yhteistyötä ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia esimerkiksi laajemmalla voimavarojen yhdistämisellä.

Kehittäjäryhmämme mukaan kaikista haasteista huolimatta verkostoyhteistyötä hyödyttävällä neuvottelulla olisi paljon annettavaa lasten kuntoutuksessa sekä perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuuden tukemisessa. Tunnistimme ja nimesimme enemmän moniasiantuntijuutta edistäviä tekijöitä kuin estäviä tekijöitä ja useat esiin nostamamme tekijät näyttäytyivät saman asian eri puolina, näkökulmasta riippuen. Keskusteluissa merkittävimiksi edistäviksi tekijöiksi nousivat kaikkien neuvotteluun osallistuvien asiantuntijuuden esiintuominen ja hyödyntäminen sekä osallistujien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi motivoituneisuus ja proaktiivisuus. Proaktiivisuudella tarkoitimme neuvotteluun osallistuvien aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuunottoa omista valinnoista sekä neuvottelussa yhdessä sovituista asioista. Myös Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005: 34-35) ovat määritelleet proaktiivisuutta teoksessaan Aineettoman pääoman johtaminen päätyen samaan määritelmään.

Verkostoyhteistyön edellyttämä monialainen tuki nousi keskusteluissamme merkitykselliseksi. Erityisesti korostui esimiehen ja ylemmän johdon tuen merkitys toiminnan mahdollistavana tekijänä. Työntekijöiden usein hyvinkin luova ja innostunut verkostotyö ei kannata pidemmän päälle, ellei sillä ole tukena johtorakennetta. Karjalaisen (2006: 258-259) mukaan verkostotyön toteuttamiseen tarvitaan aikaa, resursseja ja monia kohtaamisen tiloja, jotka ovat riippuvaisia johdon päätöksistä.

Nimesimme muutosvastarinnan yhdeksi moniasiantuntijuutta estäväksi tekijäksi. Tätä ilmiötä kuvasimme muun muassa uuden toimintatavan kehittämiseen liittyvällä krittisoinnilla, asenteellisuudella, kiireeseen vetoamisella ja uuden toimintatavan tarpeen vähättelyllä. Ryhmämme kuvaamat muutosvastarinnan ilmiöt näyttäytyivät myös kehittä-

tämistyön aikana niin kehittäjäryhmän sisällä kuin ryhmäläisten työyhteisöissä. Jokainen kehittäjäryhmäläinen kertoi kohdanneensa muutosvastarintaa jossain muodossa viedessään kehittäjäryhmässä tuotettua tietoa omaan työyhteisöönsä. Hakasen ym. (2007) mukaan verkostoyhteistyön suurena haasteena on saada ihmiset aidosti kiinnostumaan toiminnasta ja sen kehittämisestä niin, että he antavat oman panoksensa yhteisen tavoitteen hyväksi (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 10).

Muutosvastarintaa tulkittiin ryhmämme sisällä myös positiivisesta näkökulmasta. Keskusteluissa päädyimme siihen, että muutokseen niin myönteisesti kuin kriittisestikin kantaa ottava työntekijä työstää kyseisellä toiminnallaan tapahtumassa olevaa ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa kehittyvään tilanteeseen. Kyseenalaistava näkökulma on myös yhteiseen toiminnan kehitysvaiheen arviointiin suunnattuna tärkeä voimavara toimintavaihtoehtojen kartoittamisessa ja kehittämisen suuntaa valittaessa (Työterveyslaitos 2011). Kehittämistyössä oppimistekojen onnistumisia ei arvioidakaan yksimielisyydellä, vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella (Engeström 2004: 61). Tähän antoi hyvät edellytykset asian käsitteleminen mahdollisimman laaja-alaisesti ja eri näkökulmia hyödyntäen.

8.3 Mallintamisen askel

Kehittämistyön kolmantena askeleena oli uuden, perheiden ja ammattilaisten välisen yhteistoimijuuden toteutumisen mahdollistavan verkostoyhteistyötä hyödyntävän toimintatavan perusteiden ja toimintatavan luonnoksen rakentaminen. Kehittäjäryhmämme nimesi merkityksellisimmiksi yhteistoimijuuden kulmakiviksi perhelähtöisyyden, tasavertaisuuden, luottamuksellisuuden ja vastuullisuuden.

Lapsen hyvinvoinnin perustana on turvallinen ja toimiva perhe, joten lapsen kuntoutuksen suunnittelussa on keskeistä perheen elämäntavan, toimintamallien ja dynamiikan huomioiminen entistä suunnitelmallisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Vanhemmat ovat lapsensa parhaita asiantuntijoita ja perheen omat tarpeet ja tavoitteet tulee nostaa kaikessa toiminnassa toiminnan keskiöön. Perheen aktiivista toimijuutta tulee tukea kaikessa kuntoutustoiminnassa sen suunnittelun alkuhetkistä lähtien. Kuntoutuksen suunnittelussa on tärkeää auttaa sekä perhettä että ammattihenkilöitä tunnistamaan lapsen arkeen liittyvät vahvuudet ja haasteet sekä arjen selviytymisen kannalta tärkeimmät asiat. Kuntoutuksessa tulee korostaa myös perheen omaa vastuuta. Jotta perheeltä

voidaan odottaa ja velvoittaa osallisuutta oman terveytensä ja hyvinvointinsa edistämisessä, tulee perheen olla tasavertaisena toimijana mukana kaikissa lastaan koskevilla asioissa.

Perhelähtöisten työtapojen kehittäminen vahvistaa vanhempien mukanaoloa ja heidän aktiivista rooliaan oman lapsensa asioiden suhteen (Huhtanen 2004: 71-72). Vanhempien tekemiä ratkaisuja tulee kunnioittaa, mutta myös kannustaa heitä osallistumaan kuntoutusprosessin kokonaisuuteen. Vanhemmilla on oikeus määritellä itse yhteistoi-
mintaan osallistumisen laajuus omien mahdollisuuksiensa ja näkemystensä mukaisesti. (Koivikko – Sipari 2006: 106.) Näin toimittaessa tuetaan perheen elämänhallintaa, joka syntyy ja koostuu psykologi Risto Karttusen mukaan arjen yksinkertaisista asioista tuntemalla oma tilansa, tietämällä tämänhetkinen elämäntilanne, osaamalla ennakoida tulevat mahdollisuudet ja uhkat sekä tiedostamalla, miten voi toimia. Perheen omaa elämää koskevan tiedon, ajattelun, toiminnan ja päätöksenteon tulee siis olla perheen omissa käsissä ja käytettävissä. (Määttä 2001: 57.)

Yhteistoimijuuden tasavertainen toteutuminen edellyttää kehittäjäryhmämme mukaan dialogisuutta, joka on kykyä ajatella, puhua ja toimia yhdessä (Kaskela – Kekkonen 2006: 36). Perheen ja ammattilaisten välisessä vuoropuhelussa keskeistä on kuuntelu ja toisen kuunteleminen. Kuunteleminen onnistuu parhaiten luomalla turvallinen ja myönteinen ilmapiiri. Se vaatii myönteisten asioiden lisäksi myös erilaisten tunteiden kuten suuttumuksen, hämmennyksen ja ahdistuksenkin sietämistä. Vuoropuhelussa voidaan viestittää toiselle valmiutta pienin askelin kuulla asioita, vaikka asia ei olisi miellyttävä tai asiasta oltaisiin eri mieltä. (Kaskela – Kekkonen 2006: 32). Kuuntelemisen kautta luodaan mahdollisuus oppia ymmärtämään, hyväksymään ja kunnioittamaan perheen kulttuuria ja tätä kautta perheen tekemiä valintoja. Puhumalla avoimesti ja rehellisesti osoitetaan kunnioitusta perhettä kohtaan. Luottamus rakentuu kuulemisen ja kunnioittamisen kautta. Siihen tarvitaan aikaa, yhteisiä tapaamisia sekä aitoa vuoropuhelua. Myös vanhempien mahdollisuus vaikuttaa lapsen asioihin ja niistä päättämiseen vahvistavat luottamuksen syntymistä (Kaskela – Kekkonen 2006: 36).

Vuorovaikutuksellisen tukemisen tavoitteina on auttaa vanhempia tunnistamaan lapsensa tai perheensä omia tarpeita sekä löytämään jo olemassa olevia voimavaroja. Tavoitteena on myös auttaa vanhempia arjen haasteiden ratkomisessa ja tätä kautta mahdollistaa heille voimaantumisen kokemuksia. (Vilen – Leppämäki – Ekström 2002:

23.) Kehittäjäryhmämme mukaan voimaantumisella on suuri merkitys perheen arjen sujumisen kannalta. Voimaantumisella tarkoitetaan lapsen ja perheen vaikutusmahdollisuuksien, itsemääräämisen ja hallinnan kokemusten vahvistumista ja osallisuuden mahdollistumista kuntoutusprosessin myötä (Järvikoski – Hokkanen – Härkäpää – Martin – Nikkanen – Notko – Puumalainen 2009: 21). Siitosen (1999: 83, 86) mukaan voimaantuminen on sisäinen voiman tunne, jota on vaikea kokea ilman tasavertaisen osallistumisen mahdollisuutta.

Neuvottelussa lapsen kasvun ja kehityksen tukea suunniteltaessa on perustana osallistujien toimijuuden määrittely sekä kyky tilanteiden ennakointiin. Lapsen, hänen perheensä ja lähi-ihmisten sekä ammattilaisten toimijuus rakentuu osaamisen, kykenemisen, haluamisen, täytymisen, voimisen ja tuntemisen muodostaman kokonaisuuden lisäksi näiden välisistä suhteista. Toimijuuden määrittely ja ennakointi yhdessä mahdollistavat kaikkien toimijoiden yhteisen suunnittelun ja visualisoinnin, jonka mukaisesti lapsen ja perheen tarvitsemat palvelut toteutetaan. Osallistujien toimijuuden ollessa luonteeltaan tilannekohtaista ja vuorovaikutteista, muodostuu yhteistoimijuus nimenomaan suhteessa lapsen toimintaan. (Launiainen – Sipari 2011: 165-166.)

Yhteistoimijuuden rakentumisen edellytyksenä neuvottelussa on perheen ja ammattilaisten yhdessä suunnittelema kuntoutuksen kokonaisuus. Tavoitteena on, että kaikki neuvotteluun osallistujat voivat vaikuttaa keskusteluun ja päätöksentekoon ja tuoda siihen oman näkökulmansa ja osaamisensa. Erityisen tärkeää on perheen näkökulman esiin tulemisen varmistaminen sekä perheen tekemien päätösten kunnioittaminen. Myös kaikkien asiantuntijoiden erityistiedon, erityisosaamisen ja asiantuntijuuden tunnistaminen ja arvostaminen ovat merkityksellisiä. Erityistä huomiota tulee kiinnittää perheen asiantuntemuksen esille ja kuuluville saamiseen.

Ammattilaisten tehtävänä on kertoa perheelle eri vaihtoehdoista päätöksenteon tueksi, punnita niitä yhdessä perheen kanssa sekä perheen tehtyä päätöksensä tukea perhettä. Yhteisen kielen löytäminen ja käyttäminen tiedon tuottamiseksi ja kokoamiseksi on erityisen tärkeää. Tiedon onnistuneen tuottamisen kannalta myös vuorovaikutustaidot nousevat merkitykselliseen asemaan. Neuvotteluun osallistujilta vaaditaan kykyä taitavaan keskusteluun ja dialogiin, erityisesti toisten asiantuntijoiden kuuntelemiseen ja arvostamiseen. Jokaisen ammattilaisen tulee myös oman toimintansa kautta mahdollis-

taa omalta osaltaan neuvottelussa perheen päätösten pohjalta sovittujen asioiden toteutuminen.

Yksipuolinen ratkaisujen sanelu toimii yhä harvemmissä tilanteissa. Uudenlainen asiantuntemus kysyy reflektiivisiä valmiuksia eli täytyy nähdä asioiden monimutkaisuus ja -muotoisuus. Täytyy siis kyetä asettamaan itsensä monitoimijaisiin tilanteisiin tiedostaen suoran kontrollin olevan mahdotonta kenellekään. Tarvitaan asiantuntemuksen neuvottelemista niissä tilanteissa, joissa sitä käytetään. Niinpä asiantuntemus pikemminkin ilmaantuu henkilöiden väliin kuin yhdenkään ekspertin sisään, samaan tapaan kuin asioiden tulkinnat ja merkitykset muotoutuvat ihmisten vuorovaikutuksessa, merkityksistä neuvotellen, reflektoiden. (Arnkil – Erikson – Arnkil 2004: 158-159.)

Reflektiivinen asiantuntemus avaa verkostonäkökulman asiantuntijuuteen: Yhden expertin ei ole mahdollista ennakoida kovinkaan laajasti tekojensa laaja-alaisia seurauksia. Sen sijaan verkostossa hän voi liittää oman näkökulmansa monipuolisempaan, useiden asiantuntijoiden yhdessä tuottamaan näkemysten kirjoon. Yksi ihminen, olkoon hän kuinka reflektiivinen eli omia katsomuksiaan, oppejaan ja asenteitaan pohdiskeleva ja toimintaansa palautteen pohjalta korjaava, ei riitä reflektiivisen asiantuntemuksen kantajaksi. Reflektiivistä asiantuntemusta voi syntyä vain reflektiivisten asiantuntijoiden yhteistoimintana. Juuri tämä on dialogirakenteiden ja uuden asiantuntemuksen yhteys: laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa näkemystä haetaan moniäänisyydestä ja moninäkökulmaisuudesta, ilman yritystä hallita yksin. (Arnkil ym. 2004: 159-160.)

Lapsen ja perheen yksilöllisyys, elämäntilanne ja kasvuympäristö ovat ensisijaiset toiminnallisen verkoston muodostamista ohjaavat tekijät. Verkoston muodostamisessa on olennaista määrittää lapsen ja hänen perheensä tarpeet, tavoitteet ja mielekäs tekeminen. Näin ollen verkoston tulee kuvata asiantuntijoiden ja organisaatioiden sijaan lapsen ja perheen mielekästä toimintaa arjessa. Lapsen ja perheen arjen toiminnan määrittelyn ja kuvauksen jälkeen kunkin asiantuntijan on mahdollista yhdessä ja erikseen pohtia, miten he voivat tukea lapsen ja perheen mielekästä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi perheen arkeen integroituna mahdollisuuksina. Toiminnallinen verkosto toteutuu käytännössä eri organisaatioita ja toimijoita yhdistäville rajapinnoille rakentuvana yhteistoimintana, jonka tavoitteena on eri yhteisöjen näkökulmien yhdistäminen yhteisen toiminnan kohteen avulla. Tällöin toiminnalla on yhteinen ja yhdessä määritelty päämäärä. (Launiainen – Sipari 2011: 42-43.)

Kehittäjäryhmämme mukaan lapsen ja perheen kuntoutusverkostossa tulee hyödyntää yksilöllistä palveluohjausta, mikä osaltaan edistää palvelujärjestelmän toiminnan painopisteen siirtymistä sektorikeskeisyydestä joustavaan yhteistoiminnallisuuteen ja yhteistoimijuuteen sekä ongelmakeskeisyydestä voimavarakeskeisyyteen. Elorannan (2006: 4) mukaan yksilöllisen palveluohjauksen tavoitteina ovat palvelujärjestelmän monimuotoisuuden hallitseminen, joustavan yhteistoiminnallisuuden mahdollistuminen ja lapsen ja perheen sosiaalisten tukiverkostojen aktivoituminen. Tavoitteina ovat myös palvelujen parempi kohdentuminen sekä perhelähtöinen joustavuus kuitenkin huomioiden yhteiskunnan asettamat hallinnolliset ja taloudelliset ehdot. (Eloranta 2006: 4.) On merkityksellistä, että neuvottelun yhteydessä perheelle nimetään henkilökohtainen vastuhenkilö, joka yhdessä perheen kanssa koordinoi juuri tälle lapselle ja perheelle suunnitellun palvelukokonaisuuden toteutumista. Vastuuhenkilön eli lapsen kuntoutuksen koordinaattorin valinta tapahtuu tapauskohtaisesti kaikkien verkoston toimijoiden kesken jokaisen perheen omista tarpeista lähtien. Tämä edellyttää kaikilta kuntoutuksen ammattilaisilta palveluohjauksellista työtettä sekä aitoa läsnäoloa ja asiakkaan äänen kuuntelemista.

Yhteistoimijuutta tukevan verkostoneuvottelun luonnos

Vantaan Kuntoutustoiminnan, Varhaiskasvatuksen ja Perhepalvelujen psykologipalvelujen tulosityksiköissä lapsen yksilöllistä kuntoutustarpeen arviointia ja kuntoutusta on mahdollista suunnitella moniasiantuntijuutta hyödyntävässä yhteisneuvottelussa. Neuvottelun aloitteentekijänä voi toimia myös muusta toimintayksiköstä oleva työntekijä, perhe itse tai aloite voi tulla lasten kuntoutustyöryhmästä. Yhteisneuvotteluun osallistuvat määrittellään yhteistyössä vanhempien kanssa. Neuvottelu järjestetään joko verkostotoimijoiden ennakkoon sopimana kiinteänä ajankohtana tai tarvittaessa muuna, perheelle paremmin sopivana ajankohtana. Neuvotteluun varataan aikaa 90 minuuttia, tarvittaessa enemmän. Neuvottelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota perhelähtöisyyteen, kaikkien osallistujien tasavertaisuuteen, luottamuksellisuuteen sekä vastuullisuuteen.

Ennen neuvottelun järjestämistä perheen parhaiten tunteva toimijataho huolehtii neuvottelun etukäteisjärjestelyiden sopimisesta kuten esimerkiksi neuvotteluun osallistujien määrittelemisestä yhdessä vanhempien kanssa. Työntekijöiden osalta neuvottelussa ei käytetä edustuksellisuutta vaan paikalle kutsutaan ne toimijat, joilla on mahdollisuus työskennellä jatkossakin perheen kanssa. Neuvottelua järjestettäessä myös neuvottelupaikka varataan perheen toiveet huomioon ottaen. Neuvottelun järjestämiseen kuuluu kirjallisen kutsun valmistaminen vanhempien kanssa käydyn keskustelun perusteella. Tämä mahdollistaa osaltaan neuvotteluun valmistautumisen. Kutsussa tulee käydä ilmi neuvottelussa käsiteltävät asiat eli miksi neuvottelu kutsutaan koolle, neuvottelun tavoitteet, aikataulu sekä neuvotteluun osallistuvien toimijoiden nimet yhteystietoineen. Neuvottelun järjestäjän tehtävänä on edellä mainittujen lisäksi neuvottelun puheenjohtajasta ja kirjaajasta sopiminen sekä tarvittaessa ulkopuolisten verkostokoordinaattorien varaaminen Vantaan verkostokoordinaattorin kautta.

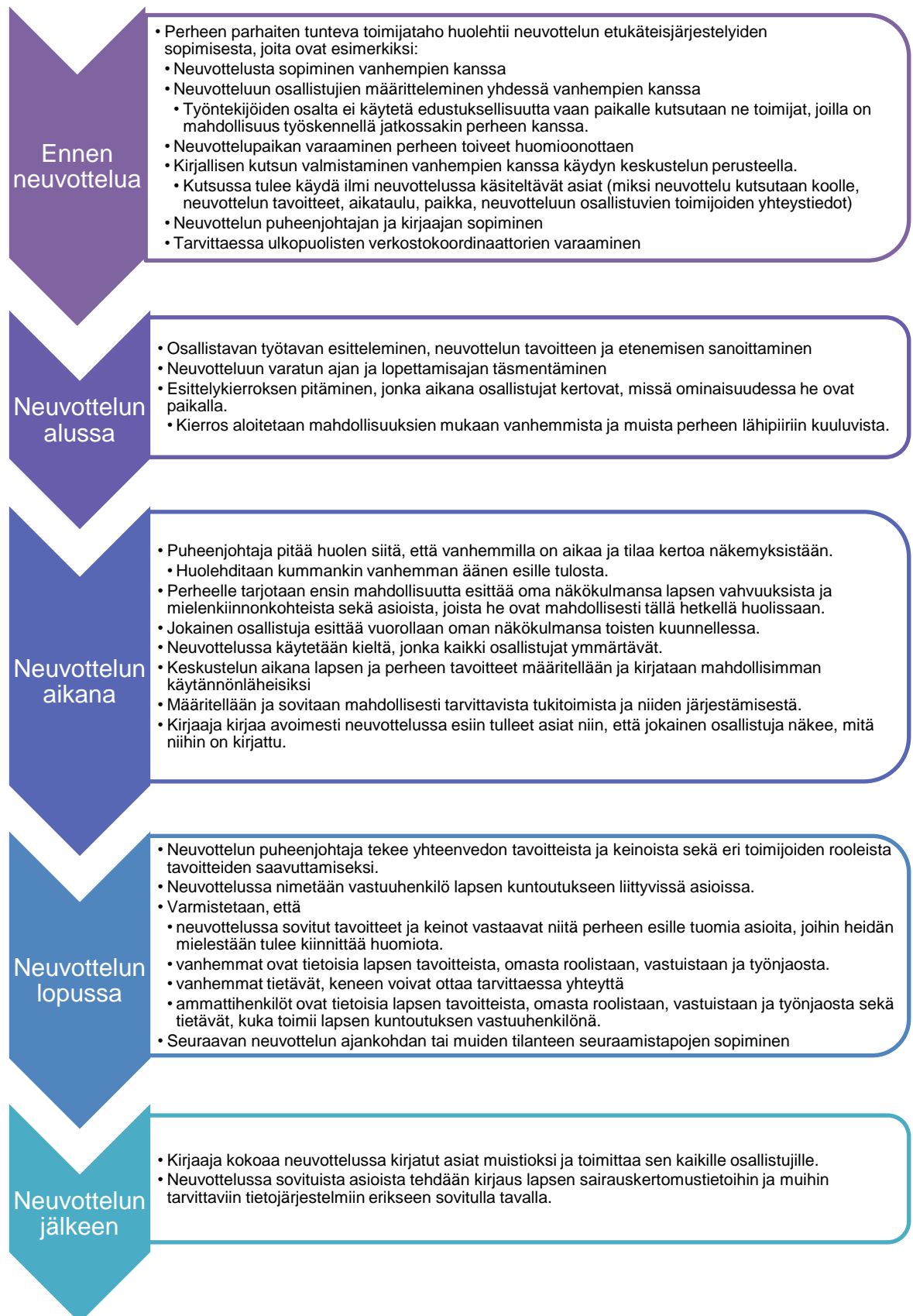
Neuvottelun alussa esitellään kaikille osallistujille neuvottelussa käytettävä osallistava työtapa sekä kerrotaan, miksi neuvottelu on järjestetty ja miten se tulee etenemään. Varmistetaan myös neuvotteluun varattu aika sekä täsmennetään lopettamisaika. Tämän jälkeen pidetään esittelykierros, jonka aikana osallistujat kertovat, missä ominaisuudessa he ovat paikalla. Kierros aloitetaan mahdollisuuksien mukaan vanhemmista ja muista perheen lähipiiriin kuuluvista.

Neuvottelun aikana puheenjohtaja pitää huolen siitä, että vanhemmilla on aikaa ja tilaa kertoa näkemyksistään sekä huolehditaan kummankin vanhemman äänen esille tulosta. Neuvottelun alussa perheelle tarjotaan ensin mahdollisuutta esittää oma näkökulmansa lapsen vahvuuksista, mielenkiinnonkohteista ja asioista, joista he ovat mahdollisesti tällä hetkellä huolissaan. Lapsen ja perheen arjen tarpeista lähtevä keskustelu tukee lapsen toimintakyvyn sekä kuntoutuksen keinojen konkretisointia. Tämän jälkeen jokainen osallistuja esittää vuorollaan oman näkökulmansa toisten kuunnellessa. Neuvottelussa käytetään kieltä, jonka kaikki osallistujat ymmärtävät. Keskustelun aikana lapsen ja perheen tavoitteet määritellään ja kirjataan mahdollisimman käytännönläheiseksi pohtimalla, millaista muutosta lapsen toimintakykyyn odotetaan sekä miten lapsen ja perheen arjen haluttaisiin sujuvan. Tämän jälkeen määritellään ja sovitaan mahdollisesti tarvittavista tukitoimista ja niiden järjestämisestä. Kirjaaja kirjaa avoimesti neuvottelussa esiin tulleet asiat niin, että jokainen osallistuja näkee, mitä niihin on kirjattu.

Neuvottelun lopuksi puheenjohtaja tekee yhteenvedon tavoitteista ja keinoista sekä eri toimijoiden rooleista tavoitteiden saavuttamiseksi. Neuvottelussa nimetään vastuhenkilö lapsen kuntoutukseen liittyvissä asioissa ja varmistetaan, että vanhemmat tietävät, keneen he voivat ottaa tarvittaessa yhteyttä. On tärkeää varmistaa, että neuvottelussa sovitut tavoitteet ja keinot vastaavat niitä perheen esille tuomia asioita, joihin heidän mielestään tulee kiinnittää huomiota. Vanhempien tulee olla tietoisia lapsen tavoitteista, omista rooleistaan, vastuistaan ja työnjaosta. Varmistetaan myös, että ammattihenkilöt ovat tietoisia lapsen tavoitteista, omasta roolistaan, vastuistaan ja työnjaosta sekä tietävät, kuka toimii lapsen kuntoutuksen vastuuhenkilönä. Lopuksi sovitaan mahdollisesti tarvittavan seuraavan neuvottelun ajankohdasta tai muista keinoista tilanteen seuraamiseksi.

Neuvottelun jälkeen kirjaaja kokoaa neuvottelussa kirjatut asiat muistioksi, jonka hän toimittaa kaikille osallistujille. Lisäksi neuvottelussa sovitusta asioista tehdään kirjaus lapsen sairauskertomustietoihin sekä muihin tarvittaviin tietojärjestelmiin erikseen sovitulla tavalla.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5.) olen kuvannut edellä esittelemäni yhteisneuvottelun luonnoksen viisiportaisen prosessikaavion avulla.



Kuvio 5. Yhteistoimijuutta tukevan verkstoneuvottelun luonnos

8.4 Arvioinnin askel

Neljäntenä oppimistekona oli kehittämistyön arviointi ja haastaminen niin uutta työtapa tuottavan toimintatavan toimivuuden kuin kehittämistyöhön osallistuneiden oman oppimisenkin kannalta. Tähän askeleeseen kuului lisäksi kehittämistyön luotettavuuden arviointi koskien kehittämistyön menetelmällisiä ratkaisuja, kehittämistyön prosessia sekä saatuja tuloksia. Myös kehittämistyön eettiset tekijät ja niiden huomiointi koko kehittämistyöprosessin ajan kuuluivat luotettavuustarkastelun alle.

8.4.1 Toimivuus

Hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Tutkimuksen uskottavuus ei perustu väitelauseisiin eikä niiden perusteluihin vaan kokonaisvaltaiseen vaikutelmaan: lukija kokee tutkimuksen todeksi omien vastaavien kokemustensa avulla. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 159-160.) Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta (Toikko – Rantanen 2009: 89). Onnistuminen ei ole riippuvaista vain tutkijan kyvyistä vaan suuressa määrin myös kohdeyhteisön motivaatiosta ja sitoutumisesta (Lauri 1997: 133), joka tässä kehittämistyössä oli erittäin korkea.

Kehittämistyössä arviointi oli toimijoita osallistavaa, sillä kehittämistyöhön kutsumani ja siihen osallistuneet toimijat pääsivät itse tutkimaan ja kehittämään heitä koskevia asioita. Valitsin kehittämistoimintaan sellaisia menetelmiä, jotka edistivät eri toimijoiden osallistumista ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Näiden menetelmien avulla muodostimme yhdessä eri toimijoiden kanssa yhteisen kannanoton siihen, mitä meidän tulee muuttaa tai kehittää lasten kuntoutuspalveluissa ja mikä on jo nykyisellään hyvin ja toimivaa (Kivipelto 2008: 24-26.)

Kehittämistyössä pidin tärkeänä kunkin toimijan oman toiminnan peilaamisen mahdollistamista muiden toimijoiden kanssa, sillä omaan toimintaan rutinoituminen ja sokeutuminen, niin yksilönä kuin yhteisönä, merkitsee sitä, ettei omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita ole aina niin helppo itse havaita (Seppänen-Järvelä 2005:13). Keskeistä oli kaikkien toimijoiden tasavertainen osallistuminen avoimeen keskusteluun ja uuden toimintatavan kehittämiseen.

Toimivuusperiaatteen näkökulmasta kehittämistyötä arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn tai osallistujien voimaantumisen kannalta. Hyvä kehittämistyö tuottaa paitsi toimivia ja tuottoisia tuloksia, se myös saa osallistajat uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 156-157.) Se havahduttaa ja synnyttää oivalluksia. Kehittämistyö toimikin paitsi uuden toimintatavan rakentamisen välineenä, myös kehittäjäryhmäläisten omana vaihe vaiheelta etenevänä oppimisprosessina, havahduttajana.

Tätä prosessia tuki ekspansiiviseen oppimiseen kuuluvan peiliaineiston muodostaminen ja käyttäminen sekä kahden virikkeen menetelmän hyödyntäminen. Kehittämistyössä ensimmäisen virikkeen muodostivat kehittäjäryhmän keskusteluissa ilmaisemat ja niiden perusteella muodostamani peiliaineistot. Ensimmäisessä vaiheessa ne koskivat moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä ja toisessa vaiheessa yhteisneuvottelun perusteita. Näitä virikkeitä hyödynnettiin kehittäjäryhmän tapaamisissa ja lisäksi ryhmäläiset veivät niitä kehittämistyön eri vaiheissa käsiteltäviksi myös omiin työyhteisöihinsä. Peilien tehtävänä oli toimia virikkeinä nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamiselle, kehittämisen motiivin viriämiselle ja ylläpitämiselle sekä kehittämistyön arkeen implementoimiselle. Toisen virikkeen muodosti ensimmäisen ja toisen kehittämistapaamisen välissä kehittäjäryhmäläisille toimittamani Jyrki Jyrkämän (2008: 195) luomaan teoreettiseen toimijuuden ulottuvuuksia kuvaavaan malliin perustunut välitehtävä. Tämän virikkeen eli toimijuuden jäsentämiseen käytettävän välineen tehtävänä oli herätellä kehittäjäryhmäläisiä näkemään toimijuutensa ja sen sisältämät osatekijät uudessa valossa ja löytämään näin aivan uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja kehittäessämme yhteistoimijuuden periaatteiden mukaisesti toteutuvaa verkostoneuvottelua. (Launis ym. 2010: 46.)

Peiliaineiston yhteinen käsittely mahdollisti meille osallistujille omaa toimintaamme koskevien tosiasioiden kohtaamista paitsi käytännön, myös tunteiden tasolla. Keskinäinen keskustelumme ja ajoittainen asioiden kyseenalaistaminenkin tukivat asioiden perusteellista tarkastelua monista eri näkökulmista. Tällaista oppimista leimasivat asian-tuntemusten ja organisaatioiden rajojen ylittäminen, uudenlainen toimijuuden syntyminen sekä uudelleen tulkittu ymmärrys siitä, mitä kyseisessä työssä tai toiminnassa ollaan tekemässä ja miksi (Engeström – Sannino 2010).

Valitsemani kahden virikkeen menetelmän käyttäminen osoitti merkityksellisyytensä tässä kehittämistyössä myös siinä, että voidaksemme murtautua ulos nykyisistä toimintatavoistamme ja ratkaistaksemme olemassa olevia työn haasteita, tarvitsimme omaa ajatteluumme uudella tavalla jäsentäviä käsitteitä, malleja ja välineitä. Näitä välineitä eli virikkeitä käyttäen muodostimme analyyseillemme ja ratkaisuillemme konkreettisen sisällön ja merkityksen sekä ohjasimme siten itse muutosta. Samalle tuotimme yhteistä ymmärrystä siitä, mihin sekä analyysimme että ratkaisumme perustuivat. (Launis ym. 2010: 46.) Tuimme myös toisiamme ja annoimme toisillemme malleja siitä, miten asioita voi käsitellä. Tämä jokaisen ryhmäläisen saama henkilökohtainen kokemus loi osaltaan pohjaa työn pitkäjänteiseen kehittämiseen sitoutumiseen sekä uuden toimintatavan kokeilemiseen myös tulevaisuudessa (Virkkunen ym. 2001: 20-21).

Ajattelutavoissamme oli havaittavissa selkeää muutosta erityisesti suhteessa yhteistoimijuuteen. Ensimmäisellä tapaamiskerralla useissa puheenvuoroissa asiakasperheiden rooli näyttäytyi selvästi enemmän toiminnan kohteena kuin aktiivisena toimijana. Tätä kuvaavat hyvin seuraavat lainaukset kehittäjäryhmässä käydystä keskustelusta koskien yhteisneuvottelun järjestämistä:

”Mun pitäis saada houkuteltua ja ylipuhuttua asioita vanhemmille.”

”Haluan, että vanhemmat haluavat neuvottelun järjestämistä, jossa voimme sitten vaikuttaa heidän näkemyksiin kertomalla lapsesta oman asiantuntijan näkemyksemme ja mitä suosittelimme.”

Asiakkaiden kohtaamismahdollisuuksien nähtiin olevan enemmän kiinni rakenteellisista seikoista kuten esimerkiksi suoritusten määrästä ja ajanvarausjärjestelmistä kuin omasta ajattelutavasta kohdata perhe tasavertaisena yhteistoimijana.

Jo toisella tapaamiskerralla keskusteluissa nousi esiin oivallus moniasiantuntijuuden tarjoamista mahdollisuuksista perheiden kanssa työskentelyssä. Tätä oivallusta kuvaa hyvin Vappu Taipaleen jo vuonna 2000 kirjoittama esipuhe sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja henkilöstön kehittämiseksi toteutetun Palmuke -projektin loppuraporttiin:

”Kun asiakkaiden kanssa työskennellään heidän omassa elinympäristössään ja heidän omista lähtökohdistaan käsin, näkyy yksittäisen vaikeuden sijasta ihmisen tai koko perheen koko elämäntilanne ja siihen vaikuttavien tekijöiden yhteen kietoutuminen. Arkisissa tilanteissa näkyvät ihmisten tarpeet kokonaisuudessaan, mutta myös heidän mahdollisuutensa ja vahvuutensa. Kokonaisuuden ymmärtä-

minen merkitsee myös sen oivaltamista, että muutokseen ei riitä yksittäisen ammattilaisen asiakkaaseen kohdistuva työ. Moniulotteinen tehtävä vaatii moniulotteisen lähestymistavan.” (Taipale 2000: 3).

Oivallus vahvistui entisestään kolmannella tapaamiskerralla, jolloin keskustelua ei käytykään enää rakenteellisista tekijöistä. Keskustelun pääpaino oli niissä laadullisissa tekijöissä, joiden avulla meillä olisi todellisia mahdollisuuksia kohdata perheet yhteistoimijoina. Esimerkkeinä näistä tekijöistä mainittakoon yhteinen kieli, vanhempien osallisuuden varmistaminen ja perheen äänen kuulluksi tuleminen merkityksellisyys. Myös työntekijöiden roolin muuttuminen yksintyöskentelevästä ammattilaisesta kohti perheen kanssa yhdessä toimivaa kumppania nousi vahvasti esiin keskusteluissa.

Oivalluksen kehittymiseen vaikutti merkittävästi kehittäjäryhmäläisten mahdollisuus asioiden reflektointiin avoimessa ennakoitdialogissa. Arnkilien ja Eriksonin (2004) mukaan ennakoitaessa dialogisissa asetelmissä, jokainen voi saada merkityksellistä tietoa toisten ennakoinneista ja tällä tavoin saavuttaa erittäin tärkeää tietoa niistä suhteista ja tulkintaverkostoista, joissa toimii. Muiden ennakoitien kuuleminen on hyvin hedelmällistä omille ajatuskokeille, sillä *”ne voivat luoda resonanssia ja tuottaa värähdyksiä omista käsityksistä.”* (Arnkil – Erikson – Arnkil 2004: 160.)

Totesimme viimeisessä tapaamisessa kehittämistyön olleen mielenkiintoinen yhteinen matka ja tunnelman olleen kaikissa kehittämistapaamisissa erittäin myönteinen. Matkan aikana meidän eri toimijoiden välinen yhteistyö tiivistyi ja jokaiselle tarjoutui mahdollisuus oppia lisää ja syventää jo olemassa olevaa tietoaan toisten asiantuntijoiden näkemyksistä ja tavoista toimia. Verkostoyhteistyön kehittämisen yhtenä lähtökohtana onkin juuri verkostoitumisvalmiuksien kehittyminen sekä oman roolin ja yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että hyväksytään yhteistyökumppanien erilaiset toimintatavat, nähdään erilaisuus oppimisen mahdollisuutena sekä mahdollisesti jopa omaksutaan omaan toimintaan joitain uusia tapoja. (Valkokari – Hyötyläinen – Kulmala – Malinen – Möller – Vesalainen 2009: 95-96.)

8.4.2 Luotettavuus

Kehittämistyötä arvioitaessa on kysymys erilaisin keinoin hankitun tiedon luotettavuudesta (Anttila 2007: 145). Luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa valitun menetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta: miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle eli kuinka samana tulos pysyy, jos kehittämistyö toistetaan uudelleen. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 147; Huttunen – Kakkori – Heikkinen 1999: 113.)

Monet laadullisen tutkimuksen tekijät pitävät validiteettia ja reliabiliteettia käyttökelpoisina vain määrällisessä tutkimuksessa. Käsitteet perustuvat realistiseen ajattelutapaan, jonka lähtökohtana on, että tosiasiat vallitsevat maailmassa riippumatta kielestä tai ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 148.) Validiteetin käsite perustuu siis lähtökohdaltaan ajatukselle, että on olemassa erikseen tietävä subjekti, tutkija, joka esittää väitteen ulkoisesta todellisuudesta, objektista. Tässä kehittämistyössä validiteettitarkastelun teki hankalaksi se, että tulkinnat rakensivat sosiaalista todellisuutta eikä ole olemassa toista täysin samanlaista todellisuutta, johon tulkintoja ja tuloksia voisi verrata. Reliabiliteetti taas oli mahdoton, koska kehittämistyössä pyrittiin nimenomaan muutoksiin eikä niiden välttämiseen. Kehittämistyö itsessään oli ”väliin tuleva muuttuja”, interventio, jota käytettiin tarkoituksellisesti muuttamaan tilannetta eikä näin saatuja tuloksia ole edes periaatteessa mahdollista saavuttaa uudelleen uuden intervention jälkeen, koska tilanne on silloin jo toinen. Nyt saavutettu tulos on siis ”totta” juuri tässä ajan ja paikan määrittämässä tilanteessa. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 148; Huttunen – Kakkori – Heikkinen 1999: 113-114.)

Steinar Kvale on ehdottanut tämän tyyppisen kehittämistyön luotettavuutta arvioitaessa siirtymistä validiteetista validointiin. Kun validiteetilla tarkoitetaan jotakin pysyvää totuutta tai tosiasioiden tilaa, jota tutkija pyrkii kuvaamaan, validoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta muodostuu vähitellen. Taustalla on ajatus siitä, että inhimillinen tieto maailmasta perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan. Koska tulkinta on sidoksissa aikaan, paikkaan ja kieleen, se voidaan aina tulkita uudelleen. Totuus on näin jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia, eikä se ole koskaan lopullisesti valmis. (Grönfors 1982:122.)

Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja hiljalleen kehittyvään tulkinnaan. Sanotaan, että tutkijan tärkein tutkimusväline on hän itse. Tästä syystä olen pyrkinyt refleктоimaan omaa rooliani suhteessa kehittämistyöhön kuvatessani kehittämistyön etenemistä. Toimin kehittämistyön aikana useammassa eri roolissa roolieni vaihdellessa tutkijasta toiminnan koordinoijaksi ja aktiiviseksi ryhmän jäseneksi, joka yhtenä tutkittavan yhteisön jäsenenä pyrki kehittämään yhteisöimme käytäntöjä perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevan toimintatavan rakentamisessa. Yhteistoinnilliseen kehittämistyöhön eivät päde perinteiset tutkimuksen objektiivisuutta koskevat vaatimukset, joissa tutkijan rooli on havainnoida kohdetta objektiivisesti ulkopuolelta (Eskola – Suoranta 1998: 126-127). Grönforsin (1982: 119) mukaan myös tutkija osallistuu itse omalla panoksellaan toimintaan pyrkien aktivoimaan ja kehittämään sitä. Tutkimuskohteeseen samaistuminen ei välttämättä ole vaara, vaan päinvastoin, se voi olla onnistumisen edellytys (Eskola - Suoranta 1998: 223).

Myös sillä, että olen tehnyt perustyötäni kehittäjäryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa jo useamman vuoden ajan, oli osaltaan merkitystä kehittämistyön onnistumiselle. Olin jo ennen kehittämistyön alkamista hyvin sisällä aiheessa ja kehittämistyön tarpeellisuudesta oli käyty useita keskusteluja useissa eri tilanteissa. Tunsin myös kehittäjäryhmän kaikki jäsenet useamman vuoden ajalta, samoin esimiehistä tunsin neljä viidestä. Edistin erityisesti kehittämistyön alkuvaiheessa myös muiden ryhmäläisten välistä tutustumista ja meidän kaikkien toimijoiden välistä suhdetta erilaisten ryhmäytymistä tukevien toimintojen avulla. Käsitykseni mukaan tämä lisäsi osaltaan kehittäjäryhmässä vallinnutta avointa ja yhteen hiileen puhaltamisen tunnelmaa. Kaikki osallistujat toimivat kehittämistapaamisissa vapautuneesti ja avoimesti omia mielipiteitään ja näkökulmiaan rohkeasti esille tuoden.

Toisaalta tiedostin, että pitkän yhteisen historiamme vuoksi oli vaarana, että olisin sitoutunut ja suhtautunut liian emotionaalisesti sekä kehittäjäryhmään että yhteiseen kehittämiskohteeseemme heikentäen näin kehittämistyön objektiivisuutta. Tämän tiedostaen kiinnitin erityistä huomiota kehittämistyössä käytettyjen menetelmien valintaan, jotta kaikki kehittämistyön aikana tuotettu aineisto muodostui kehittäjäryhmän yhteisen toiminnan tuloksena. Lisäksi pyrin lisäämään kehittämistyön luotettavuutta ja objektiivisuutta nauhoittamalla kaikki kehittämistapaamiset sekä litteroimalla tuotetut aineistot aina heti kehittämistapaamisten jälkeen. Lisäksi palautin jokaisen tapaamiskerran jälkeen tuottamani aineiston aina analysoinnin jälkeen kaikkien osallistujien arvioitavaksi

ja kommentoitavaksi. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 202-203.) Myös joka tapaamisen jälkeen kirjoittamani tutkimuspäiväkirja tuki osaltaan tätä pyrkimystä, joskin sen merkitys koko kehittämistyön kannalta jäi mielestäni melko vähäiseksi.

Kehittämistyön aikana tiedostin oman tietämiseni mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia ja laajensin kehittäjäryhmän tapaamisissa omaa ymmärrystäni lasten kuntoutuksen kontekstista kuuntelemalla muita asiantuntijoita ja hyödyntämällä heiltä saamaani arvokasta tietoa. Käsittelin kehittämistyön aihetta myös mahdollisimman monelta eri näkökannalta. Hyödynsin kehittäjäryhmäläisten työyhteisöiden työntekijöiden ja esimiesten osaamista saamieni palautteiden avulla kehittämisprosessin eri vaiheissa. Näiden lisäksi paneuduin toimintatutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen metodologioihin sekä keräsin itselleni laajaa tietoperustaa lasten kuntoutuksesta ja sen kehittämistoiminnasta niin kuntoutuksen kuin muidenkin tieteenalojen tietoperustasta. Perehdyin myös aikaisemmin toteutettuihin lasten kuntoutuksen kehittämishankkeisiin. Tätä laajaa perehtyneisyyttäni aihealueeseen osoitin monipuolisen lähdemateriaalin ja viittausten käytöllä. Huomioin myös parhaan kykyni mukaan muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla kunnioittamalla heidän työtään sekä antamalla heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen (Tuomi – Sarajärvi 2009: 131). Tämän varmistin asianmukaisilla viittauksilla aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä huolellisilla ja täsmällisillä lähdeviitteillä ja -luettelolla.

Olen avannut omaa tiedon muodostamisen ja kirjoittamisen prosessiani havainnollistamalla useiden esimerkkien avulla tapaani tuottaa tekstiä. Olen myös lisännyt kehittämistyön läpinäkyvyyttä kuvaamalla kehittämistyön aineistoa, menetelmiä ja tutkimuksen etenemistä mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle tarjoutuu mahdollisuus arvioida ajatustemme syntyä ja niiden näytön pitävyyttä. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 153-154.)

Sosiaalinen toiminta on kerroksellista ja yhteismitatonta, minkä olen pyrkinyt tuomaan esiin raportoidessani kehittämistyön etenemistä ja saavutettuja tuloksia. En tarkoituksellisesti rakentanut tekstiä monologiksi vaan sisällytin siihen mahdollisimman paljon erilaisia tutkintoja ja ääniä, riitasointujakin. Näin toimiessani annoin tilaa erilaisille äänille ja tulkinnoille ja toin raportissa esiin ihmisten äänet mahdollisimman autenttisina niin, että myös he itse voivat tunnistaa omat ajatuksensa. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 155.)

Kehittämistyön yksi olennaisimmista tavoitteista oli siinä tuotetun tiedon hyödynnettävyys. Suurin tiedon hyödyntämisen haaste koski sitä, osasinko käyttää tuotettua materiaalia kehittämistyön etenemisen aikana johtopäätösten tekemiseen. Kehittämistoiminnan eteenpäin vieminen ja raportointi olivat minun vastuullani ja tiedostin, että raportoidessani tein väistämättä myös tulkintoja alkuperäisestä aineistosta. Varmistaakseni tulkintojeni paikkansa pitävyyden sekä lisätäkseni kehittämistoiminnan raportoinnin uskottavuutta, tuotin jokaisen kehittämistapaamisen jälkeen tapaamisessa tuotetusta aineistosta yhteenvedon. Toimitin sen jokaiselle ryhmäläiselle sekä heidän esimiehilleen arvioitavaksi ja kommentoitavaksi. (Kiviniemi 1999: 80.)

Aineiston keruussa saatu tieto on riippuvaista siitä, miten tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön. Analyysiä tehdessäni minulle oli olennaisinta, että työstäessäni analyysiani perustelin valintani ja selitin, miksi tein mitäkin, jotta kehittämistyöstä tuli perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava. Etsimisprosessia ohjasi kaiken aikaa kehittämiskysymykset eli mitä kehittäjäryhmän tuottamassa aineistossa kerrottiin kiinnostuksen kohteena olevista ilmiöstä liittyen moniasiantuntijuutta hyödyntävään verkostoyhteistyöhön. Lisäksi kiinnitin erityistä huomiota siihen, miten saisin tiivistettyä ja tulkittua kehittämiskysymyksiin liittyvät löydökset oman ajatteluni sekä muiden ajattelun (teoriat, tutkimukset, näkökulmat) kanssa. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.)

Analysoin kehittämistyön aikana tuotetun aineiston sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. (Anttila 2006: 292.) Sisällönanalyysiä hyödyntäen järjestin aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sen avulla tarkastelin aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi oli tekstianalyysiä, jossa tarkastelin jo valmiiksi tekstimuotoisia sekä sellaisiksi muuttamiani aineistoja. Sisällönanalyysin avulla muodostin tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn kuvauksen, jossa kytkin tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 103-104, 108.)

Aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, arvostukset ja oivalluskyky. Yleisten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymysten lisäksi sisällönanalyysin haasteena on se, miten tutkija pystyy pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti juuri tutkittavaa ilmiötä ja miten hän pystyy osoittamaan yhteyden tulosten ja aineiston välillä. (Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2001: 36-37.) Yhteyden osoittami-

seksi ja kehittämistyön pätevyyden vakuuttamiseksi toin kehittäjäryhmässä tuottamamme aineiston ja siihen perustuvan argumentaation mahdollisimman avoimesti esiin. Vakuuttavuus perustuu paitsi uskottavuuteen, myös johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuuden toteutumista tuen kuvaamalla kehittämistyön aineiston keräämisen ja analysoinnin mahdollisimman huolellisesti ja läpinäkyvästi. (Toikko – Rantanen 2009: 121-124.) Yksityiskohtaisella ja johdonmukaisella raportoinnilla edistin kehittämistyön hyödynnettävyyttä myös muissa tulevaisuuden osallisuutta ja yhteistoimijuutta edistävässä kehittämishankkeissa ja -projekteissa. Kaikki tässä kehittämistyössä käyttämäni menetelmät ja luomani kehittämistyöprosessi ovat siirrettävissä erilaisiin kehittämissympäristöihin, kunhan vain huomioidaan kohteen paikalliset toimintaolosuhteet, erityispiirteet sekä toimijoiden yksilöllisyys ja kyseisen kehittämistyön lähtökohdat.

Toikon ja Rantasen (2009: 124) mukaan myös epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät pitää tuoda esiin. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksen luotettavuutta aineiston analysoinnin osalta heikensi se, että analyysin suoritti vain yksi henkilö eli minä. Tämän tiedostaen pyrin kuitenkin vahvistamaan teoreettista herkkyyttäni teoriakirjallisuuteen perehtymisen sekä ammatillisia ja henkilökohtaisia kokemuksia hyödyntäen. Koin tarvitsevani teoreettista herkkyyttä, jotta kykenin ymmärtämään, mistä ilmiössä oli lopulta kysymys ja jotta kykenin näkemään aineistosta keskeiset asiat ja tulkitsemaan niitä oikein. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2009: 165.)

Kehittämistyön luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto on muokattu sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. Tutkimusraporttia kirjoittaessani huomioin näin ollen kaksi kriteeriä: analyysin arvioitavuuden ja uskottavuuden. (Anttila 2006: 518.) Arvioitavuus tarkoitti tässä työssä sitä, että tarjosin kehittämistyön raportin lukijoille ja hyödyntäjille mahdollisuuden seurata tehtyä päättelyä ja kritisoida sitä koko kehittämistyön prosessin ajan. Esitin myös tapahtumat ajallisesti etenevänä sarjana, jotta ne muodostivat yhtenäisiä tapahtumien syy-seurausketjuja (Heikkinen – Syrjälä 2006: 151). Uskottavuus puolestaan merkitsi sitä, että kuvasin kehittämistyössä käyttämäni menetelmät, päättelyn logiikan sekä aineiston analysointitavan eli kehittämistyöhön sisältyneet toiminnot, interventiot, havainnot, reflektiot ja ratkaisut perusteluineen sekä tekemäni päätelmät niin yksityiskohtaisella ja läpinäkyvällä tavalla kuin mahdollista. (Anttila 2007: 147.)

8.4.3 Eettisyys

Toimivuusperiaatetta voidaan syventää pohtimalla kehittämistyön käytännöllisiä seurauksia myös eettisestä näkökulmasta. Eettisyys onkin noussut tärkeäksi osaksi kehittämistyön arviointia. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 158.) Tutkimuseettisessä keskustelussa kiinnitetään eniten huomiota tutkittavien suojaan ja yleistäen voidaan sanoa ihmisoikeuksien muodostavan ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Kehittämistyöhön osallistuvien suojan varmistamiseksi selvitin osallistujille ennen kehittämistyön alkamista ymmärrettävällä tavalla tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit laatimani tutkimushenkilötiedotteen avulla (Liite 1). Tutkittavien suojaan kuului myös osallistujien vapaaehtoinen suostumus (Liite 2). Tämä tarkoitti sitä, että kehittämistyöhön osallistuvilla oli oikeus kieltäytyä osallistumasta, oikeus keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa kehittämistyön aikana sekä oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käytön kehittämistyön aineistona. Lisäksi varmistin, että antaessaan suostumuksensa osallistujat tiesivät, mistä kehittämistyössä oli kyse (Tuomi – Sarajärvi 2009: 131.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseksi hain Vantaan kaupungin menettelytapojen mukaisesti tutkimusluvan sekä Sosiaali- ja terveystoimesta että Sivistysvirastosta. Tutkimuslupahakemus hyväksyttiin ensin jokaisella toimialalla ja näiden jälkeen Vantaan sosiaali- ja terveyslautakunnassa. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen laadin Vantaan kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa sopimuksen kehittämistyön tekemisestä. Jokaisella kehittäjäryhmäläisellä oli oikeus osallistua kehittämistyöhön liittyviin tapaamisiin oman työaikansa puitteissa. Kehittämistyöhön ei käytetty mitään rahoitusta ja tein kehittämistyötä oman perustyöni ohella sekä pääsääntöisesti omalla vapaa-ajallani.

Olennainen osa tutkittavien suojaa oli osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen. Tämä tarkoitti sitä, että osallistujille ei aiheutettu vahinkoa, heidän hyvinvointinsa asetettiin kaiken edelle ja mahdolliset ongelmat pyrittiin ottamaan huomioon jo etukäteen. Tutkimustiedot olivat luottamuksellisia ja kehittämistyön yhteydessä saatuja tietoja ei luovutettu ulkopuolisille. Tietoja ei myöskään käytetty muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Minun tehtävänäni oli pitää huoli siitä, että kehittämistyöhön osallistuneita ei ollut mahdollista tunnistaa tuottamastani raportista järjestämällä aineisto siten, että pystyin takaamaan osallistujien nimettömyyden. Noudatin tekemiäni sopimuksia enkä

vaarantanut kehittämistyön rehellisyyttä missään vaiheessa. (Heikkinen – Syrjälä 2006: 158; Tuomi – Sarajärvi 2009: 131.)

Kehittämistyö ei ole arvovapaata. Jotta kehittämistoimilla saavutettaisiin pysyviä tuloksia, on se kytkettävä johonkin yhteisesti hyväksytyyn ideologiseen tai teoreettisesti hyväksytyyn viitekehykseen. (Grönfors 1982: 121.) Näin ollen myös kehittämisaiheen valinta on eettinen kysymys. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 129.) Nämä eettiset kannanotot olen tuonut näkyviin kehittämistyön johdannossa, toimintaympäristön kuvauksessa sekä kehittämistyön tavoitteen ja tarkoituksen muotoiluissa.

9 Lopuksi

Nyky-yhteiskunnassa hyvinvointipalvelujen monimuotoisuus on yhä yleistynyt ilmiö, mikä tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta sitä, että hänellä on samanaikaisesti monia pulmia, joiden vuoksi hän on monen eri sektorin asiakas. Näissä palveluissa tarvitaan kohtaamispintoja, joilla sektorirajat ylittyvät ja eriytynyttä asiantuntijuutta yhdistävät näkökulmat ovat mahdollisia. Myös resurssien niukentuessa on tärkeää saada palvelujärjestelmän mahdollisia voimavaroja kokonaistarkasteluun niin järjestelmän kuin asiakkaankin tasolla. Erilaisten palvelujen koordinoituminen ilmiöiden monimutkaisuuden edellyttämällä tavalla tuottaa verkostomaisia palvelukehitelmiä, kuten esimerkiksi uusia neuvottelukäytäntöjä. On kyse palveluparadigman muutoksesta, mikä edellyttää monitoimijaisen verkostomaisen palvelun määrätietoista kehittämistä sektoroituneen palvelun rinnalla. (Karjalainen 2006: 251-252.)

Lapsiperheiden näkökulmasta suomalaisen yhteiskunnan yksi merkittävimmistä tehtävistä on tukea perheitä ja vanhempia heidän kasvatustehtävässään. Tämä tarkoittaa perheiden auttamista tarjoamalla varhaista, laaja-alaista tietoa, tukea ja palveluita sitä tarvitseville perheille. Oikeilla ja oikea-aikaisilla tukitoimilla sekä vanhempien ottamisella mukaan kuntoutukseen voidaan perheiden arkea muuttaa sujuvammaksi etenkin niissä perheissä, joissa arki tuntuu haastavalta (Paananen 2011: 205). Lapsen kuntoutuksen tulee olla yksilöllisesti suunniteltua toimintaa, jossa vanhemmat ja lapsi ovat keskeisessä asemassa ja vanhemmille luodaan aktiivisesti mahdollisuuksia osallistua lapsensa kuntoutukseen (Launiainen – Sipari 2011: 55). Asiakaslähtöisyyden periaatteita noudatettaessa perhe voi omalla toiminnallaan, valinnoillaan ja päätöksillään vaikuttaa tilanteeseensa ja lapsensa kuntoutukseen. Perhe on toiminnan keskiössä ja perheenjäsenten mielipiteet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. (Salo-Chydenius 2003: 12.)

Kuntoutuksen asiakaslähtöinen ja perhekeskeinen työskentely perustuu dialogisuuden ja vuorovaikutuksen varaan, jossa perheenjäsenten näkemykset tulevat huomioiduiksi, heidän asiantuntijuuttaan oman toimintakykynsä osalta kunnioitetaan ja perheenjäsenillä on mahdollisuus määritellä ja valita tarvitsemiaan palveluita. (Salo-Chydenius 2003: 12). Näin ollen suunnitelmien tulee perustua vanhempien ja työntekijöiden yhteiseen sopimukseen, sillä vanhempien aktiivinen osallistuminen koko kuntoutusprosessiin

sekä asioista keskusteleminen ja niiden pohtiminen yhdessä ammattilaisten kanssa vahvistavat heidän yhteistyötään. (Launiainen – Sipari 2011: 54-55).

Lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen hyvän elämän mahdollistamiseksi on luonteeltaan monimuotoista ja jatkuvasti muuttuvaa. Tällaiselle toiminnalle on olennaista moniasiantuntijuuden, yhteistoiminnan, suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden ja tilannekohtaisuuden lisäksi kommunikatiivisuus sekä ympäristön ja yksilön välinen vuorovaikutus. (Launiainen – Sipari 2011: 18.) Kuntoutuksen nykyparadigman mukaisesti moniammatillisesta työtavasta tulisi siirtyä kohti moniasiantuntijuutta, jossa ammatilliset rajat hälvenevät ja täyttyvät asiantuntijoiden omalla kokemustiedolla ja toisilta opituilla tiedoilla. Moniasiantuntijuuteen siirtyminen edellyttää luopumista tiettyyn asemaan sitotusta ammattilaisen roolista sekä rohkeutta luovuttaa oma asiantuntijuus yhteiselle areenalle ja yhteiseen keskusteluun. Moniasiantuntijuus on oman asiantuntijuuden jakamista ja vastavuoroista toisilta oppimista. Se edellyttää toimijoiden välistä tasavertaisuutta, työn suunnitelmallisuutta, vastuiden määrittelyä, avoimeen vuorovaikutukseen sitoutumista sekä kaikkien mukana olijoiden, myös asiakkaiden kiistattoman asiantuntijuuden tunnustamista. Tällaisessa työskentelyssä kaikki, myös asiakkaat, ovat tasavertaisia kumppaneita, yhteistoimijoita, joilla on asiantuntijan rooli ja keskinäisen yhteistyön avulla syntyy yhteinen ymmärrys lapsen parhaasta. (Anttila – Rousu 2004: 24-26; Kihlman 2005: 115-116.)

Tämä kehittämistyö käynnistettiin halusta vastata perheiden toiveisiin yhtenäisistä toimintatavoista ja toisaalta työntekijöiden halusta vastata sektoroituneen palvelujärjestelmän mukanaan tuomiin haasteisiin, jotta tulevaisuudessa voisimme kohdata perheet tasavertaisina yhteistoimijoina. Tähän mennessä oppimissyklin askelista on toteutunut neljä ensimmäistä ja seuraavana on vuorossa uuden toimintatavan käyttöönotto. Tämä tullaan tekemään ensin pilottina yhdellä Vantaan alueella. Pilotista saatujen kokemusten perusteella arvioidaan toimintatavan soveltuvuus eri asiakasperheille sekä tehdään tarvittavat muutokset, minkä jälkeen aloitetaan toimintatavan vakiinnuttaminen ja laajentaminen koko Vantaan alueelle.

Tulevaisuuden haasteina yhteistoimijuutta tukevan verkostoneuvottelun kehittämisessä ja käyttöönotossa tulee olemaan yhteisen ajan löytäminen hektisessä työtahdissa sekä yhteisen kielen löytäminen ja käyttäminen niin perheen kuin kaikkien ammattilaisten kesken. Tällainen työskentely vaatii onnistuakseen monialaista tukea, joista merkityksellisimmäksi nousee johdon riittävän vahva tuki. Erityisen merkityksellistä tuki on

niissä tilanteissa, joissa kyseessä on usean organisaation rajat ylittävä yhteistoiminta, jotta minkään organisaation omat toimintaperiaatteet eivät muodostu rajojen ylittämisen esteiksi.

Myös toimintatavan jatkuvan kehittämisen turvaaminen, tilanne- ja aluekohtaisen joustavuuden huomioiminen sekä toimintatavan levittäminen ja juurruttaminen Vantaan eri alueille on merkityksellistä toimintatavan elinvoimaisuuden takaamiseksi. Vakkuri (1997: 16) onkin todennut moniasiantuntijuutta hyödyntävän yhteistyön toimivuuden kannalta keskeisiksi asioiksi juuri työskentelyyn liittyvän jatkuvan yhteisen suunnittelun ja yhteiseen päämäärään pyrkimisen sekä menetelmien jatkuvan kehittämisen.

Verkostoyhteistyötä hyödyntävän yhteisneuvottelun käyttöönotto vaatii työntekijöiden kouluttautumista ja alueellista yhteiskehittelyä. Tämä on merkityksellistä, jotta jokaisella verkoston toimijalla on yhteinen jaettu ymmärrys neuvottelun toimintaperiaatteista ja mahdollisuuksista, palveluohjauksellisesta työtteesta ja sen merkityksestä. Jokaisella toimijalla tulee olla myös realistinen mahdollisuus toimia perheen kuntoutuksen koordinaattorina. Alueellinen yhteiskehittely on tärkeää, jotta kehitettävästä toimintatavasta tulee joustava ja kunkin alueen erityispiirteet huomioonottava. Tämä edistää osaltaan toimintatavan jalkauttamista ja juurruttamista.

Hakasen ym. (2007: 9, 15, 19, 44-45, 78) sekä Niemelän (2002: 18) mukaan yhteistoinnilliselle verkostolle on ominaista, että se muokkautuu tilanteen ja tarpeen mukaan kulloisenkin toimintaympäristön vaatimukseen vastaten. Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Se vaatii toiminnalta tavoitteellista, jatkuvaa, pitkäjänteistä ja säännöllistä yhteistyötä. Yhteistyössä tulee korostua toimiva vuorovaikutus sekä toimijoiden välinen luottamus. Arnkilin ym. (2008) mukaan verkostoyhteistyön toimivuuteen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten paikalliset perinteet ja yhteistyösuhteen historia, yhteistyön kesto ja tiiviys sekä toimijoiden ja työntekijöiden toimintatavat ja arvomaailma. Myös toiminnasta koetulla hyödyllä on vaikutusta siihen, miten toimivaa yhteistyö on ja mikä on yhteistyön taso. (Arnkil – Karjalainen – Pitkänen – Saikku – Spangar 2008: 229-231.)

Tulevaisuudessa tarvitaan tällaisia areenoita, keskustelun organisoijia ja menetelmiä, jotka tekevät mahdolliseksi yhteistoimijuuden toteutumisen (Arnkil ym. 2004: 159-160).

Tämä on merkityksellistä, sillä onnistuessaan yhteisneuvottelun avulla muodostettu kuntoutusverkosto voi toimia lapsen kasvun ja kehityksen sekä perheen toimivan arjen ja hyvinvoinnin kasvualustana ja tukijuurakkona.

Yhteistoimijuuden rakentaminen yhdessä oppimalla muodostui mielenkiintoiseksi, jännittäväksi ja kokemusrikkaaksi matkaksi kohti yhdessä asettamaamme päämäärää, vanhempien ja ammattilaisten tasavertaista kohtaamista. Kyse oli jaetusta matkasta, jossa lopulta prosessi, ei niinkään konkreettinen tuotos, muodostui arvokkaimmaksi. Koska kyse oli matkasta, tarvittiin matkalle evästä sekä olosuhteisiin sopivat varusteet. Matkavarustusta oli myös säännöllisesti huollettava, tarkistettava ja uudistettava. Varustuksesta piti poistaa sillä hetkellä tarpeettomat tavarat ja toisaalta lisätä uudet, ajanmukaiset tavarat mukaan.

Tulevaisuuden matkailijoita ja matkanjärjestäjiä varten kokoamani vinkit ja ideat yhteistoimijuuteen suuntaavalle matkalle sekä matkantekoa helpottaviin tarvikkeisiin ja elementteihin löytyvät tämän kehittämistyön menetelmiin ja sisältöihin perehtymällä. Matkanjärjestäjän tulee kuitenkin huomioida, että tämänkin varustuksen sisältöä on syytä arvioida aina uudelleen jo matkan varhaisimmasta suunnitteluvaiheesta lähtien matkalle lähtijöiden ja matkakohteen erityispiirteet huomioon ottaen.

Ennen uudelle matkalle lähtöä on aika kiittää kaikkia tähän matkaan osallistuneita ja matkan mahdollistaneita kumppaneitani: Kiitos sitoutuneille ja innovatiivisille kehittäjäryhmäläisille sekä esimiehille. Ilman teitä tätä matkaa ei olisi ollut mahdollista tehdä. Kiitos myös Metropolia ammattikorkeakoulun Kunty11:n ryhmäläisille ja opettajille, kun jaksoitte sparrata ja kannustaa minua useissa yhteisissä seminaareissamme sekä kahvipöytäkeskusteluissamme. Erityisen kiitoksen ansaitsevat kehittämistyöni ohjaajat Pekka Paalasmaa ja Anita Näslindh-Ylispangar. Te haastoitte minua ajattelemaan ja näkemään asioita niin paljon monipuolisemmin. Viimeisimpänä, muttei suinkaan vähäisimpänä haluan kiittää oman lähiverkostoni toimijoita. Teidän kanssanne sain omakohtaisesti kokea moniasiantuntijuuden voiman, kun autoitte minua kehittämistyöni eri vaiheissa omia osaamisalueitanne hyödyntäen. Erityiskiitos omalle perheelleni jaksamisesta!

Nyt maailma on avoinna, ei muuta kuin pakkaamaan!

Lähteet

Aaltonen, Marjo – Ojanen, Tuula – Sivén, Tuula – Vilhunen, Riitta – Vilén, Marika 1998. Lapsen aika. Porvoo: WSOY.

Amery, J. 2000. Interprofessional working in Health Action Zones: how can this be fostered and sustained? *Journal of Interprofessional Care* 14. 27–30.

Anttila, Markus – Rousu, Sirkka (toim.) 2004. Haravalla kootut: moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun keskusliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Anttila, Pirkko 2005. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. 2.painos. Tallinna: AS Pakett.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Arnkil, Tom - Eriksson Esa 1999. Kelluvia vuoropuhelurakenteita. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. 71-127. Helsinki: Kirjayhtymä.

Arnkil, Tom Erik - Eriksson, Esa - Arnkil, Robert 2004. Palvelujen dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. *Stakes. Raportteja* 253. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Arnkil, Robert – Karjalainen, Vappu – Saikku, Peppi – Spangar, Timo – Pitkänen, Sari 2008. Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja – Työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 18.

Eloranta, Hanna 2006. Asiakkuuden ja osallisuuden rakentuminen palveluohjauksessa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Verkkodokumentti. <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00837.pdf>>. Luettu 20.4.2012.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Yrjö – Sannino, Annaliisa 2010. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, vol. 5, pp. 1-24.

Eriksson, Esa – Arnkil, Tom 2005. Huoli puheeksi: Opas varhaisista dialogeista. Helsinki: Stakes, Oppaita 60/2005.

Eskola, Jari 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 159-183. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gallimore, R. – Weisner, T. – Kaufman, S. – Bernheimer, L. 1989. The Social construction of ecocultural niches: Family accomodation of developmentally delayed children. *American Journal on Mental Retardation* 94(3): 216–230.

Grönfors, Martti 1982:. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.

Hakanen, Matti – Heinonen, Upi – Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Harra, Toini 2011. Terapeuttinen yhteistoiminta. Teoksessa Järvikoski, Aila – Lindh, Juha – Suikkanen, Asko (toim.): Kuntoutus muutoksessa. s. 166-178. Tampere: Juvenes Print.

Heikkilä, Pertti – Rönkkö, Marju 2006. Opetusmenetelmät opetuksen monipuolistajana: Yhteistoiminnallinen oppiminen. Oulun Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti: <www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Opetusmenetelmät06a/index.html>. Luettu 12.9.2012.

Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 16-38. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, Hannu L.T. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 214-229. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkinen, Hannu L.T. – Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 25-62. Juva: Atena Kustannus.

Heikkinen, Hannu L.T. – Syrjälä, Leena 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 144-162. Vantaa: Dark Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Huhtanen, Kristiina 2004. Varhainen puuttuminen. Erityisen tuen tarpeen kohtaaminen päivähoitossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Huhtanen, Kristiina 2007. Kun huoli herää – varhainen puuttuminen koulussa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Huovinen, Terhi – Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Syrjälä Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 94-130. Vantaa: Dark Oy.

Huttunen, Rauno – Kakkori, Leena – Heikkinen, Hannu L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 111-135. Juva: ATENA kustannus.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Jyrkämä, Jyrki 2007. Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimiseen. Teoksessa Seppänen, Marjaana – Karisto, Antti – Kröger, Teppo (toim.): Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. s. 195-217. Juva: WS Bookwell Oy.

Jyrkämä, Jyrki 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehukseksi. Gerontologia 4/2008, 190-203.

Järvensivu, Timo – Nykänen, Katri – Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Verkkodokumentti. <<http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>>. Luettu 4.2.2012.

Järvikoski, Aila – Hokkanen, Liisa – Härkäpää, Kristiina – Martin, Marjatta – Nikkanen, Pirjo – Notko, Tiina – Puumalainen, Jouni 2009. Johdanto. Teoksessa Järvikoski, Aila – Hokkanen, Liisa – Härkäpää, Kristiina (toim.): Asiakkaan äänellä. Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinnällisestä kuntoutuksesta. 13-24. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Järvikoski, Aila - Karjalainen, Kristiina 2008. Kuntoutus monitieteisenä ja -alaisena prosessina. Teoksessa: Rissanen, Paavo - Kallanranta, Tapani - Suikkanen, Asko (toim.) Kuntoutus. 80-93. Keuruu: Duodecim.

Kaitila, Saija – Meriläinen, Susan 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa Rolin, Kristiina – Kakkori-Knuutila, Marja-Liisa – Henttonen, Elina (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. 134-154. Helsinki: Gaudeamus.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karila, Kirsi - Nummenmaa, Anna Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Karjalainen, Vappu 1993. Yhteistyön vireyksiä. Kuntoutuksen yhteistyöverkostojen kehitysvaiheen tarkastelua. Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 96. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karjalainen, Vappu 2006. Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskohteita. 251-268. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaskela, Marja – Kekkonen, Marjatta 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta – Opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Stakes. Oppaita 63. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kihlman, Eila 2005. Sirpaleista kokonaisuudeksi moniasiantuntijuuden avulla. Teoksessa Reijonen M. (toim.) Voimaa perhetyöhön. 93-117. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kiviniemi, Kari 1999: Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. – Huttunen, Rauno – Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä teki. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. 63-83. Juva: Atena Kustannus.

- Kivipelto, M 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita. Helsinki: Stakes.
- Koivikko, Matti – Sipari, Salla 2006. Lapsen ja nuoren hyvä kuntoutus. Vajaaliikkeisten kunto ry. Valkeakoski: Koskiprint.
- Kokko, Riitta-Liisa 1999. "Olen tavallaan toiveikas". Teoksessa Karjalainen, Vappu - Saikku, Peppi (toim.) Vuoropuhelun aika. 89-108. Stakes raportteja 236. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kokko Riitta-Liisa 2007. Toiveikkuutta ja voimavaroja dialogisesta verkostotyöstä. Kuntoutus 3/2007. 5-23.
- Kokko, Riitta-Liisa – Koskimies, Mimosa 2007. Ennakointialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Helsinki: Stakes, Raportteja 17/2007.
- Korhonen, Anita 2010. Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön tavoite ja visio. Julkaisematon lähde.
- Kumpulainen, Kristiina – Krokfors, Leena – Lipponen, Lasse – Tissari, Varpu – Hilppö, Jaakko – Rajala, Antti 2010. Oppimisen Sillat. Kohti osallistavia oppimisympäristöjä. CICERO Learning, Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Pekka 2005, Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutinen, Liisa: 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja 2001: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 21-43. Helsinki: WSOY.
- Launiainen, Helena – Sipari, Salla 2011. Lapsen hyvä kuntoutus käytännössä. Vajaaliikkeisten kunto ry. Helsinki: Erweko Oy.
- Launis, Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: Kirjonen, Jouni – Remes, Pirkko – Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. 122-133. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Launis, Kirsti – Schaupp, Marika – Koli, Annarita – Rauas-Huuhtanen, Sirpa 2010. Muutospajaohjaajan opas. Tykes: Raportteja 71.
- Lauri, Sirkka 1997. Esimerkkejä erityyppisistä tutkimuksista hoitotieteessä. Toimintatutkimus. Teoksessa: Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri 1997: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 114-135. Helsinki: WSOY.
- Leino, J. 1996. Toimintatutkimus: käytännön ja tutkimuksen yhdistäjä. Teoksessa Ojanen, Sinikka (toim.): Tutkiva opettaja 2. 81-90. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lönqvist, Antti – Kujansivu, Paula – Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

McCullum, J. – Hughes, M. 1990. Staffing Patterns and Team Models In Infancy Programs. Teoksessa Jordan, JB – Gallagher, JJ. – Hutingner, PL. – Karnes, MB. (ed.) Early Childhood Special Education: Birth to Three. Reston: The Council for Exceptional Children and its Division for Early Childhood (DEC). 129–146.

Moilanen, Johanna 2000. Lasten ja nuorten hoito ja palveluketjut kuntoon! Sosiaali- huollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon "Lasten ja nuorten hoito- ja palveluketjut" -projekti Askolassa, Hyvinkäällä ja Nurmijärvellä vuonna 1999. Helsinki: Etelä-Suomen lääninhallituksen julkaisuja 28/2000.

Määttä, Paula 1999. Perhe asiantuntijana. Erityiskasvatuksen ja kuntoutuksen käytännöt. Jyväskylä: Atena

Määttä, Paula 2001. Perhe asiantuntijana. Erityiskasvatuksen ja kuntoutuksen käytännöt. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Määttä, Paula – Rantala, Anja 2010. Tavallisen erityinen lapsi. Yhdessä tekemisen toimintamalleja. Juva: WS Bookwell Oy.

Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima.

Onnismaa, Jussi 2011. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Øvretveit, John 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu (suomennos). Helsinki: Hakapaino.

Paananen, Jaana 2011. Kuntoutukseen osallistuneiden lasten vanhempien kokemuk- siaarjen sujumisesta ja kuntoutusosallisuudesta. Teoksessa Järvikoski, Aila – Lindh, Juha – Suikkanen, Asko (toim.): Kuntoutus muutoksessa. s. 196-206. Tampere: Juvenes Print.

Paltamaa, Jaana – Karhula, Maarit – Suomela-Markkanen, Tiina – Autti-Rämö, Ilona (toim.) 2011. Hyvän kuntoutuskäytännön perusta : käytännön ja tutkimustiedon analyysistä suositukseen vaikeavammaisten kuntoutuksen kehittämishankkeessa. Kelan tutkimusosasto. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäope- tuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Lu- ettu 4.2.2012.

Salo-Chydenius, Sisko 2003. Yhdessä harkittu toiminta: mitä asiakaskeskeisyys on toimintaterapian mielenterveystyössä? Jyväskylän yliopisto, pro gradu –työ. Terveystie- teiden laitos: toimintaterapia.

Seikkula, Jaakko – Arnkil, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.

Seppänen-Järvelä Riitta 2005. Johdanto. Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arvi- ointimenetelmät: Innovatiivisia ratkaisuja. Teoksessa Seppänen-Järvelä R (toim.) Ver- taismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Hyvät käytännöt menetelmäkäsikirja. 17-33. Helsinki: Stakes.

Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun opettajankoulutuslaitos. Akateeminen väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki. Verkkodokumentti.
<<http://pre20090115.stm.fi/hl1212563842632/passthru.pdf>>. Luettu 28.9.2011

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012/1. Verkkodokumentti.
<http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf>. Luettu 25.8.2012.

Suikkanen, Asko - Lindh, Jari 2008. Yksilön ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutus kuntoutuksessa. Teoksessa Rissanen, Paavo - Kallanranta, Tapani - Suikkanen, Asko (toim.) Kuntoutus. 63-79. Keuruu: Duodecim.

Taipale, Vappu 2000. Esipuhe. Teoksessa: Arnkil, Tom Erik - Eriksson, Esa - Arnkil, Robert 2004: Palvelujen dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. 3-4. Stakes. Raportteja 253. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2007. Miten lisätä asiakkaiden osallisuutta ja edistää avointa palvelukulttuuria. Verkostomenetelmät. Verkkodokumentti.
<<http://info.stakes.fi/verkostomenetelmät/FI>>. Luettu 4.5.2012.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi, Livonia Print.

Työterveyslaitos 2011. Osallistava kehittäminen. Verkkodokumentti.
<http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu 25.9.2012.

Vakkuri, Aaro 1997. Tiimityö –käytännön opas. Helsinki: Hakapaino.

Valkokari, Katri – Hyötyläinen, Raimo – Kulmala, Harri – Malinen, Pek – Möller, Kristian – Vesalainen, Jukka (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. VTT:n koordinoiman Dynamo-tutkimushankkeen osa. Porvoo: WS Bookwell.

Valtakari, Mikko – Syrjä, Hannele – Kiuru, Pertti 2008. Julkisen työvoimapalvelun palvelurakenteen uudistamisen vaikuttavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 19.

Valtioneuvosto 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Verkkodokumentti. <<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf>>. Luettu 3.10.2011.

Vantaa 2008. Vantaan lastensuojelusuunnitelma. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/32033_lastensuojelusuunnitelma_net.pdf>. Luettu 3.2.2012.

Vantaa 2010a. Vantaan tasapainotettu strategia. Taloussuunnitelma 2011-2014. Vantaan kaupunki. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/65610_Erillisstrategia_SU_netti_1_.pdf>. Luettu 17.11.2011.

Vantaa 2010b. Vantaan Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan toimintakertomus 2010. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/65562_toke_2010_final.pdf>. Luettu 29.9.2011.

Vantaa 2010c. Hyvinvointikatsaus 2010: Lapset ja nuoret. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/67259_Hyvinvointikatsaus_2010_2_.pdf>. Luettu 3.2.2012.

Vantaa 2011a. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan käyttösuunnitelma 2011. Vantaa: Vantaan kaupungin paino 1/2011.

Vantaa 2011b. Toimintakertomus 2010. Sivistystoimi. 4/2011. Vantaa: Kaupungin paino.

Vantaa 2011c. Varhaiskasvatuksen visio, toiminta-ajatus ja arvot. 4/2011. Julkaisematon lähde.

Vantaa 2012a. Sosiaali- ja terveystalot. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/fi/sosiaali-_ja_terveyspalvelut>. Luettu 27.8.2012.

Vantaa 2012b. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Verkkodokumentti.
<http://www.vantaa.fi/fi/sosiaali-_ja_terveyspalvelut/lasten_nuorten_ja_perheiden_palvelut>. Luettu 27.8.2012.

Vilen, Marika – Leppämäki, Päivi – Ekström, Leena 2002. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS Bookwell Oy.

Virkkunen, Jaakko – Engeström, Yrjö – Pihlaja, Juha – Helle, Merja 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 6. Helsinki: Edita Oyj.

Virtanen, Petri – Suoheimo, Maria – Lamminmäki, Sara – Ahonen, Päivi – Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalotien kehittämiseen. Helsinki: Tekesin katsaus 281/2011.

Wallenius, Laura 2004. Psykososiaaliset palvelut ja moniammatillinen yhteistyö –kohti toimivaa palvelukokonaisuutta. Turun yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Tutkimushenkilötiedote

Tervetuloa mukaan kehittämään lasten kuntoutuspalveluita!

Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten kuntoutuspalveluissa kehitetään toimintaa yhä asiakaslähtöisemmäksi. Tavoitteena on edistää perheiden ja ammattilaisten kohtaamista tasavertaisina yhteistoimijoina, jotta kuntoutuspalvelujen ja niihin liittyvien tukitoimien kokonaisuus rakentuisi perheille yhtenäisenä ja mielekkäänä arjen sujuvuutta tukevana kokonaisuutena. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävän toimintatavan perusteet sekä toimintatapaluonnos Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapia- ja palvelujen ja läheisten yhteistyökumppaneiden kesken.

Kehittämistyön toteuttamiseksi kootaan kuntoutusyksikön, perhepalvelujen sekä sivistystoimen edustajista kehittäjäryhmä, joka kokoontuu kevään 2012 aikana 1-2 kertaa ja tarvittaessa syksyllä 2012 1-2 kertaa. Tapaamiskerrat kestävät 2-3 h. Tapaamiskerroilla yhteistä näkymää ja hyviä käytäntöjä muodostetaan ryhmäkeskusteluiden, dialogisten verkostotyömenetelmien sekä yhteiskehittelyn keinoin.

Kehittämistyö on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Kehittämistyön tutkimussuunnitelman ovat hyväksyneet Metropolian yliopettajat Pekka Paalasmaa ja Anita Näslindh-Ylispangar (20.2.2012). Terveyspalvelujen johtaja on myöntänyt kehittämistyölle tutkimusluvan 13.3.2012, perhepalvelujen johtaja 21.3.2012 ja sivistysviraston kehittämisspäällikkö 23.3.2012. Vantaan Sosiaali- ja terveyslautakunta on hyväksynyt tutkimusluvan 23.4.2012.

Kehittämistyöhön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaisella osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Kehittämistyöryhmän tapaamiset taltioidaan. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tutkimusaineiston analysointiin ei osallistu ulkopuolisia henkilöitä ja kaikki taltioitu materiaali hävitetään kehittämistyön valmistuttua keväällä 2013. Valmis työ on saatavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta ja se löytyy myös kansitettuna koulun kirjastosta.

Annan mielelläni lisätietoa kehittämistyöstä. Yhteystietoni ovat tämän tiedotteen alalaidassa.

Ensimmäinen kehittämistapaaminen on 2.5.2012 klo 13-16 Kartanonkosken neuvolan neuvotteluhuoneessa osoitteessa Pehtoorintie 3, 01510 Vantaa.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Kirsi Manssila
Toimintaterapeutti
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija
p. XXX XXXXX

Suostumusasiakirja

Suostumus tutkimukseen osallistumiseen

Olen saanut, lukenut ja ymmärtänyt Vantaan Kuntoutustoiminnan tulosityksikön lasten terapiapalvelujen ja läheisten yhteistyötahojen kehittämistä koskevan tutkimushenkilötiedotteen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksen tarkoituksesta, tietojen keräämisestä ja säilytyksestä, ja minulla on ollut mahdollisuus saada lisätietoja suullisesti.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista ja voin perustelematta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa. Keskeytyksen ilmoitan tutkimuksellisen tekijälle Kirsi Manssilalle joko suullisesti tai kirjallisesti. Tutkimuksen tekijän yhteystiedot löytyvät tämän suostumuslomakkeen alalaidasta.

Suostun osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Paikka ja aika

Suostumuksen antajan allekirjoitus

Paikka ja aika

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Kirsi Manssila
toimintaterapeutti
p. xxx xxxxx

Suostumus allekirjoitetaan kahtena kappaleena, yksi suostumuksen antajalle ja yksi suostumuksen vastaanottajalle.

Välitehtävä

Hei!

Lasten kuntoutuspalvelujen terapeuttien ja läheisten yhteistyökumppaneiden seuraava kehittämistapaaminen kolkuttelee jo ovella eli tapaamme siis 19.6. klo 12.30 – 15 Kartanonkosken neuvolassa. Tapaamisen tavoitteena on muodostaa yhteiskehittelyn keinoin perusteet perheiden ja ammattilaisten yhteistoimijuutta tukevalle moniasiantuntijuutta ja verkostoyhteistyötä hyödyntävälle yhteisneuvottelu -käytännölle.

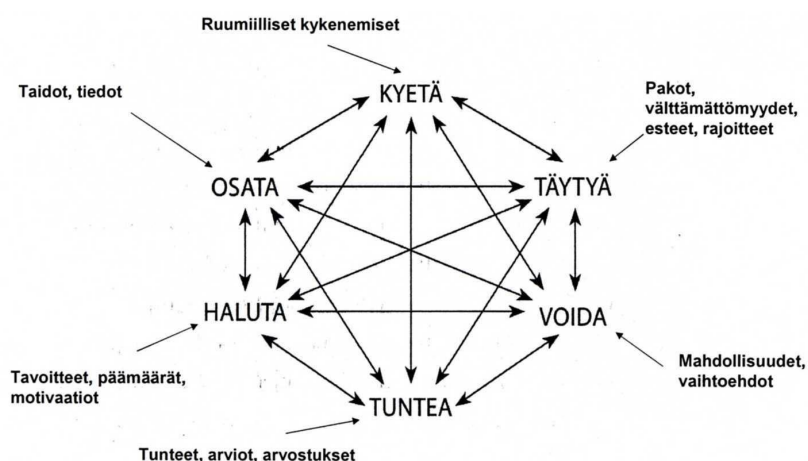
Jotta pystyisimme muodostamaan näkymää yhteistoimijuudesta, pyytäisin teitä kaikkia tutustumaan ennen tapaamistamme alla olevaan kuvaukseen toimijuudesta sekä täyttämään sen pohjalta liitteenä olevan taulukon. Tarkoituksena on, että jokainen täyttää sen omasta toimijuuden näkökulmastaan suhteessa kehittämistyön kohteena olevaan yhteisneuvotteluun. Ja koska jokainen tarkastelee asiaa omasta näkökulmastaan, ei taulukon täyttämässä ole mitään oikeaa tai väärää tapaa. Toivoisin teidän toimittavan täytetyt taulukot minulle sähköpostitse maanantaihin 18.6.2012 mennessä.

Ystävällisin terveisin

Kirsi Manssila
Toimintaterapeutti
Kuntoutuksen YAMK-opiskelija
p. XXX XXXXX

Toimijuus

Toimijuutta tutkineen Jyrki Jyrkämän (2007: 206-207; 2008: 195) mukaan toimijuus syntyy, muotoutuu ja uusiutuu kuuden toisistaan erillisen, mutta toisiinsa kytkeytyvän ulottuvuuden yhteen kietoutuvana kokonaisdynamiikkana. Hän on nimennyt nämä ulottuvuudet ”toimijuuden modaliteeteiksi”, joita ovat kykeneminen, osaaminen, haluaminen, täytyminen, voiminen ja tunteminen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008: 195).

Osata -ulottuvuus viittaa kuviossa hyvin laajasti tietoihin ja taitoihin, erilaisiin pysyviin osaamisiin, joita ihminen on itselleen elämänsä aikana hankkinut tai tulee hankkimaan. **Kyetä** -ulottuvuudessa on kyse fyysisistä ja psyykkisistä kyvyistä ja kykenemisistä, jotka vaihtelevat tilanteesta toiseen. **Haluta** -ulottuvuus liittyy motivaatioon ja motivoituneisuuteen, tahtomiseen, päämääriin ja tavoitteisiin. **Täytyä** -ulottuvuuden piiriin kuuluvat niin fyysiset kuin myös sosiaaliset eli normatiiviset ja moraaliset pakot ja rajoitukset. **Voida** -ulottuvuus viittaa mahdollisuuksiin, joita kulloinenkin tilanne ja sinä ilmevät erilaiset rakenteet ja tekijät tuovat ja avaavat. **Tuntea** -ulottuvuus liittyy puolestaan ihmisen perusominaisuuteen arvioida, arvottaa, kokea ja liitä kohtaamiinsa asioihin ja tilanteisiin tunteitaan. (Jyrkämä 2007: 206-207; Jyrkämä 2008: 195.)

Jyrkämä, Jyrki 2007: Toimijuus ja toimijatilanteet – aineksia ikääntymisen arjen tutkimiseen. Teoksessa Seppänen, Marjaana – Karisto, Antti – Kröger, Teppo (toim.): Vanhuus ja sosiaalityö. Sosiaalityö avuttomuuden ja toimijuuden välissä. s. 195-217. WS Bookwell Oy: Juva.

Jyrkämä, Jyrki 2008: Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehikseksi. Gerontologia 4/2008, 190-203.

Yhteisneuvottelun järjestäminen tilanteissa, joissa päivähoiton työntekijöillä tai erityistyöntekijöillä on noussut huoli lapsesta ja perheestä.

Tarkastele kaikkia toimijuuden osa-alueita seuraavista näkökulmista:

Toimintani

- 1) neuvottelun järjestämiseksi
- 2) neuvottelun aikana
- 3) neuvottelun jälkeen.**

Toimijuus	Kuvaus
Mitä osaan tehdä?	
Mitä kykenen tekemään?	
Mitä haluan tehdä?	
Mitä minun täytyy tehdä?	
Mitä voin tehdä?	
Mitä tunnen tehdessäni?	

Esimerkki sisällönanalyysistä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistetty luokka
Minun täytyy olla aika aktiivinen verkoston kokoamisessa	Aktiivisuus verkoston muodostamisessa	Toimijat ovat aktiivisia	Proaktiivisuus	Moniasiantuntijuutta hyödyntävän verkostoyhteistyön toteutumiseen vaikuttavat edistävät tekijät
Omalta osaltani olen ollut verkoston kokoamisessa aktiivinen				
Olen aktiivinen verkoston kokoamisessa				
Olen ollut aktiivisesti muodostamassa verkostoa				
Olen aktiivisesti yhteydessä muihin verkoston jäseniin	Aktiivisuus toimijoiden välisessä yhteydenpidossa			
Olen ottanut aktiivisesti yhteyttä ja ollut aktiivinen. En ole jäänyt odottamaan, että joku ottaa yhteyttä				
Olen pyrkinyt olemaan aloitteellinen	Aloitteellisuus	Toimijat ovat aloitteellisia		
Kutsun verkoston koolle				
Konsultoin, kysyn apua ja neuvoa sekä olen aloitteellinen				
Oma tavoitettavuus	Tavoitettavuus	Toimijat ovat tavoitettavissa		
Konsultoin, kysyn apua ja neuvoa sekä olen tavoitettavissa				
Olen pyrkinyt kantamaan aika paljon vastuutakin siitä	Vastuullisuus	Toimijat toimivat vastuullisesti		
Jokainen vastaa tahollaan yhteistyössä siitä, että meillä nämä asiat alkavat sujumaan				
Olen saanut yhteistyökumppaneiden nimille kasvot	Yhteistyökumppaneiden tunteminen	Verkostoyhteistyön toimijat tuntevat toisensa	Moniasiantuntijuuden hyödyntäminen	
Kaikki tuntevat toisensa				

On tutustunut eri tavalla yhteistyökumppaneihin				
Kollegat ovat tulleet tutummiksi				
Minusta tuntuu aamuisin töihin tullessani, että tunnen paljon enemmän näitä ihmisiä				
Tunnumme toisemme				
On helppo ottaa yhteyttä ja konsultoida	Yhteydenoton helppous			
Verkostossa on pysyvät toimijat	Pysyvät toimijat			
Työtä ei tehdä yksin vaan yhdessä	Työtä ei tehdä yksin	Työtä tehdään yhdessä		
En tee tätä työtä yksin				
Ei yritä olla itseksensä parempi kuin on tai selvitä yksin vaan jakaa sitä huolta. Huolen jakaminen toisen kanssa on helpottavaa ja järkevää.	Mahdollisuus yhteisen huolen jakamiseen			
Puhutaan samoilla käsiteillä ja sanoilla ja kaikilla on yhteinen huoli.				
Pidetään yhteyttä eri ammattiryhmien edustajien kanssa				
Verkoston myötä yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa on tiiviimpää	Yhteistyö eri ammattiryhmien välillä on tiivistä			
Pidämme hengennostatustalkoita ja tsemppaamme toinen toistamme	Verkostossa toimivilla on hyvä yhteishenki	Verkostossa toimivilla on hyvä yhteishenki		
Meidän porukassa on koettu tärkeäksi, että on hyviä hengennostatus - tapaamisia				

Ryhmä luo uskoa siihen, että tätä kannattaa kokeilla ja tämä on hyvä juttu				
Ammatillisesti ajatellen saan valtavasti tietoa yhteistyökumppaneilta ja kollegoiden osaaminen koituu aina hyväksi	Tiivis yhteistyö eri ammattialojen edustajien kanssa	Toiminnassa hyödynnetään moniammatillista osaamista		
Yhteistyö eri ammattialojen edustajien kanssa				
Hyvä pohjatyö ja keskustelu muiden verkoston toimijoiden kanssa ennen toimenpiteiden käynnistämistä	Mahdollisuus konsultointiin ja asioista keskustelemiseen			
Mahdollisuus konsultaatioon ja keskusteluun				
Olemme suunnitelleet yhteisen tavan toimia ja miettineet hyviä keinoja.	Toimintatapa suunnitellaan yhdessä	Toimintatavoista ja käytänteistä sovitaan yhdessä	Yhtenäiset toimintatavat	
Olemme sopineet yhdessä niistä toimintatavoista, kun kyse on yhteisistä lapsista ja perheestä				
Olemme kehittäneet hyvät käytännöt ja miettineet keinot asian eteenpäin viemiseksi				
Huolen herätessä kaikki tietävät, miten toimia.	Kaikki verkostossa toimijat tuntevat toimintatavan			
Me tiedämme, miten toimia ja meillä on käytettävissämme paikka, aika ja keinot				
Tiedämme toimintatavat ja meillä on sovittuja tapoja toimia eri tilanteissa				
Toimintatavat				

tukevat toisiaan				
Meillä on menetelmiä, joiden avulla tiedämme, miten toimia vanhempien kanssa verkostotapaamisessa				
Verkostotyö on kaikille tuttu työtapana.				
Moniammatillinen verkostotyö vaatii rakenteen	Toimintatapa on rakenteissa	Verkosto-yhteistyölle luodaan yhtenäinen malli		
Verkostotyö on rakenteissa				
Verkostotyötä tukevat luodut mallit ja rakenteet	Toimintatavalle on luotu malli			
Meillä on hyvä malli ja luodut perusteet				
Meillä on tietynlainen prosessi				
Verkostotyötä ja yhteistyötä viedään omaan työyhteisöön, jolloin ne leviävät laajemmalle	Toimintatapa juurrutetaan tietoa jakamalla	Toimintatapa juurrutetaan tietoa jakamalla		
Tietoa viedään oman ammattiryhmän kokouksiin				
Toimivasta käytännöstä kerrotaan muillekin ja tehdään sitä tunnetummaksi, jolloin se tulee näkyväksi				
Kerron moniammatillisesta verkostosta yhteisissä tiimipalaverissa ja esimieskokouksissa				
Jokainen vie omilla tiimeissään toimintatapa eteenpäin				
Hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty	Toiminta on hyvin suunniteltua	Toiminta on suunnitelmallista	Tilanne- ja aluekohtainen joustavuus	
Olemme yhdessä miettineet, millä tavalla tapaaminen tulee olemaan ja missä se tapahtuu				

<p>Kun on aikaa suunnitella ja miettiä se hyvin, niin silloin säästyy aikaa, kun ei tarvitse pompottaa vanhempia luukulta toiselle. Pysytymme keskittymään ja miettimään, mikä on tässä kaikkein tärkeintä</p>				
<p>Tämä on elävä systeemi, joka kehittyy ja muuttaa muotoaan koko ajan. Tätä voi kehittää jatkossakin. Nämä eivät ole mitään valmiita sabluunoita.</p>	<p>Toimintatapa on joustava ja jatkuvasti kehittyvä</p>	<p>Toimintatapa mahdollistaa tilannekohtaisen joustavuuden</p>		
<p>Se on joustava ja yhteiskuntaan ja resursseihin sopeva</p>				
<p>Verkostotyö hämärtää vanhaa terveysasema ja oma alue – ajattelua, mikä on lisääntynyt joustavuutta</p>				
<p>Tietystä rakenteesta huolimatta tarvitaan joustavuutta, joka tekee siitä toimivan</p>				
<p>Se on näkökulma, josta jokainen alue muodostaa omannäköisensä. Siinä on tietynlaiset kaikille samat perusjutut, joista jokainen saa tehdä sellaisen, mikä sopii omaan alueeseen ja alueen ihmisiin. Ihmiss tähän tämä on kiinni.</p>	<p>Alueilla on omannäköisensä toimintatavat</p>	<p>Toimintatavassa huomioidaan alueiden erityispiirteet</p>		
<p>Jokaisella alueella on omannäköinen toimintatapa</p>				
<p>Alueet ovat erilaisia ja tarvitaan erilaisia variaatioita alueellisiin malleihin.</p>				

<p>Ei ole vain yhtä toimivaa verkostoa vaan on omia alueellisia verkostoja, koska on monta eri aluetta ja toimipistettä. Verkosto on joka alueella.</p>				
<p>Tuki tulee kollegoilta, kaikki ovat innoissaan verkoston vahvistamisesta ja halukkaita lähtemään työhön mukaan.</p>	<p>Kollegoiden tuki</p>	<p>Toiminta saa tukea omalta työyhteisöltä</p>	<p>Monialainen tuki</p>	
<p>Olen saanut tukea kollegoilta. Niitä ilman tätä työtä ei voi tehdä.</p>				
<p>Olen saanut tukea kollegoilta.</p>				
<p>Tähän tarvitaan valtavasti konkreettista tukea oman ammattiryhmän tiimiltä.</p>	<p>Oman tiimin ja työyhteisön tuki</p>			
<p>Työyhteisö tukee. Myös oman ammattiryhmän tiimi on erittäin hyvänä tukena.</p>				
<p>Oma esimies tukee</p>	<p>Esimiehen tuki</p>	<p>Toiminta saa tukea esimieheltä</p>		
<p>Tarvitaan esimiehen vahvempaa tukea</p>				
<p>Tähän tarvitaan valtavasti konkreettista tukea omalta esimieheltä sekä kuntoutusyksikön esimieheltä.</p>				
<p>Esimiehen tuen tulisi olla ymmärrystä sekä kykyä ja halua olla tietoinen siitä, mitä me teemme työksemme.</p>	<p>Esimiehen ymmärrys</p>			
<p>Esimiehet tukevat ja ymmärtävät verkostojen löytämisen merkityksen</p>				

Saa esimiehen vakuutettua, että tämä on todella hyvä juttu ja että hänkin näkee, että tähän kannattaa satsata ja panostaa				
Esimies kannustaa toimintaan ja on siitä kiinnostunut.	Esimiehen kannustus			
Esimies on aina kannustamassa				
Esimiehet ovat tässä erittäin hyvin mukana ja he ovat innostuneita siitä.				
Edellyttää toimintaan tukea verkostolta	Verkostossa toimijoiden tuki			
Olen saanut eniten tukea verkostolta				
Mahdollisuus kollegiaaliseen tukeen sähköpostin ja vertaistuen avulla	Verkostossa toimijoiden tuki on monimuotoista		Verkostossa toimijat tukevat toisiinsa	
Saamme vapaaehtoista tukea toisiltamme.				
Tähän tarvitaan valtavasti konkreettista tukea verkostolta.				
Myös muu tuki, ei vain tiedollinen ja taidollinen, vaan henkinen tukikin on merkityksellistä.				
Olen saanut tukea yhteistyökumppaneilta. Niitä ilman tätä työtä ei voi tehdä.	Yhteistyökumppaneiden tuki		Toiminta saa tukea yhteistyökumppaneilta	
Edellyttää toimintaan tukea yhteistyökumppaneilta.				
Ne näkyvät päätäjätasolla ja rakenteissa ja ne koetaan tärkeiksi ja niihin on lupa. Se poistaa huolta ja stressiä.	Toimintatavalle on oikeutus		Toimintatavalle on oikeutus	

On entistä enemmän oikeus, lupa ja aikaa tämän-tyyppiseen työhön, joka tulee perheiden ja lasten parhaaksi.				
Saamme puuttuvia resursseja	Toiminnalle on riittävät työntekijäresurssit	Toiminnalle on riittävät työntekijäresurssit		
Terapeutteja pitäisi olla enemmän kuin nyt, jolloin mahdollistuu monentyyppinen perheiden ja lasten eteen koituvu moniammatillinen työ				
Työntekijöitä olisi riittävästi. Oleellista on asiakkaan tarpeesta lähtevä riittävyys.				
Hyvässä tilanteessa meillä on riittävästi pysyviä yhteistyökumppaneita täällä paikallistasolla				
Meillä on innostuneita kehittämiskumppaneita	Halu toimintatavan kehittämiseen	Toimintatavan kehittämiseen on halua	Mahdollisuus ja halu toiminnan kehittämiseen	
Kaikki ovat täysillä mukana				
Saa itselle motivaation, että haluaa lähteä niihin mukaan.				
Näkee sen tärkeänä				
Minulla on tavoite ja malli, mitä olen halunnut lähteä viemään eteenpäin				
Olen valmis satsaamaan työtä				
Se vaatii meiltä kaikilta asenne- muutosta				
On tarve löytää ratkaisuja ja saada toimivat käytännöt rakenteisiin.				

Lisäksi on verkostotoimijoiden tapauksia, joissa ei ole aina asiakasläsnä, joissa voidaan miettiä toimivia käytäntöjä.	Hyvistä käytännöistä keskustellaan	Toimintaa kehitetään yhdessä			
Hyvin toimivat moniammatilliset työtavat tulivat kaikille näkyviksi, kun niitä käytiin läpi erilaisissa pikkuverkostoissa olevien ihmisten kanssa.					
Kaikki ovat sitoutuneita ja haluavat viedä asiaa eteenpäin	Toimintaan sitoudutaan				
Kaikki ovat olleet sitoutuneita viemään niitä omaan verkostoon.					
Meillä on hyvä tiimi ja ideoimme paljon yhdessä	Toimintaa ideoidaan yhdessä				
Ideoimme yhdessä erilaisia yhteistyömuotoja ja toteutamme ne käytännössä					
Olemme kokeilleet verkostoa perheiden kanssa ja saamiemme kokemusten perusteella olemme muokanneet malliamme.	Toimintatapaa kehitetään saatujen kokemusten perusteella				Käytännön toimintatapaa kehitetään saatujen kokemusten perusteella
Vaikka kaikki ei menekään aina ihan putkeen, voi sitä kuitenkin kokeilla					
Verkostotapamisten ja perheiden myönteinen palaute kannustavat.					
Toiminnan kehittäminen ei jää vain ideoinnin tasolle vaan se saadaan pysyväksi käytännöksi.	Toiminnan kehittäminen viedään käytännön tasolle				

<p>Esimiestasolla täytyy olla hyväksyntä ja tuki, ei pelkälle kokeilulle tai projektille vaan ihan sellaisille hyvillä käytän-teille, jotka jäävät elämään. Että tämä ei jäisi vain joksikin projektiksi, jota kokeillaan ja joka loppuu siihen, kun kokeilu on ohi.</p>				
<p>Sitä ei jätetä ideoinnin tasolle vaan se saadaan pysyväksi käytännöksi</p>				