

Eva Romi

MONIAMMATILLISEN
YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN
NUORTEN AIKUISTEN
TUKEMISEKSI YLÖJÄRVEN
KAUPUNGISSA

Opinnäytetyö
Kansalaistoiminta ja nuorisotyö


Joulukuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 16.12.2013
Tekijä(t) Eva Romi		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kansalaistoiminta ja nuorisotyö
Nimeke Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen nuorten aikuisten tukemiseksi Ylöjärven kaupungissa		
Tiivistelmä <p>Moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt Suomessa vastauksena asiakkaiden monitahoisiin ongelmiin. Kyseessä on haastava ja hidas työmuoto, jonka hyvät tulokset eivät ole itsestään selviä. Yhteistyön toimivuus vaatii verkostolta, johdolta ja organisaatiolta yhteistä ymmärrystä, tahtoa ja sitoutumista. Lisäksi tarvitaan resursseja, konkreettista suunnittelua ja jaettua vastuuta. Parhaimmillaan moniammatillisen yhteistyön kokonaisvaltainen näkemys voi edistää asiakkaan tilannetta. Toimivasta yhteistyöstä on hyötyä myös siihen osallistuville ammattilaisille, joiden on mahdollista oppia luottamaan, tukemaan ja täydentämään toisiansa sekä saavuttamaan uudenlaisia luovia ratkaisuja.</p> <p>Opinnäytetyössä lähdettiin lisäämään moniammatillista yhteistyötä Ylöjärven kaupungin etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston, terveyskeskuksen ja Työ- ja toimintakeskuksen välillä. Näitä neljää tahoja yhdisti nuoret aikuiset asiakkaat, joiden elämäntilanteet nähtiin haastavina. Moniammatillisen yhteistyön lisäämisen painopisteet olivat tiedon lisääntymisessä ja yhteistyön edellytysten rakentamisessa. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, johon sisältyi lähtötilanteen alkukartoitus, neljä tapaamista yhteistyötahojen kanssa sekä loppukartoitus. Tapaamisten pyrkimys oli lisätä tahojen tietoisuutta toistensa palveluista ja henkilöstöstä, suunnitella konkreettisia yhteistyön tukimuotoja sekä taata yhteistyön jatkuvuutta hankkeen jälkeen. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi tahojen yhteisesti luomat tavoitteet ja sopimukset.</p> <p>Kehittämishankkeen loppuarvioinnin ja -kartoituksen perusteella yhteistyö lisääntyi tahojen välillä sekä tietoisuus muiden yksiköiden palveluista ja henkilöstöstä kasvoi. Yksiköt tulivat toisilleen tutuiksi hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kohdalla, mutta hankkeen ulkopuoliset työntekijät jäivät vähemmälle tietoisuudelle. Tästä huolimatta tahot arvioivat toimivansa hankkeen myötä entistä enemmän toistensa kanssa yhteistyössä ja näkivät yhteistyön lisääntyvän entisestään tulevaisuudessa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Moniammatillisuus, yhteistyö, kehittäminen		
Sivumäärä 89 s. + 7	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Katja Komonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Ylöjärven kaupunki

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis 16 December 2013
Author(s) Eva Romi	Degree programme and option Civic Activities and Youth Work	
Name of the bachelor's thesis Developing multiprofessional co-operation to support young adults' wellbeing in Ylöjärvi		
Abstract <p>In Finland, there has been an increase in multiprofessional co-operation to meet the complex needs of the clients. Co-operation does not necessarily mean better results, as it is a challenging and slow working method. Teams, leaders and organisations should have a common view, a common will and commitment. They also need funding, a clear scenario and shared responsibility. The outcome of successful teamwork may be clients' better wellbeing. Multiprofessional co-operation can also increase the trust between the groups and create new kinds of innovative solutions. This may create services that complete each other.</p> <p>This Bachelor's Thesis aims at increasing multiprofessional co-operation in the town of Ylöjärvi and between its four different units; outreach youth work, mental health clinic, health center and workshop. Young adult clients who had life management problems were the common denominator in these four units. The primary goal in multiprofessional co-operation was to increase knowledge and teamwork elements. The Bachelor's Thesis was carried out as a development project and it included a starting point interview, four meetings with the units, and a final interview. In the four meetings, the participants received a general idea of services provided by the other units. The purpose was also to support the teamwork by creating concrete forms of operation as well as establishing the future of multiprofessional co-operation. As an end result of the thesis, common goals and agreements were set by the four units.</p> <p>In conclusion, the final evaluation and interview show that both the collaboration and the awareness of other units and their personnel were increased by this development project. The participants in the project became familiar with the work of each other; however, those not involved in the project did not receive the same information. Nevertheless, the units felt that the project helped them to increase co-operation, and they all had a positive view on the future of similar teamwork.</p>		
Subject headings, (keywords) Multiprofessional, co-operation, development		
Pages 89 p. + 7	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Katja Komonen	Bachelor's thesis assigned by The town of Ylöjärvi	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARVE.....	2
2.1	Työ- ja toimintakeskus	4
2.2	Etsivä nuorisotyö	5
2.3	Mielenterveystoimisto	6
2.4	Terveyskeskus.....	6
2.5	Yhteistyön lähtötilanne	7
2.6	Alkukartoitus yhteistyötahoille.....	8
2.7	Alkukartoituksen tulokset.....	9
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TEOREETTINEN PERUSTA.....	15
3.1	Nuorten pahoinvointi	15
3.2	Moniammatillinen yhteistyö	17
3.3	Muita yhteistyöhankkeita.....	21
4	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	23
4.1	Kehittämishankkeen tavoite.....	23
4.2	Kehittämishankkeen toimenpiteet	25
4.3	Kehittämishankkeen menetelmät.....	26
4.4	Kehittämisprosessin eteneminen	28
4.4.1	Ensimmäinen yhteistapaaminen.....	28
4.4.2	Toinen yhteistapaaminen	31
4.4.3	Pienryhmäkoontuminen	36
4.4.4	Kolmas yhteistapaaminen	38
4.4.5	Kirjallinen loppuarviointi.....	42
4.4.6	Lopputuotos	45
4.4.7	Loppukartoitus	48
5	TULOKSET JA POHDINTA	53
5.1	Johtopäätökset moniammatillisuuden yhteiskunnallisesta tilanteesta	54
5.1.1	Moniammatillisen yhteistyön haasteet.....	56
5.1.2	Moniammatillisen yhteistyön hyödyt	61
5.2	Kehittämisprosessin arviointi	63
5.2.1	Kehittämishankkeen tavoitteiden arviointi	63
5.2.2	Kehittämisprosessin arviointi.....	67

5.2.3	Valittujen menetelmien arviointi	70
5.2.4	Lopputuotoksen arviointi	75
5.2.5	Oma oppiminen prosessin aikana	77
5.3	Jatkokehittämiskohteet ja jatkotutkimuskohteet.....	80
LÄHTEET.....		86

LIITTEET

- 1 Alkukartoituskysymyksiä
- 2 Arviointi
- 3 Loppuarviointi
- 4 Loppukartoitus

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni kuvaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisen ensimmäisiä askeleita. Lukija saa mahdollisuuden kurkistaa kulissien taakse ja nähdä mitä kehittämistyö on käytännön tasolla. Mistä kehittäminen lähtee? Mitä käytännössä tapahtuu? Työssä kerrotaan minkälaisia kompastuksia matkan varrella voi olla, millaisia onnistumisia taival tuo tullessaan ja mitä tällainen hanke vaatii ohjaajalta.

Moniammatillisesta yhteistyöstä on viimevuosina puhuttu valtavasti ratkaisuna lähes kaikkiin asiakkuuden ongelmiin. Moniammatillinen yhteistyö on kuitenkin hidasta ja vaativaa. Työmuoto haastaa työntekijät, johdon ja koko organisaation uudenlaiseen lähestymistapaan, jossa yhteinen todellisuus syntyy vastavuoroisen keskustelun, kaikkien osapuolien mielipiteiden huomioimisen ja osallisuuden kautta. Moniammatillisuus vaatii jaettua vastuunottoa, sitoutumista ja eriävien näkökulmien esille nostamista. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistä aikaa, yhteistä tahtotilaa ja sinnikkyyttä viedä asioita eteenpäin. Moniammatillisen yhteistyön toimiessa hyvin mahdollistuu työntekijöiden keskinäinen arvostus ja luottamus, yhteinen näkemys asiakastyöstä sekä selkeä vastuunjako. Tästä on hyötyä asiakkaan kokonaiselämäntilanteen huomioinnissa.

Viranomaisten tekemästä yhteistyöstä on olemassa lukuisia erilaisia nimityksiä ja täten moniammatillisuuden käsite voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla kertojasta riippuen. Opinnäytetyössäni tarkoitan moniammatillisuudella kaikkea sitä yhteistyötä, jota työntekijät tekevät yhdessä erilaisissa ryhmissä. Tämä sisältää työyksiköiden oman erikoisasantuntijuuden, mutta myös yksittäisten työntekijöiden moninaisen osaamisen oman ammattinsa ja henkilökohtaisen kiinnostuksensa kautta.

Opinnäytetyön lähtökohdat syntyivät kokemastani työelämätarpeesta. Ennen opiskeluni Mikkelin ammattikorkeakoulussa työskentelin Ylöjärven kaupungilla Työ- ja toimintakeskuksella ja työssäni törmäsin jatkuvasti asiakkaiden moniulotteisiin ongelmiin. Pidín hedelmällisenä kaupungin muiden yksiköiden kanssa tehtyä yhteistyötä, josta heräsi ajatus kehittää yhteistyöstä jatkuva käytäntö, joka toimisi kiinteänä osana työtä. Ylöjärven kaupunki oli kiinnostunut kehittämishankkeesta ja yhteinen nimittäjä löytyi nuorista aikuisista, joiden kanssa koettiin neuvottomuutta.

Kehittämishankkeeni on tehty yhteistyössä Ylöjärven kaupungin neljän yksikön kanssa. Tahot ovat etsivä nuorisotyö, mielenterveystoimisto, terveyskeskus ja Työ- ja toimintakeskus. Kehittämisen tavoitteena ovat moniammatillisen yhteistyön edellytysten rakentaminen sekä tiedon lisääminen muista yksiköistä, niiden palveluista ja henkilöstöstä. Kehittämishanke koostuu lähtötilanteen alkukartoituksesta tahojen edustajia haastattelemalla, kolmesta tahojen välisestä yhteistapaamisesta, pienryhmäkokouksista tahojen edustajien kesken sekä tahojen haastattelusta tapaamisten lopuksi. Yhteistapaamisten toteutuksessa hyödynnän yhteisöllisyyden, sosiokulttuurisen innostamisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä, joille on ominaista toimia sosiaalisten prosessien käynnistäjinä.

Opinnäytetyössä esitellään kehittämishankkeen lopputuotos eli tahojen yhteisesti luodut tavoitteet ja sopimukset, joiden avulla hankkeessa olleet neljä tahoa voivat jatkaa yhteistyön kehittämistä hankkeen päätyttyä. Ylöjärven kaupungin lisäksi opinnäytetyöstäni voi olla hyötyä kehittämishanketta suunniteleville ohjaajille sekä moniammatillista kehittämistä aloittaville yksiköille.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARVE

Työskentelin vuosina 2009 – 2011 Ylöjärven kaupungin Työ- ja toimintakeskuksella (Toimari) kädentaitojen yksikön kuntoutusohjaajana. Toimarilla painopiste on asiakkaan kuntoutumisessa, joka käytännössä tarkoittaa esim. työtoimintaan osallistumista, työelämätaitojen opettelua ja sosiaalisten suhteiden harjoittelua. Kaikessa toiminnassa otetaan huomioon asiakkaan omat voimavarat ja resurssit. Toimarilla yksi keskeisimmistä työtehtävistäni kuntoutusohjaajana oli kartoittaa yhdessä asiakkaan kanssa niitä elämänalueita, joihin hän tukea tarvitsi. Useita elämänhallinnan ongelmia voitiin harjoitella Toimarilla (kuten vuorokausirytmä ja sosiaaliset suhteet), mutta osa haasteista oli niin laaja-alaisia ja moniulotteisia, että Toimarin tukitoimet eivät yksistään tuottaneet riittävää tehoa, vaan niihin tarvittiin muiden viranomaistahojen tukea. Tällaisia haasteita loivat mm. nuorten aikuisten elämäntilanteet, joissa oli akuutteja ja monimutkaisia ongelmia.

Asiakkaista valtaosan tavoitteena on siirtyä Toimarilta eteenpäin, kohti työelämää tai koulutusta. Monille työelämä oli Toimarille tullessa kuitenkin vielä kaukainen asia ja

sitä jarruttivat erilaiset ongelmat terveyden ja elämänhallinnan alueilla, kuten esim. psyykkiset ongelmat, päihteiden käyttö, hajanainen vuorokausirytmii, sosiaalisten suhteiden vaikeudet sekä puutteet sitoutumisessa, osallisuudessa, arjen taidoissa ja taloushoidossa. Asiakkaalla saattoi olla takanaan myös pitkä jakso työttömyyttä ja/ tai opintojen keskeytyksiä. Osa ei ollut edes aloittanut työelämää tai koulutusta peruskoulun jälkeen, vaan eristäytyminen kotiin oli alkanut jo siinä vaiheessa.

Moni asiakkaistani oli jäänyt ongelmiensa kanssa yksin ennen Toimarille tulemista. He eivät olleet joko osanneet tai jaksaneet hakea apua itselle. Kohtasin myös tapauksia, joissa asiakas oli yrittänyt tuloksetta saada tukea ongelmiinsa. Tällöin kuntoutusohjaajaa saatettiin tarvita puhemiehenä ja tukiverkoston luojana. Toimarilla oli jo minun aikoinani melko kiinteät yhteistyöväylät eri tahoihin. Yhteistyötä tehtiin mm. mielenterveystoimiston, etsivän nuorisotyön, TE-toimiston, sosiaalitoimen ja terveyskeskuksen kanssa. Vaikka yhteistyötahot olivat olemassa ja verkostoa hyödynnettiin, yhteistyötä ei tehty niin paljon kuin olisi ollut ehkä tarve. Toista viranomaista konsultoitii yleensä vasta viime hädässä. Mikäli asiakkaalla oli jo entuudestaan yhteistyösuhde jonkun viranomaisen kanssa, oli konsultaatio ja yhteistyö selkeästi helpompaa. Yhteistyön helppouteen vaikutti myös toisen yksikön palveluiden tai työntekijän tunteminen ennestään.

Yhteistyön haastavuus puolestaan ilmeni erityisesti akuuteissa tilanteissa, kun asiakas olisi tarvinnut nopeasti tukea. Tällöin punnittiin kuinka hyvin työntekijä osasi hyödyntää muita olemassa olevia tahoja. Uutena työntekijänä kesti melko kauan, ennen kuin alkoi edes jollain tasolla ymmärtää ja hahmottaa eri palveluiden rakenteita, täten niitä ei luonnollisesti osannut aluksi käyttää hyödyksi. Oppiessani hyödyntämään muita yksiköitä koin hyvin hedelmällisenä yhteistyön eri viranomaistahojen kanssa. Kohdattessani heitä toistuvasti alkoi vähitellen syntyä yhteistä kieltä ja ymmärrystä. Tästä oli usein hyötyä niin asiakkaan kuin myös meidän viranomaisten mielestä, ja tämä tuki asiakkaan asioiden eteenpäin menemistä. Pystyimme täydentämään toistemme palveluita ja asiakas sai tukea monelta eri suunnalta.

Opinnäytetyön tullessa ajankohtaiseksi tuntui luontevalta ottaa yhteyttä Toimarin johtavaan kuntoutusjohtajaan ja tarjota heille mahdollisuutta hyödyntää minua toiminnan kehittämisessä. Mietimme yhdessä opinnäytetyön tarvetta ja yhteistyö viranomaisten välillä tuli pian mieleemme. Lähtökohtana oli ajatus toimivammasta yhteistyöstä, ettei

jokaisen tarvitsisi luoda yksin väyliä muihin viranomaisiin silloin kun apua tarvittaisiin. Tarvetta lisääntyvälle yhteistyölle loi myös se, että lähes puolet Toimarin työntekijöistä oli vaihtunut viimeisen parin vuoden aikana. Työntekijöiden vaihtuessa on aina riski, että tutut yhteistyöväylät heikkenevät.

Lähden opinnäytetyössäni lisäämään yhteistyötä Ylöjärven kaupungin Työ- ja toimintakeskuksen, etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston ja terveyskeskuksen välille. Nämä neljä tahoja työskentelevät useiden yhteisten asiakkaiden parissa ja tekevät jo nykyisellään yhteistyötä jossain määrin keskenään. Heiltä kuitenkin puuttuu säännöllinen yhteydenpito sekä yhteisesti mietittyjä käytäntöjä, joista voisi olla hyötyä ennen kaikkea työntekijälle, mutta myös asiakkaalle, jolle mahdollistuu tämän myötä kuntoutuksen ja hoidon parempi laatu. Näiden neljän tahon yhteisenä nimittäjänä ovat nuoret syrjäytymisuhan alla olevat aikuiset, joiden elämän suunta on hukassa.

Toimarin johtavan kuntoutusohjaajan kanssa yhteisesti pohtien rajasin opinnäytetyöni näihin neljään tahoon. Olisi ollut houkuttelevaa tehdä oikein laaja yhteistyöhanke, jossa olisi ollut kaikki Ylöjärvellä nuorten aikuisten parissa toimivat tahot, mutta tällöin hanke olisi paisunut liian isoksi. Laajentuminen olisi tuonut mukanaan useita haasteita, kuten yhteisen ajan löytymisen kehittämiseen sekä asioista sopimisen opinnäytetyön aikataulussa. Viranomaisten aito tutustuminen toisiinsa sekä omien mielipiteiden esittäminen tapahtuu helpommin pienemmässä ja intiimimmässä porukassa. Lisäksi Toimarilla oli jo olemassa TE-toimiston ja sosiaalitoimen kanssa melko vakiintuneet käytännöt ja sopimukset. Toimarilla olevien nuorten aikuisten ongelmat olivat sen tyyppisiä, että kuntoutumista tuki tiiviimpi yhteistyö etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston ja terveyskeskuksen kanssa. Näillä perusteilla nämä kolme muuta yksikköä Toimarin ohella valikoituivat opinnäytetyöni yhteistyöhankkeeseen.

2.1 Työ- ja toimintakeskus

Työ- ja toimintakeskus tarjoaa työpajatoimintaa ja kuntouttavia palveluita täysi-ikäisille Ylöjärven ja ympäristökuntien asiakkaille. Toimarista puhuessani tarkoitan nimenomaan sen kuntouttavia palveluita, jättäen työpajatoiminnan (jossa ollaan palkkatuetussa työssä tai työkokeilussa) käsittelystä pois kokonaan. Tämä rajaus on tehty siitä syystä, että Toimarin 18–29 -vuotiaista nuorista asiakkaista valtaosa on kirjoilla nimenomaan kuntouttavien palveluiden puolella eikä työpajalla. Kuntouttavien palve-

luiden nuoret aikuiset ovat Toimarin asiakkuuden ajan pääsääntöisesti joko kuntouttavassa työtoiminnassa tai sairauslomalla.

Työ- ja toimintakeskus toimii kaupungin työllisyyspalveluiden alaisuudessa. Kuntouttavien palveluiden lähtökohtana on tukea asiakasta elämönhallinnan eri osa-alueilla. Tavoitteena on kartoittaa ja vahvistaa asiakkaiden työelämänvalmiuksia, lisätä ja ylläpitää toimintakykyä, sosiaalisia taitoja sekä psyykkisiä ja fyysisiä voimavaroja. (Ylöjärven kaupunki 2012.) Toimarilla toimii neljä eri työtoimintayksikköä; alihankinta, kädentaidot, puu- ja entisöinti sekä Reimari-projekti, joka on tarkoitettu pitkäaikaisimmille kuntoutujille. Kuntouttavat palvelut järjestävät myös erilaista ryhmätoimintaa kaikille asiakkailleen. Ryhmätoimintaa on monen tyyppistä huomioiden asiakkaiden tarpeet, se voi olla toiminnallista ja/ tai keskustelevaa (mm. valokuvausryhmä, hyvinvointiryhmä ja liikuntaryhmä). Lisäksi Toimarilla toimii Nuorten starttipaja, joka tarjoaa ryhmämuotoista toimintaa n. 10 nuorelle kerrallaan. Starttipajassa keskittään nuorten elämönhallintaan kokonaisvaltaisemmin kuin työtoimintayksiköissä. Se sisältää pienimuotoisen työtoiminnan lisäksi arjen harjoittelua käytännössä mm. ruoanlaiton, kaupassa käynnin ja talouden hallinnan keinon. Starttipajassa kuntoutuminen tapahtuu ryhmää ja toiminnallisuutta hyödyntäen, mutta tämän lisäksi on myös yksilökeskusteluja sekä tutustumiskäyntejä esim. alueen työ- ja koulutusmahdollisuuksiin.

Toimarilla työskentelee johtava kuntoutusohjaaja, neljä kuntoutusohjaajaa ja kaksi työnohjaajaa. Käynnissä olevissa projekteissa työskentelee lisäksi kolme kuntoutusohjaajaa, joista yksi on etsivän nuorisotyön ja toimintakeskuksen yhteinen työntekijä. Asiakkaaksi voi hakeutua sosiaalitoimen, TE-toimiston, etsivän nuorisotyön, mielen-terveystoimiston tai omalääkäriin kautta. Näiden lisäksi nuori voi itse hakeutua asiakkaaksi ottamalla yhteyttä johtavaan kuntoutusohjaajaan.

2.2 Etsivä nuorisotyö

Etsivä nuorisotyö kulkee Ylöjärvellä Sumuvalo- nimellä ja se toimii työllisyyspalveluiden alaisuudessa. Sumuvalo on opetus- ja kulttuuriministeriön tukema etsivän nuorisotyön projekti, jossa työskentelee kaksi ohjaajaa. Etsivä nuorisotyö tarjoaa palveluitaan 17–28 -vuotiaille ylöjärveläisille, joilla on suunta hukassa tulevaisuuden suhteen, koulu keskeytynyt tai ongelmia elämönhallinnassa. Etsivän nuorisotyön tavoitteena on löytää kaikki kohderyhmään kuuluvat nuoret, jotka ovat koulun, työelämän tai muiden

palveluiden ulkopuolella ja joiden työttömyys on uhassa pitkittyä. Valtaosa asiakkaita tulee sosiaalitoimen, toisen asteen koulujen tai TE- toimistojen kautta. Etsivään nuorisotyöhön voi ottaa yhteyttä nuori itse, nuoren vanhemmat tai nuoresta huolissaan oleva viranomainen. Asiakkuuden aloittamiseen ei tarvita lähetettä.

Toiminta on nuorelle vapaaehtoista ja jokaiselle nuorelle räätälöidään yksilöllinen suunnitelma. Nuori saa apua tarvitsemalleen elämän alueelle. Etsivä nuorisotyö jalkautuu sinne missä on tarve; tutustumiskäynnille, kotiin, työharjoittelupaikalle tai vaikka viranomaistapaamiseen. Työn keskeinen elementti on joustavuus asiakkaan tarpeen mukaan.

2.3 Mielenterveystoimisto

Ylöjärven mielenterveystoimisto on erikoissairaanhoidon yksikkö, joka toimii perusterveydenhuollon alaisuudessa. Mielenterveystoimiston työryhmässä on kolme psykiatrian erikoislääkärinä, kolme psykiatrian erikoissairaanhoidtajana, sosiaalityöntekijä ja psykologi. Hoito toteutetaan tiimityönä hyödyntäen työryhmän moniammatillisuutta. Hoitomuotoja lääkehoidon lisäksi ovat ryhmä- ja yksilöhoito. Hoitajaksot ovat rajallisia ja niiden ajallinen kesto ja käyntitiheys arvioidaan yksilöllisesti. Mielenterveystoimistoon tullaan lääkärin läheteellä ja heille kuuluu yli 21-vuotiaat potilaat, joilla on vaikeita mielenterveyshäiriöitä, kuten psykoosisairaudet ja vaikea-asteinen masennus. Hoito alkaa tutkimuskäynneillä, jonka jälkeen hoitoneuvottelussa jokaiselle luodaan yksilöllinen hoitosuunnitelma.

2.4 Terveyskeskus

Ylöjärven terveyskeskus toimii perusterveydenhuollon alaisuudessa. Terveyskeskus kattaa valtavan joukon erilaisia palveluita, mutta opinnäytetyössäni rajaan terveyskeskukseen kuuluvaksi ainoastaan nuoria aikuisia koskevat palvelut, kuten omalääkärin, terveydenhoitajan, sairaanhoitajan, depressiohoitajan, päivystyksen ja opiskeluterveydenhuollon. Kehittämishankkeeseen osallistuvat terveyskeskuksen apulaisylilääkäri ja koulutuskeskus Valon lääkäri. Valossa on saman katon alle yhdistetty lukio, ammatitopisto, aikuiskoulutus ja yrittäjyysopinnot.

Ylöjärvellä terveyskeskus vastaa somaattisen puolen lisäksi myös lievemmistä mielen-terveydenhäiriöistä, kuten lievä ja keskivaikea masennus. Opiskeluterveydenhuolto on aloittanut toimintansa syksyn 2012 aikana, joten se on vasta kehittämisen asteella. Tällä hetkellä opiskeluterveydenhuollossa työskentelee terveydenhoitaja ja kuraattori sekä lääkäri kerran viikossa.

2.5 Yhteistyön lähtötilanne

Ylöjärven kaupunki on tehnyt jo pitkään poikkihallinnollista yhteistyötä viranomais-ten välillä. Kaupungilla pitkään työskennelleet työntekijät tietävät monia kirjoittamat-tomia tapoja, kuten miten toimia ja keneen ottaa yhteyttä toisen viranomaisen apua tarvitessaan. Asiat sujuvat usein ilman erillisiä sopimuksia, kun kyseessä on pieni kaupunki, jossa moni asiakkaista on jo entuudestaan eri tahojen tuttu. Ilman säännöl-listä yhteydenpitoa eri tahojen välillä yhteistyöverkostojen ja palvelujen hyödyntämi-nen rajoittuu tiettyihin samoihin, tuttuihin palveluihin ja hiljainen tieto ei siirry vält-tämättä työntekijöiden vaihtuessa uusille työntekijöille. Rakenteiden ollessa työnteki-jälle vieraita menee asioiden selvittämiseen yksittäiseltä työntekijältä kohtuuttoman paljon aikaa.

Haastetta eri viranomaistahoille ovat tuoneet erityisesti nuoret 18–29-vuotiaat aikui-set, joilla ei ole peruskoulun jälkeen suoritettua tutkintoa ja joilla on vaikeuksia sitou-tua eri toimintoihin. Heidän ongelmansa näyttäytyvät monenlaisena oireiluna ja vai-keutena, kuten koulukeskeytyksinä, eristäytymisenä kotiin, mielenterveyden häiriöinä, päihteiden käytön lisääntymisenä jne. Asiaa ei helpota, että nämä nuoret eivät tyypilli-sesti osaa tai jaksaa hakea apua itselle. Tällöin avun hakemiseen tarvitaan usein ulko-puolista, esim. nuoren kanssa työskentelevää, henkilöä. Nuorten kohdalla avun saami-nen ripeästi olisi erityisen tärkeätä, jottei kallisarvoista aikaa menisi hukkaan tuki-väylän kartoittamiseen tai luomiseen, vaan itse ongelman pariin päästäisiin työskente-lemään ennen kuin asiat monimutkaistuvat liikaa.

Toimari, etsivä nuorisotyö, mielenterveystoimisto ja terveyskeskus ovat jossain mää-rin toisilleen palveluiltaan ja toimintatavoiltaan vieraita. Tiedon lisääntyminen auttaisi kaikkia tahoja sekä ymmärtämään työtä toisen näkökulmasta, että hyödyntämään ole-massa olevia rakenteita ja palveluita paremmin. Yhteisen pöydän ääreen istuminen,

yhteistyön arviointi ja konkreettinen kehittäminen antaa myös mahdollisuuden toimivampaan työskentelyyn jatkossa.

2.6 Alkukartoitus yhteistyötahoille

Opinnäytetyöni käynnistyi alkukartoituksella, jonka tarkoituksena oli kerätä lisätietoa nykytilanteesta. Minulla oli oma käsitykseni yhteistyön määrästä ja sujuvuudesta, mutta näkemys oli luonnollisesti hyvin subjektiivinen, joten halusin kuulla työntekijöiden omia kokemuksia tilanteesta. Tämän johdosta päädyin tekemään kolmetavoitteen alkukartoituksen. Ensinnäkin tarkoituksena oli kerätä tietoa yhteistyön määrästä, sen luonteesta sekä työntekijöiden kokemuksista. Toiseksi pyrin kartoittamaan kuinka paljon työntekijät tiesivät eri yksiköiden tarjoamista palveluista ja kuinka tuttuja yksiköt olivat rakenteeltaan toisilleen. Kolmanneksi selvitin työntekijöiden toiveita alkavasta yhteistyöhankkeesta ja heidän ajatuksia kehittämistarpeista.

Alkukartoitusta varten haastattelin kahdeksaa työntekijää hankkeeseen osallistuvasta neljästä eri yksiköistä. Mielenterveystoimistosta haastattelin kolmea työntekijää, joista yksi oli psykiatrinen sairaanhoitaja, yksi psykologi ja yksi psykiatrian erikoislääkäri. Toimariilta haastattelin myös kolmea työntekijää, joista yksi oli johtava kuntoutusohjaaja ja kaksi kuntoutusohjaajia. Etsivästä nuorisotyöstä haastattelin yhtä ohjaajaa ja terveyskeskuksesta apulaisylilääkärinä. Kartoituksessa oli työntekijöitä eri ammattikunnista ja eri työtehtävistä. Toimintakeskukselta ja mielenterveystoimistosta oli kummastakin enemmän haastateltavia, koska näistä yksiköistä hankkeeseen oli osallistumassa suurempi edustus. Osan haastateltavista pyysin henkilökohtaisesti alkukartoitukseen, osa ilmoittautui haastateltaviksi opinnäytetyön info-tilaisuudessa. Toiveenani oli haastatella niitä henkilöitä, jotka tekevät töitä nuorten aikuisten parissa. Alkukartoituskysymykset ovat liitteessä 1.

Haastattelut järjestettiin loka-marraskuussa 2012. Haastattelijat saivat itse valita haastattelupaikan ja ajankohdan. Valtaosa haastatteluista toteutettiin työntekijöiden omissa työhuoneissa, mutta koska kaikilla ei ollut omaa työhuonetta, yksi haastatteluista toteutettiin ryhmähuonetilassa ja yksi julkisessa kahvilassa. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelua soveltaen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle ominaista on, että haastattelu etenee ennalta mietittyjen teemojen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Haastattelun ei tarvitse edetä

tarkassa järjestyksessä, eikä kysymysten tarvitse noudattaa tiukkaa sanamuotoa. Haastattelu on muodoltaan vapaamuotoisempi ja voi edetä haastattelijan valitsemissa järjestyksessä sekä sen mukaan, miten haastateltava asioista kertoo. Teemahaastattelun fokus on saada tarpeeksi tietoa ennalta valituista aihealueista ja kiinnostuksen kohteena ovat haastateltavan tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksen tarkoitus oli auttaa minua keskittymään paremmin haastateltavaan. Täten minulla ei mennyt aikaa ja energiaa vastausten kirjaamiseen. Nauhoituksen etuna oli myös, että pystyin palaamaan myöhemmin tarvittaessa, vaikka useampaan kertaan, haastateltavan vastauksiin, sanamuotoihin jne. Tämä vähensi asioiden ylimääräistä tulkintaa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, riippuen siitä minkä verran haastateltavat asiasta tuottivat. Haastattelun pituuteen ja asiasta tuottamiseen saattoi vaikuttaa, kuinka paljon kokemusta yhteistyöstä työntekijällä oli entuudestaan. Lyhimmän haastattelun antanut henkilö oli ollut Ylöjärvellä töissä vain puoli vuotta.

Haastatteluiden jälkeen purin jokaisen haastattelunauhan erikseen ja tiivistin kyseisen työntekijän ajatukset, toiveet ja kokemukset yhteen. Purkamisen jälkeen summasin kaikkia haastatteluista yhteneväisiä sekä eroavia seikkoja. Arvioin näitä löydöksiä sen valossa, että olivatko ne vain yksittäisen henkilön omia ajatuksia vai löytyikö samankaltaisuutta myös muilta. Arvioin haastatteluja myös yksiköittäin, jonka myötä sain käsitystä jokaisen tahon ajatuksista, kokemuksista ja toiveista.

2.7 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoitus antoi minulle huomattavasti lisätietoa tilanteesta. Olin yllättynyt, miten kaikki tahot kokivat heillä olevan puutteellisia tietoja toistensa tarjoamista toiminnoista ja palveluista. Lähes kaikki haastateltavista mainitsivat, että tiedon saaminen muiden palveluista on kiinni omasta aktiivisuudesta. Ilman aktiivista tiedon hakemista olisi melko hukassa eri toiminnoista.

”No, hyvin huonostihan mä tiedän (muiden yksiköiden palveluista nuorille). Kyllähän se on hyvin omaehtoista se selvittäminen.”

”Tää liittyy niin paljon siihen omaan aktiivisuuteen, että ottaako yhteyttä, solmiiko kontakteja.”

”Asiakkaiden tarpeen ja tilanteiden mukaan niinkun sitten (olen) enemmän hakenutkin sitä tietoa.”

Alkukartoituksesta nousi näkemys, että yhteistyön määrä on riippuvainen toisen viranomaisen tuttuudesta. Eräs haastateltavista mainitsi tehtävän yhteistyön määrään vaikuttavan myös sen, kuinka paljon on toisen yksikön työntekijän kanssa yhteneväinen näkemys työstä tai asiakkaan tilanteesta sekä miten laaja ymmärrys toisella työntekijällä on omaa työkenttää kohtaan.

”Siinä hirveästi vaikuttaa myöskin se, että kuinka aktiivinen ja osaava sitten sieltä puolelta (toisesta yksiköstä) on se henkilö.”

”Kyl (eri yksikön työntekijän) täytyis vähän tietää ja olis hirveen hyvä, että vähän ymmärtäis meidän toimintatapoja.”

”Todella paljon on se yhteistyö lisääntynyt (vuosien varrella). Sitä en tiedä, että onko sekin, että myös itse on oppinut tuntemaan heitä, samoin he meitä, siis persoonina, ohjaajina. Ett’ ennen kaikkea koen sen, ett’ se on hirveän tärkeitä, ett’ nähdään.”

”Nyt kun on vaihtunut henkilöt (toisessa yksikössä), niin nyt sitten taas ei ole sitä kontaktia.”

Tuttuus oli tästä huolimatta selkein vaikuttava tekijä yhteistyöhön. Yhteistyötahoilla oli ollut yhteisiä koulutustilaisuuksia ja illanistujaisia, mutta siitä huolimatta erityisesti uudet työntekijät tuntuivat jääneen ulkopuolelle. Eräs haastateltavista kertoikin, että yleensä koulutustilanteissa kaikki tahot ovat oman työyksikön porukan kesken ja tutustuminen on täten vähäistä. Muutama haastateltavista mainitsi myös, että yhteistyöhön vaikuttaa erityisesti kasvokkain kohtaaminen, etenkin itselle vieraiden työntekijöiden kohdalla tämä nähtiin tärkeänä.

”Oltiinhan me niinku hirveen erillään kaikki (eri tahot) muutenku sen yhden ryhmätyön ajan.”

”Sitä yhteistyötä helpottais sekin, kun minäkin tietäisin tasan tarkkaan, miten ne asiat toimii ja tuntisin ne ihmiset.”

”Jos mä tuntisin henkilökohtaisesti ne ihmiset siellä, jotka näitä nuorten asioita hoitaa, niin olishan se ihan eri olla yhteydessä.”

Alkukartoituksessa ilmeni, että terveyskeskus jää yhteistyössä ulkopuolelle. Kaikki muut tahot, paitsi terveyskeskus, mainitsivat tämän kommentissaan. Ulkopuolelle jäämiseen syyksi mainittiin terveyskeskuksen tiuhaan vaihtuvat lääkärit, joihin ei ehdi tutustua. Työntekijät pitivät vaikeana, että joutuvat aina aloittamaan alusta asiakkaan tietojen kertomisen uudelle lääkärille ja tällöinkään ei ole varmuutta, kuinka kauan kyseinen henkilö tekevää hoitaa.

”Terveyskeskus jää siitä (yhteistyöstä) ulkopuolelle selkeästi.”

”Siellä (terveyskeskuksessa) jotkut omalääkärit on tulleet tutuiksi, mut kun nekin vaihtuu koko ajan, niin ei ne sillain tule tutuiksi ja tunnetuiksi.”

”On koettu tosi vaikeeks se, kun omalääkärit ei yhtään pysy paikallaan.... Se (yhteistyö) on tosi helppoo silloin, kun me tunnetaan, mut tosi vaikeeta silloin kun on näitä käypäläisiä lääkäreitä.”

”Se ongelma on se, että kun ne omalääkärit tahtoo vaihtua, niin sit se on aika pulmallista, kun tää menee jotenkin niin aina näitten henkilöiden kanssa, ett´ sit se tieto ei kuitenkaan siirry sit taas sinne seuraavalle lääkärille. Niitten (asiakkaiden) kanssa, jolla on pysyvä omalääkäri, niin se toimii paremmin.”

Merkillepantavasti alkukartoituksessa näkyi, miten Toimari ja mielenterveystoimiston työntekijät puhuivat paljon toinen toisistaan. Heille sai toistuvasti muistuttaa muiden

tahojen olemassaolosta. Tästä minulle heräsi kysymys olisiko näillä kahdella taholla tarve vielä tiiviimpään yhteistyöhön.

Toiveita kehittämishankkeelle tuli alkukartoituksessa paljon. Haastateltavista kaikki kokivat, että tälle hankkeelle on tarvetta. Kehittämishankkeen toivottiin tuovan apua omaan työhön mm. laajentamalla näkökulmia, vähentämällä päällekkäistä työtä, lisäämällä tietoa, toimivuutta ja ideoita sekä osaamalla hyödyntää toisten osaamista. Toiveena oli, että hankkeessa olevilla työntekijöillä olisi avoin mieli muutokseen. Asiakkaiden näkökulmasta toivottiin, että nuoria saataisiin liikkeelle ja he saisivat nopeammin sekä joustavammin tarvitsemansa avun. Konkreettisia toiveita olivat mm. mahdollisuus toisen viranomaisen konsultointiin muulloinkin kuin soittoaikana sekä tietoa lukihäiriöiden ja oppimisvaikeuksien testauksesta.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteistyössä on kehitettävää mm. vastuunjaossa, tiedonkulussa, terveyskeskuksen mukaan saamisessa yhteistyöhön, tiedon siirtymisessä uusille työntekijöille, palveluiden joustavuudessa ja asiakaslähtöisyydessä (mm. matalampi kynnys). Osa tahoista kertoi, että voisivat tehdä omaa toimintaansa näkyvämmäksi. Muutama haastateltavista mainitsi, että yhteistyö pyörii ongelma- ja asiakaslähtöisesti, yleistä kuulumisenvaihtoa ja infoa on liian vähäisesti. Kaikki tahot pitivät yhteistyötä erityisen kankeana silloin, kun yhteistyötahoja on enemmän kuin kaksi. Tällöin suurimpana vaikeutena nähtiin tiedonkulku.

Alkukartoituksen myötä ilmeni myös yhteistyötahojen eriävät näkökulmat ongelmista, jotka liittyivät nuorten aikuisten kanssa tehtävään työhön sekä yhteistyöhön. Kaikilla tahoilla oli hieman erilainen ajatus ongelmista. Eriävät näkökulmat olivat ongelmia, jotka liittyivät palvelujärjestelmän jäykkyyteen, nuorten motivaatioon sekä tiedonkulkuun ja yhteydenpitoon. (Taulukko 1.)

Toimarin ja etsivän nuorisotyön näkökulmasta jähmeänä rakenteena oli koettu mm. hoitokontaktin saaminen Ylöjärven mielenterveystoimistoon, johon päästäkseen nuori tarvitsi omalääkärin lähetteen. Monen nuoren kohdalla oli todettu ongelma, etteivät he hakeudu itse omalääkäriin, jolloin vastaanotolle tarvittiin mukaan esim. etsivän nuorisotyön ohjaaja. Omalääkärin tekemä lähete menee ensiksi käsittelyyn ns. lähetetiimille, johon kuuluu mielenterveystoimiston, perhekeskuksen ja terveyskeskuksen työntekijöistä koostuva muutaman henkilön ryhmä. Tämä ryhmä arvioi perustetta erikoissai-

raanhoidon palveluihin. Tämän jälkeen mielenterveystoimisto kutsuu nuoren alkukartoitukseen, jonka tekee esim. sosiaalityöntekijä tai sairaanhoitaja. Alkukartoituksen jälkeen pidetään hoitoneuvottelu, johon osallistuu myös psykiatri ja paikalle pyritään saamaan nuoren asioissa mukana oleva viranomainen. Hoitosuhteen varsinaiseen alkamiseen saattaa mennä viikkoja aikaa.

Tilanteet nuoren elämässä vaihtelevat nopeasti ja ongelmat saattavat mennä hyvinkin pian monimutkaisiksi. Tämän myötä Toimarille tulee tarve konsultoida muita yhteistyötahoja ja löytää pian nuorelle hänen tarvitsemansa apu. Toimarin mielestä nuoren voinnin keikkuessa vaakalaudalla hämärtyy välillä kuntoutuksen ja hoidon raja. Tällä he tarkoittivat, että he joutuvat vastaamaan liian haasteellisista asioista, jotka menevät oman ammatin ja toisten työntekijän ammatin rajapinnoilla. He kaipasivat nopeata tukiväylää akuutissa tilanteessa olevalle nuorelle. Etsivän nuorisotyön näkökulmasta tilanne näyttäytyy monilta osin samanlaisena kuin Toimarin. Etsivä nuorisotyö kertoi avunsaannin olevan välillä liian vaikeata ja Ylöjärven lähetekäytännön kangistavan sitä. Moni etsivän nuorisotyön asiakkaista tarvitsee ohjaajan mukaan saattajaksi viranomaiskäynnille, jolloin aikaa läheteiden hakemiseen menee hukkaan varsinaiselta hoidon aloitukselta. Toimarin ja etsivän nuorisotyön mielestä ongelmat liittyvät siis eniten palvelujärjestelmään ja sen jäykkyyteen.

Mielenterveystoimiston näkökulmasta pahoinvoivia nuoria on paljon. Heillä on kuitenkin kokemus passiivisista nuorista, jotka eivät tule vastaanotolle motivoinnista ja muistuttelusta huolimatta. Tällöin menee kallista resurssia hukkaan, kun käyttämättä jätetyille, peruuttamattomille ajoille ei saada enää toista asiakasta tilalle. Näiden passiivisten nuorten kohdalla ongelmana ovat myös vastuunoton puutteet ja epärealistiset toiveet, että joku vain ottaisi pahan olon heiltä pois. Ihmeitä ei mielenterveystoimistokaan pysty tekemään. Mielenterveystoimiston työntekijöiden kesken oli erilaisia näkökulmia nuorten avun tarpeesta. Osan mielestä olisi hyvä, jos nuoret tulisivat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa heille, jolloin asioihin voitaisiin ehkä helpommin puuttua. Osa puolestaan sanoi etteivät kaikkien nuorten ongelmat ole niin vaativia, että niihin tarvittaisiin erikoissairaanhoidollista tukea. Kaikki mielenterveystoimiston haastatellut olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhteistyöstä muiden tahojen kanssa on nuorten kohdalla hyötyä ja sitä voisi lisätä esim. hoitosuhteen alussa, jolloin voisi järjestää yhteistyöpalaverin. Mielenterveystoimiston mielestä ongelmat liittyvät siis eniten nuorten motivaatioon ja vastuunoton puutteisiin.

tämä hanke antoi siihen mahdollisuuden. Alkukartoituksessa nousi lukuisia erilaisia tarpeita ja ongelmia. Opinnäytetyössäni en voi pureutua kuin muutamaani niistä. Valitsin alkukartoituksen perusteella neljä tarvetta, joihin päätin lähteä vastaamaan. Ensimmäinen asia, johon halusin vaikuttaa, oli tiedon lisääntyminen. Kaikki tahot kertoivat tiedoissa olevan puutteita ja näiden puutteiden uskottiin vaikuttavan yhteistyötä vähentävästi. Toinen asia, jonka halusin nostaa käsittelyyn, oli edellä mainitut eriävät näkökulmat. Halusin tuoda aiheen esille, jotta tahojen näkökulmat lähentyisivät tai he löytäisivät yhteistä todellisuutta. Kolmanneksi halusin lisätä tahojen tutustumista toisiinsa, koska niin moni vastaajista sanoi sen vaikuttavan yhteistyöhön. Neljänneksi päätin lähteä vastaamaan yhteisten käytäntöjen luomiseen, jotta yhteistyöllä olisi pohjaa jatkaa elämäänsä tämän hankkeen jälkeen.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TEOREETTINEN PERUSTA

Ylöjärven viranomaisten huoli nuorista aikuisista on vastaava, mitä koetaan tällä hetkellä ympäri Suomea ja mistä on ollut paljon puhetta mediassakin. Tästä syystä käsitelen asiaa tässä luvussa isommassa mittakaavassa tarkastellen. Pyrin avaamaan, miten tämä ilmiö näyttää niin yhteiskunnallisesti kuin myös Ylöjärvellä. Avaan lisäksi moniammatillisuuden käsitettä ja kerron millaisia moniammatillisia yhteistyöhankkeita Suomessa on tehty.

3.1 Nuorten pahoinvointi

Nuorten pahoinvoinnista, polarisoitumisesta ja syrjäytymisuhasta puhutaan paljon. Nämä puheet eivät ole tuulesta temmattuja, huoli nuorista on aiheellinen. Tutkimusten valossa nuorten yhteiskunnallinen tilanne näyttää siten, että valtaosalla nuoria menee hyvin, jopa paremmin kuin aiemmin. Tämän lisäksi on kuitenkin olemassa joukko nuoria, joille pahoinvointi näyttäisi kasaantuvan. Tällöin puhutaan eriarvoistumisesta ja polarisaatiosta, joka ilmenee mm. nuorten erityispalveluiden lisääntyvänä käyttönä, perheiden päihteiden käytön ja köyhyyden kasvuna, nuorten terveysongelmina sekä koulutus- ja työuran ulkopuolelle jäämisinä. (Eräranta & Autio 2008, 8.) Hälyttäväksi asian tekevät kaikkien huonoiten voivat nuoret, jotka eivät tyypillisesti turvaudu ammattiapuun (Hämäläinen ym. 2008, 166).

Nuorten pahoinvointia mitataan monilla eri tutkimuksilla ja kyselyillä. Näitä ovat esim. Stakesin vuosittaiset kouluterveyskyselyt, jotka toteutetaan opettajien ohjaamina luokkakyselyinä, vuosittainen puhelinhaastattelu eli nuorisobarometri ja parittomina vuosina postikyselynä toteutettava nuorten terveystapatutkimus (Myllyniemi 2008, 73). Tutkimusten ongelmana ovat tilastoiden ulkopuolelle jäävät nuoret, jotka esim. eivät ole koulussa. Täten he eivät näy myöskään tutkimustuloksissa ja luvut saattavat vääristyä. (Eräranta & Autio 2008, 11.)

Nuorten syrjäytymisuhasta puhutaan paljon. Syrjäytymisuhalla tarkoitetaan nuoria, jotka jäävät yhteiskunnan rakenteiden, kuten työn ja koulutuksen ulkopuolelle, ja joilla muutkin elämänalueet vaikeutuvat. Riskivaiheena on peruskoulun jälkeinen aika, jolloin osa nuorista jää tai jättäytyy pois jatkokoulutuksesta. Syrjäytymiseen johtavia asioita on monia. Nuorten keskuudessa lukio on menettänyt suosiotaan ja ammattikoulupaikkoja ei ole riittävästi. Osa nuorista jää järjestelmän ulkopuolelle, koska heidän taitojaan arvioidaan pääsääntöisesti vain koulutestien ja -arvosanojen perusteella. Koulutuspalvelut ovat saaneet osakseen kritiikkiä myös eriarvoistumiskehityksestä, joka näkyy mm. alueellisina eroina ja lahjakkaiden oppilaiden koulujen perustamisena, jotka johtavat ”hyviin” ja ”huonoihin” kouluihin. Erityisryhmät, kuten vammaiset, vajaakuntoiset, koulupudokkaat ja maahanmuuttajanuoret uhkaavat jäädä yhteiskunnan järjestelmien ulkopuolelle. Heidän koulutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet vuosikymmenien aikana, mutta kapeat vaihtoehdot aloilla ja työllistymisen vaikeudet hankaloittavat työelämään siirtymistä. (Järvinen & Jahnukainen 2008, 140 - 146; Myllyniemi 2008, 28.)

Nivelvaiheet peruskoulun päättymisen jälkeen sekä muuttaessa lapsuudenkodista pois ovat riskialtista aikaa sivuun jäämiselle, mikäli sosiaalinen verkosto ei ole kunnossa. Työttömyyden ja koetun yksinäisyyden välillä on myös todettu yhteys. (Harinen 2008, 87 - 89.) Tutkimusten avulla on saatu lisätietoa mm. syrjäytymisestä ja nuorten kokemuksista. Esim. vuonna 2006 7 % nuorista ei jatkanut opintojaan peruskoulun jälkeen. Valtaosa nuorista jatkaa yleensä kuitenkin opintojaan yhden tai useamman väli vuoden jälkeen, mutta paluu koulutus- tai työelämään on vaikeampaa jo kahden väli vuoden jälkeen. (Myllyniemi 2008, 28 - 30.)

Isoimmissa kaupungeissa on nähtävissä ongelmia jo paljon ennen nivelvaihetta, kun osalla nuorista on vaikeuksia saada edes peruskoulua suoritetuksi. Ylöjärvellä näiden

nuorten osuus on marginaalinen (Mansikkamäki 2012). Ongelmat ilmenevät siis enemmän peruskoulun jälkeen, jolloin nuori voi olla uhatta jäädä ulkopuoliseksi. Tämä voi tapahtua heti koulun päätyttyä, jäätyään opiskelupaikan ulkopuolelle tai keskeyttäessään aloittamansa opinnot. Tämän valtakunnallisen huolen vuoksi on tehty rakenteellisia ratkaisuja, kuten nuorten yhteiskuntatakuu, jonka tarkoituksena on taata kaikille alle 25-vuotiaalle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle työ-, harjoittelu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 7).

Elämme haastavaa aikaa taloudellisessa mielessä. Taloustilanne niin meillä Suomessa kuin myös muualla maailmassa on hyvin sekava. Tästä kertovat mm. isot määrät irtisanomisia yrityksissä. Taloudellisten resurssien pienentyminen näkyy myös julkisella sektorilla. Painopiste siirtyy koko ajan enemmän valtiolta kuntien vastuulle. Tästä yhtenä esimerkkinä ELY-keskuksen ja TE-toimistojen valtakunnalliset kehittämislinjaukset, joiden myötä TE-toimistoilla tulee olemaan 5 valtakunnallista aluetta vuoteen 2015 mennessä. Käytännössä nämä muutokset tarkoittavat, että Pirkanmaalla on enää yksi hallinnollinen TE-toimisto, jolla on muutama asiakaspalvelupiste. TE-toimistot muuttuvat jatkuvasti henkilökohtaisesta palvelusta enemmän sähköiseen muotoon (netti- ja videopalvelut sekä valtakunnallinen puhelin) sekä lomakkeisiin. Asiakkaiden henkilökohtainen ohjaaminen vähenee ja siirtyy enemmän kuntien vastuulle. Ylöjärven työllisyyspalveluiden alaisuudessa toimivat Työ- ja toimintakeskus ja etsivä nuorisotyö ovat täten ratkaisevassa roolissa työllisyyden hoidossa. (Mansikkamäki 2012.)

Kuntalaisten ongelmat ja tarpeet ovat hyvin moninaiset, mikä onkin johtanut julkisen puolen palvelukentän kasvamiseen hyvin laajaksi. Tässä taloudellisesti epävakassa tilanteessa sen kasassa pitäminen on haastavaa ja pakottaa kuntia keskittämään peruspalveluihin. Seutuyhteistyö on yksi ratkaisu tilanteeseen, sen rooli tulee lisääntymään vuosien saatossa entisestään. (Mansikkamäki 2012.) Myös kuntien sisällä olevien yksiköiden välisestä lisääntyvästä yhteistyöstä voisi olla hyötyä näinä taloudellisesti tiukkoina aikoina.

3.2 Moniammatillinen yhteistyö

Viranomaisten tekemään yhteistyöhön on viime vuosina kiinnitetty enenevässä määrin huomiota. Asia on nähty niin tärkeäksi, että se on nostettu myös nuorisolain piiriin.

Vuoden 2011 alusta nuorisolakiin tuli voimaan monialaista yhteistyötä koskevat pykälät. Nuorisolain (7 a §: n 1 momentin) mukaan kunnassa tulee olla paikallisten viranomaisten yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten oleva nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. (Lybeck & Walldén 2011, 28.) Tämä verkosto on viranomaisten välinen foorumi, jossa tehdään yleisiä suunnitelmia, ei käsitellä yksittäisen nuoren asioita (Häggman 2013). Ylöjärvellä tätä asiaa hoitaa Ylöjärven nuorisotakuun seuranta- ja koordinoitiryhmä, jonka toiminnasta vastaa etsivä nuorisotyö.

Viranomaisten keskinäinen yhteistyö vakiintui Suomessa 1990-luvulla, kun ihmisten elämää alettiin tarkastella kokonaisvaltaisemmin ja sektoreiden resurssit olivat vähäiset. Yhteistyötä on kutsuttu vuosien saatossa eri nimillä, kuten poikkihallinnollisuus, sektorirajat ylittävä yhteistyö, verkostotyö, tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö. Tietyllä tavalla tarkasteltuna yhteistyötä on ollut aina olemassa, ihmiset ovat olleet toistensa kanssa tekemisissä ja pyytäneet toinen toisiltaan neuvoja. Tämä yhteistyö on kuitenkin ollut enemmän kahdenkeskeistä ja itseluotua, kun taas nykyään se on järjestelmällisempää ja osa työtä, johon sitoudutaan. Viranomaisten tekemää yhteistyötä käytetään hyödyksi nykyään monenlaisessa työssä, kuten projekteissa, hallinnollisissa ratkaisuisissa, asiakastyössä sekä strategisessa suunnittelussa. (Isoherranen 2005, 13 - 14, 68; Lybeck & Walldén 2011, 26 - 27; Vehviläinen 2002, 42, 61.)

Käsite moniammatillinen yhteistyö ei ole ihan selkeä. Yksityinen sektori tarkoittaa sillä työntekijää, joka on monitaitoinen ja julkinen puolestaan eri alojen edustajien keskinäistä yhteistyötä (Lybeck & Walldén 2011, 26). Sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä termillä tarkoitetaan eri asiantuntijoiden yhteistä työskentelyä asiakkaan kokonaisuus huomioiden. Kyse on yhteistyöstä, jolla tarkoitetaan yhteistä työtä tai tehtävää, ratkaistavaa ongelmaa, tehtävää päätöstä tai uusia näkökulmia. Moniammatillisuus tuo yhteistyöhön eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä, jotka johtavat parempaan lopputulokseen kuin yksittäisten työntekijöiden panos. Moniammatillisen yhteistyön elementteinä ovat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, keskinäinen vuorovaikutus, rajojen ylitykset sovitusti ja joustavasti sekä verkostotyö muiden ihmisten, organisaatioiden tai tahojen kanssa. Vuorovaikutuksen avulla rakennetaan yhteistä käsitystä ja tavoitetta, joka palvelee ennen kaikkea asiakasta. Vuorovaikutus tapahtuu yhteisesti sovittujen foorumeiden ja toimintaperiaatteiden avulla. Moniammatilliseen yhteistyöhön kuuluu kyky jakaa tietoa ymmärrettävästi, ammatillisten rajojen joustavuus, vastuunottokyky, halukkuus olla oppija ja erikois-

asiantuntija yhdenaikaisesti sekä valmius erilaisiin rooleihin. (Isoherranen 2004, 14 - 17; Payne 2000, 3 - 4, 9, 113; Pönkkö & Tervonen-Rossi, 146, 155.)

Moniammatillinen yhteistyö on usein paikallista toimintaa, jossa hyödynnetään olemassa olevia rakenteita, ettei asiakas jäisi ongelmiseen eri sektoreiden väliin (Vehviläinen 2002, 42 - 43). Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on tukea yhteisesti asiakkaan tilannetta parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeätä, että vuorovaikutus yhteistyöverkoston välillä on avointa ja sisältää tietojen vaihtamista. Yhteistyö ei saa muodostua kilpailevaksi toiminnaksi, vaan sen kuuluu olla yhteisen hyvän edistämistä. (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 146.)

Verkostotyöstä puhuttaessa voidaan tarkoittaa erilaisia verkostotyyppisiä, joista esimerkkeinä poikkihallinnollinen yhteistyö, yksilö-ohjaukseen pyrkivä työryhmä, yksittäiseen teemaan tai ongelmaan keskittyvä työryhmä sekä organisaation omat alakohdittaiset tiimit. Poikkihallinnollinen yhteistyö tarkoittaa paikallisten sektorien yhteenliittymiä, jotka ratkaisevat paikkakunnallisia elinoloja tai ongelmia. Yksilö-ohjaukseen keskittyvät työryhmät puolestaan ratkaisevat yksittäisen henkilön elämäntilannetta yleensä asiakkaan ja hänen lähipiirinsä kanssa. Yksittäiseen teemaan tai ongelmaan keskittyvästä työryhmästä esimerkkinä voisi olla esim. päihdeongelmaa ratkaiseva yhteistyöverkosto. Organisaation tiimit keskittyvät jonkin yksittäisen asian ratkaisemiseen pienemmällä, tapausta varten kootulla porukalla. (Vehviläinen 2002, 43.)

Nuorisolaki käyttää käsitettä monialainen yhteistyö, joka puolestaan tarkoittaa paikallistasolla eri sektoreiden ja toimialojen viranomaisten yhteistyötä, ei pelkästään saman sektorin sisällä olevaa eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Käsitteeseen monialainen yhteistyö sisältyvät sekä toimialat että niiden työntekijät ammattiosaamisineen. Monialaisessa yhteistyössä kohtaavat eri sektoreiden palvelut ja niissä olevien työntekijöiden ammattitaito oman työkokemuksen ja toimialan edustamisen kautta. (Lybeck, & Walldén 2011, 25 - 27.)

Viranomaisten tekemään yhteistyöhön ei siis ole yhtä kattavaa käsitettä, joka kuvaisi kaikkea edellä mainittua. Käytän tässä opinnäytetyössä käsitettä moniammatillinen yhteistyö. Sisällytän kuitenkin tuohon käsitteeseen kaikkea sitä mahdollista yhteistyötä, joita viranomaiset keskenään tekevät erikokoisissa ja eri tavalla toimivissa ryhmissä. Käsitän moniammatillisuudella eri yksiköiden omaa erikoisasiantuntijuutta sekä

yksiköiden sisällä olevien yksittäisten työntekijöiden moninaista osaamista, niin ammattinsa kuin myös oman persoonansa kautta. Päädyin käsitteeseen moniammatillisuus siitä syystä, että mielestäni monialainen yhteistyö antaa sellaisen kuvan, että hankkeessa olisi mukana järjestöjä tai yksityisen sektorin palvelun tarjoajia. Nyt kyseessä on kuitenkin kaupungin työntekijöiden keskinäisestä yhteistyöstä.

Työryhmän eri ammattien edustajuus ei tee ryhmästä vielä moniammatillista. Tästä huolimatta työ voi tapahtua enemmän rinnakkain toimien, siten että jokainen vastaa vain omasta alueestaan. Moniammatillinen yhteistyö eroaa rinnakkain tehtävästä työstä siten, että siinä on keskeistä tiimityöskentely ja yhteinen päätöksenteko. (Isoherranen 2004, 79, 135 - 136; Payne 2000, 69.) Moniammatillinen yhteistyö on hidasta laatutyötä, sen hyödyt nähdään monesti vasta pitkän ajan kuluttua. Tulosten näkymien viiveellisesti johtaa toisinaan sen vastustamiseen. Kuitenkin yhteisesti tehdyt päätökset ja sopimukset, joihin kaikki voivat sitoutua, voivat säästää huomattavasti aikaa. Täten istuskeluun hävinnyt aika voi näyttäytyä myöhemmin suurenakin säästönä. Aiemmin hukkaan heitetty aika, joka saattoi syntyä esim. tiedonkulun katketessa, voidaan jatkossa ehkä välttää. (Isoherranen 2004, 79 - 80, 151; Äimälä ym. 2005b, 14; Äimälä & Tuomi 2005a, 36.)

Esteitä moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle voivat olla mm. kiire, henkilökunnan vaihtuvuus, motivaation puute, eriävät ajattelutavat ja työkäytännöt sekä tiedonpuutteet toisen työstä. Nämä saattavat johtaa yhteistyön ja muutoksen vastustamiseen. Muutos saatetaan nähdä uhkana omalle työlle, etenkin jos osallistujalla on kokemus, että joku muu päättää asioista hänen puolestaan. Toiveena saattaa olla, että vain muut muuttuisivat ja itse voisi olla kuten aiemmin. Jotta todellista muutosta voisi syntyä, täytyy olla valmis itsekkin muuttumaan. Taloudellisesti tiukkoina aikoina, jolloin henkilökunnan voimavarat menevät arjesta selviämiseen, jää moniammatillinen yhteistyö usein vähäisemmälle. Kehittäminen kannattaisikin ajoittaa hetkeen, jolloin yhteistyötahoilla menee hyvin ja heillä on halukkuus muutokseen. Toisaalta taas yhteistyöstä saatava hyöty olisi ehkä kaikkein tarpeellisim juuri noina tiukkoina aikoina. (Isoherranen 2004, 135, 149; Vehviläinen 2002, 65; Äimälä ym. 2005b, 13 - 15; Äimälä & Tuomi 2005a, 35 - 36.)

Moniammatillisessa yhteistyössä ei voi välttää ristiriitoja. Ristiriitoja voi synnyttää mm. tietokatkokset, työyksiköiden erilaiset kulttuurit, epäselvät uudet sopimukset,

persoonakohtaiset erot sekä käsitteiden ja kielen eroavaisuudet. Ison joukon eri ammattin edustajia ollessa koolla syntyy aina eriäviä mielipiteitä. Ristiriitoja ei tule edes pyrkiä välttämään, vaan niiden avoin käsittely auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä ja lisää yhteisen näkökulmien syntyä. Moniammatilliseen yhteistyön luonnollisena osana on erilaisia ryhmän kehitysvaiheita, kuten alun jännitys, vastarinta ja ristiriitojen yhteinen ratkaiseminen, joustavuus sekä lopulta päätös ja yhteisen matkan arviointi. Matkan aikana ryhmässä parhaimmillaan syntyy uudenlainen yhteinen näkökulma, joka ei ole kompromissi, vaan enemmänkin yhteinen ymmärrys. Yhteisen keskustelun myötä löydetty linjaukset, sopimukset ja näkökulmat auttavat asioiden etenemiseen, laajentavat tietoisuutta, poistavat päällekkäistä työtä sekä vähentävät yksittäisen työntekijän epävarmuutta päätöksenteossa. Jokainen osallistuja tuo oman osaamisensa ja persoonansa ryhmän käyttöön, tällä on luonnollisesti vaikutus ryhmän tulokseen. (Isoherranen 2004, 48 - 51, 53 - 56, 58; Payne 2000, 70, 82, 93, 97, 113; Vehviläinen 2002, 50 - 52, 58; Äimälä ym. 2005b, 19.)

3.3 Muita yhteistyöhankkeita

Yhteistyöhankkeita on Suomen monissa eri kunnissa ollut runsaasti. Nostan tarkasteluun kaksi erilaista yhteistyöhanketta, joiden avulla voidaan tarkastella mitä tällainen hanke voi pitää sisällään. Opinnäytetyöni yhteistyöhanke toteutetaan huomattavasti pienemmässä mittakaavassa kuin esittelemäni hankkeet. Ylöjärven kehittämishanke eroaa esittelemistäni hankkeista mm. sillä, että se toteutetaan ilman erillistä rahoitusta, siinä on vain neljä eri tahoa ja hanke on huomattavasti lyhempi kestoaltaan. Opinnäytetyöni lähtökohdat ovatkin enemmän eri tahojen tiedon lisääntymisessä ja yhteistyön lähtökohtien kehittämisessä. Vaikka opinnäytetyöni ja esittelemieni hankkeiden tavoitteet sekä mittakaavat eroavat toisistaan, kaksi seuraavaa hanketta antavat näkökulmaa ja tietoa siitä, miten valtavat vaikutukset yhteistyöllä voi olla alueelliseen kehitykseen.

Ensimmäinen esimerkki on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama MAST-hanke, jonka tavoitteena oli 1.1.2009 - 31.12.2011 välisenä aikana luoda Varsinais-Suomeen maakunnallinen nuorten ohjausmalli sekä kehittää ja vakiinnuttaa ohjauksesta vastaavien tahojen asiantuntijaverkosto. Kohderyhmänä olivat ensisijaisesti alle 25-vuotiaat nuoret, jotka ovat syrjäytymisvaarassa. Lisäksi kohderyhmään kuului alueellisten oppilaitosten opettajat ja ohjaajat, työpajojen henkilökunta, viranomaistahot,

työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen edustajat sekä yrittäjät. MAST-hanke toteutettiin näiden tahojen välisenä laaja-alaisena yhteistyönä. Hankkeessa oli kolme teemakokoonaisuutta, jotka olivat koulujen ja nuorten työpajojen yhteistyö, ensimmäinen nivelvaihe ja keskeyttämisen ehkäisy sekä yksilölliset ohjaus- ja oppimispolut ja läpäisyn tehostaminen toisella asteella sekä työelämään siirtyminen.

MAST-hankkeen avulla maakunnallisten oppilaitosten ja työpajojen yhteistyötä on kehitetty ja tämän myötä mahdollistui työpajojen ammatillisten opintojen tarjoaminen opetussuunnitelman mukaisesti. Peruskoulun viimeisillä luokilla oleville kehitettiin ammatinvalintaa tukevia malleja, kuten koulukokeilupäivä ja työelämään valmentava koulutus. Hankkeen myötä toisen asteen koulutukseen on luotu erityistukea ja -opetusta sekä keskeyttämisen ehkäisyn toimintamalli ja toimenpideohjelma. Kuntien vastuuta ohjauksessa ja valmistuvien oppilaiden työllistämässä on myös korostettu, mikä on poikanut hyviä tuloksia. Hankkeesta on saatu hyviä tuloksia; oppilaitosten keskeyttämisprosentti lähti selvään laskuun, pajoilla suoritettavat opinnot ovat olleet kustannustehokkaita ja onnistuneita, yhteistyö eri tahojen välillä on lisääntynyt ja sen lisäksi on löydetty lukuisia erilaisia käytännön ratkaisuja vallinneeseen haastavaan tilanteeseen nuorten aikuisten parissa. (Ahanen ym. 2011.)

Toinen esimerkki on Nuorten tuetut opinnot –ohjelma, joka oli ESR-rahoitteinen hanke 1.8.2008 – 30.6.2011 välisenä aikana Kanta-Hämeen alueella. Tavoitteena oli kehittää lähitutorimallia tukea tarvitseville ja syrjäytymisvaarassa oleville 15–24-vuotiaille nuorille. Hanke toteutettiin Sosiaalikehitys Oy:n ja Kanta-Hämeen kuntien kesken moniammatillisena yhteistyönä. Lähitutorit eivät olleet viranomaistahoja, vaan toimivat neutraalina toimijana nuoren ja heitä auttavien palvelujärjestelmän toimijoiden välimaastossa. Toiminnan ideana oli tarjota nuorelle mahdollisuutta keskustella ja suunnitella elämää yhdessä, tukien ja ohjaten nuorta kädestä pitäen. Lähitutorit tekivät yhteistyötä Työvoiman palvelukeskuksien, TE-toimistojen, terveydenhuollon ammattilaisten, toisen asteen oppilaitosten ja peruskoulujen kanssa. Hankkeeseen osallistui 257 nuorta ja heistä vain 33:n elämäntilanne ei mennyt eteenpäin. Valtaosa nuorista sai siis hankkeen myötä itselle suunnan elämässä eteenpäin. Nuoret löysivät sopivan polun seuraavista vaihtoehtoista: opiskelupaikka, kesken jääneiden opiskelujen jatkaminen, peruskoulun saattaminen loppuun, arvosanojen korottaminen, työelämä, harjoittelupaikka, työ- tai koulutuskokeilu ja kuntouttava työtoiminta.

Hankkeen tulokset olivat sekä tuloksellisesti että taloudellisesti kannattavia. Lisäksi yhteistyö eri tahojen välillä toimi niin hyvin, että hankkeeseen saatiin sitoutettua 86 eri organisaatiota. Mallia on jatkettu hankkeen päättymisen jälkeen kahdessa seutukunnassa kunnan omana työnä. (Euroopan unioni ym. 2012.)

Kaikkien yhteistyöhankkeiden lopputulokset eivät toki ole niin loistokkaita kuin näiden kahden esimerkkitapauksen. Epäonnistuneiden hankkeiden taustalla voi olla syyinä esim. yhteisen tavoitteen tai ymmärryksen puute, oman edun tavoittelemineen, kiire tai hankkeen leviäminen liian laajalle (mm. Isoherranen 2005; Vehviläinen 2002). Yhteistyö vaatii kaikkien tahojen omaa halukkuutta ja sitoutumista, mutta myös jatkuvaa arviointia, päämäärän pitämistä kirkkana ja mahdollisten ristiriitojen esiin nostamista.

4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

Toteutin opinnäytetyöni kehittämishankkeena. Kehittämishankkeessa oli monta erilaista käytännön työvaihetta. Siihen kuului työntekijöiden haastatteluja, yhteistapaamisia tahojen kanssa sekä työntekijöiden antamia kirjallisia arviointeja tapaamisista ja hankkeen toteutuksesta.

4.1 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteena oli moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen Ylöjärven kaupungin Työ- ja toimintakeskuksen, etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston ja terveyskeskuksen välillä. Yhteistyön painopiste oli tiedon lisääntymisessä ja yhteistyön edellytysten rakentamisessa. Kehityshankkeeseen osallistuneet yksiköt toimivat Ylöjärven kaupungin alaisuudessa. Tavoite oli saattaa yksiköt tutuiksi toisilleen, niin rakenteeltaan kuin henkilöstöltään sekä toimimaan enenevässä määrin yhteistyössä keskenään ja täten täydentämään toistensa palveluita.

Kehittämishanke lähti käyntiin alkukartoituksena tekemilläni haastatteluilla (ks. tarkemmin luvut 2.6 – 2.7). Alkukartoituksen jälkeen kaikki neljä tahoja kokoontuivat yhteen kolme kertaa talven 2012 ja kevään 2013 aikana. Yhteistyötahojen kiireisten aikataulujen vuoksi tapaamiskerrat olivat lyhytkestoisia, kaksi tai kolme tuntia kerral-

laan. Kolmen yhteisen tapaamiskerran lisäksi järjestin yhden erillisen kokoontumisen, jossa käsiteltiin uusiin asiakkuuksiin liittyviä ongelmia. Tähän kokoontumiseen osallistui vain yksi edustaja jokaisesta neljästä yksiköstä ja tapaamisen fokus oli tämän yksittäisen ongelman läpikäyminen ja yhteisten käytäntöjen sopiminen. Prosessin loppuksi, keväällä 2013, tein vielä loppukartoituksen haastatteleamalla niitä alkukartoituksen henkilöitä, jotka olivat yhteistapaamisiin osallistuneet. Loppukartoituksen tavoite oli mitata muutosta yhteistyössä, kerätä osallistujien kokemuksia hankkeesta sekä arvioida yhteisesti luotuja tavoitteita ja sopimuksia.

Moniammatillinen yhteistyö jatkuu vielä opinnäytetyöni jälkeen, mutta ilman ulkopuolista ohjaajaa. Opinnäytetyöni valmistuttua loppuvuodesta 2013 kokoonnumme vielä kerran näiden neljän yhteistyöhön osallistuvan yksikön kesken. Tällöin esittelen opinnäytetyön tulokset sekä keskustelemme koetusta yhteistyöstä ja hankkeesta. Samalla minulla on mahdollisuus nostaa vielä esille ajatuksiani koko prosessista ja tuoda esille lisäkehittämis ehdotuksia, joita minulle syntyi opinnäytetyön puhtaaksi kirjoittamisvaiheessa. Näistä havainnoista voi heille olla hyötyä jatkon kannalta.

Kehittämishankkeen prosessin toteutuksessa otin huomioon alkukartoituksen tulokset, sieltä nousevat toiveet ja ongelmat. Yhteistapaamisissa toimin puhemiehenä saattaen eri yksiköiden työntekijät yhteen keskustelemaan. Jokainen taho kantoi kuitenkin itsenäisesti vastuun yhteistyön kehittymisestä, jolloin lopputulos jäi etukäteen arvaamattomaksi. Kuvaan omaa rooliani hankkeen ohjaajana tarkemmin vielä luvuissa 4.2 - 4.3. Yhteistapaamisissa keskityin seuraaviin asioihin: Tiedon lisääntyminen, yhteistyön lisääntymisen konkreettiset keinot ja yhteistyön jatkuvuus tämän hankkeen jälkeen. Tapaamiskertojen ollessa hyvin lyhyitä kestoiltaan täytyi keskittyä olennaiseen. Yhteistyö on hidaskäyttöinen prosessi, joten tämä hanke oli vasta lämmittelemässä sen käynnistymistä.

Yhteistyöllä toivoin olevan vaikutusta siihen, että kynnys konsultoida toisen yksikön mielipidettä madaltuisi ja työntekijät voisivat olla myös suoraan yhteydessä toisiinsa. Tiedon lisääntymisen tarkoituksena oli puolestaan auttaa varsinaista asiakastyötä, jolloin yksittäiseltä työntekijältä ei kuluisi työn lomassa aikaa ja energiaa tiedon hakemiseen, vaan hän osaisi hyödyntää olemassa olevia palveluita ja henkilöitä paremmin. Tämä auttaisi myös asiakasta, joka ohjattaisiin ehkä nopeammin ja varmemmin tarvitsemansa toiminnon piiriin. Yhteistyön konkreettisten tukitoimien miettiminen oli ta-

kaamassa, ettei yhteistyö jäisi vain kauniiksi sanoiksi, vaan jäisi elämään opinnäytetyön jälkeen ilman ulkopuolista vetäjää. Konkreettisten suunnitelmien tavoitteena oli antaa yhteistyölle toiminnallinen pohja ja suunta, jota yksittäisen työntekijän olisi helppompaa jatkossa toteuttaa käytännön tasolla. Hankkeen tarkoitus oli korostaa niin jokaisen yksikön, kuin yksiköiden sisällä olevien työntekijöiden, omaa vastuuta ja roolia yhteistyön kehittäjänä.

4.2 Kehittämishankkeen toimenpiteet

Kehittämishankkeen konkreettisena toimenpiteenä toimivat kolme yhteistapaamiskerrtaa. Yhteistapaamisissa fokus oli yhteistyön kehittämisessä toimivammaksi työkaluksi ja jokaisella tapaamiskerralla oli oma teemansa. Erilaisten teemojen lisäksi tapaamiset toimivat kasvokkain kohtaamisen, tutuksi tulemisen ja yhteisen todellisuuden luomisen foorumeina. Yhteistapaamisten pohjalta kokosin sovitusta käytännöistä ja tavoitteista yhteenvedon, jossa konkretisoituivat kaikki yhdessä luodut tukitoimet yhteistyön jatkumiselle.

Lähtökohtani kehittämishankkeen toteutuksessa oli, etten voi tehdä yhteistyötä itsekseni. Minulla ei ole taikatemppuja, joilla yhteistyö lähtisi itsestään syntymään vaan roolini oli olla enemmän yhteistyön kannustaja ja innostaja. Roolini oli myös rajata, ettei hanke lähde leviämään liian laajalle tai väärään suuntaan. Halusin huolehtia tasa-arpuisuudesta ajamalla kaikkien tahojen yhteistä etua. Nostin havaitsemiani asioita esille, mikäli yhteistyötahot eivät niitä itse tuoneet ja jos kaipaisivat mielestäni yhteistä tarkastelua. Pyrin pitämään itseni mahdollisimman pienessä roolissa antaen suuremman roolin hankkeessa mukana oleville viranomaisille. Annoin työntekijöille erilaisia tehtäviä ja eväitä keskusteluun, joiden pohjalta kokosin yhteen mielipiteitä, keskusteluita, ideoita jne. Halusin omalta osaltani olla kannustamassa työntekijöitä toisiinsa tutustumiseen ja oman näkökulman laajentamiseen. Fokukseni ei ollut pelkästään yhteisten käytäntöjen sopimisessa tai tehtävissä muutoksissa, vaan enemmän yhteistyön ja tutustumisen lähtökohdissa. Koin tärkeänä, että jää oli rikottu ja henkilöt olivat edes jossain määrin tuttuja, ennen kuin aloitettiin yhteisten sopimuksien ja käytäntöjen miettiminen. Näillä keinoin uskoin lopputuloksen muodostuvan hedelmällisemmäksi. Kehittämishankkeessa hyödynsin sosiokulttuurisen innostamisen ja yhteisöllisyyden viitekehyksiä sekä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä.

4.3 Kehittämishankkeen menetelmät

Hyödynnän opinnäytetyössäni elementtejä yhteisöllisyydestä, sosiokulttuurisesta innostamisesta ja yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Ne kertovat minun viitekehysesstäni, tavastani ohjata ja rohkaista tahoja lisääntyvän yhteistyön suuntaan, antaen heille kuitenkin aidon vaikuttamisen mahdollisuuden. En usko sellaiseen muutokseen ja sitoutumiseen, että joku ulkopuolinen tulee kertomaan miten asiat tulisi tehdä.

Todellinen sitoutuminen syntyy, kun itsellä on mahdollisuus suunnitella, osallistua ja vaikuttaa. Tästä kertovat myös mm. Kalevi Kaipio (1999, 239 - 240) ja Pentti Sydänmaanlakka (2004, 71), jotka sanovat yhteisen sitoutumisen syntyvän ihmisten omaa tahtoa kunnioittaen ja vapaaehtoisesta osallistumisesta. Väkipakolla asioita muuttamalla saattaa nousta esiin vain vastarintaa ja toimintaan ei tule kehitystä (Kaipio 1999, 239 - 240; Äimälä ym. 2005b, 19). Tärkeäksi koetut asiat ja yhdessä tehdyt päätökset eivät toimi ilman pitkäjänteistä sitoutumista asioihin. Sitoutumiseen kuuluu läheisesti vastuunotto, jota kannetaan helposti asioista, jotka ovat itselle mieluisia ja joista saa välitöntä hyötyä. Haasteena on saada sitoutuminen leviämään laajemmalle alueelle kuin oma työnkuva. (Jäppinen 2012, 33 - 36.)

Sitoutumisen ja vastuunoton syntymiseen tarvitaan myös vuorovaikutusta ja dialogisuutta. Tämä kuulostaa jokapäiväiseltä ja itsestään selvältä, mutta jää valitettavan usein pienelle osalle. Asiat nähdään monesti omasta viitekehyksestä, eikä toisen näkökulmaa kuulla tai kuunnella. Kiire vaikeuttaa selkeästi dialogisuutta, kun toisen näkökulmaa ei ehditä tarkistaa. Dialogisuudessa on kyse keskustelemisesta, toisen kuuntelemisesta ja yhteisen ymmärryksen syntymisestä. Dialogi muuttuu tarpeen mukaan ja parhaimmillaan se on jatkuvaa sekä kriittistä. Eriävät näkökulmat luovat mahdollisuuden yhteisen todellisuuden rakentamiseen. (Isoherranen 2004, 96 - 101; Jäppinen 2012, 56 - 59.)

Yhteisöllisyyteen kuuluu olennaisena osana oman toiminnan arviointi, jota tehdään jatkuvasti matkan varrella kohti muutosta. Arvioinnilla varmistetaan, että ollaan menossa oikeaan suuntaan, kirkastetaan tavoitetta ja tehdään tarvittaessa muutoksia. Arviointi kohdistuu sekä itsen yhteisön jäsenenä että koko yhteisön tilanteen tarkasteluun. Arvioidessa ei siis mietitä toisen henkilön onnistumista tai epäonnistumista, vaan fokus pidetään itsessä ja omassa toiminnassa. (Jäppinen 2012, 129 - 133.)

Opinnäytetyössäni hyödyntämäni yhteisölliset elementit ja menetelmät ovat haettu erityisesti yhteisökasvatuksen opeista. Vaikkei hanke ole varsinaista kasvatusta, näitä samoja elementtejä ja periaatteita voi mielestäni hyödyntää myös muussa toiminnassa. Yhteisökasvatus onkin kasvatusta yhteistyöhön ja demokratiaan (Kaipio & Murto 1988, 10). Käytän selkeyden vuoksi opinnäytetyössäni kuitenkin termiä yhteisöllisyys, jottei tulisi käsitystä, että hankkeella pyrittäisiin kasvatuksellisiin vaikutuksiin.

Innostamisessa on hyvin samoja elementtejä kuin yhteisöllisyydessä. Sen tarkoituksena on kannustaa ihmisiä omaan osallistumiseen, toimia sosiaalisten prosessien liikkeellesaattajana ja vahvistaa ihmisten välisiä suhteita. Innostaja on henkilö, joka kannustaa ja rohkaisee ihmisiä toimimaan, ilman määräilyä. Hän herättelee ihmiset toimimaan itse ja haluamaan muutosta. Kyetäkseen innostamaan, täytyy innostajan olla itse innostunut asiasta. (Kurki 2000, 19 - 23, 80 - 83.)

Moniammatillinen yhteistyö pitää sisällään myös muutoksen. Muutos on oppimista, kasvua ja kehittymistä (Sydänmaanlakka 2004, 71). Tästä syystä halusin soveltaa kehittämishankkeessa elementtejä yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmistä. Yhteistoiminnallinen oppiminen on tehokkaaksi havaittu ryhmätyön muoto, jonka keskeisinä seikkoina ovat suora vuorovaikutus, positiivinen keskinäisriippuvuus, yksilöllinen vastuu ja yhtäläinen osallistuminen. Nämä lisäävät osallistujien aktiivista osallistumismahdollisuutta, kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä. Ajatuksena on, että ryhmäläiset tarvitsevat toisiaan päästäkseen parempaan lopputulokseen ja tämä lisää yhteistyötä. Jokaisella henkilöllä on ryhmässä yksilöllinen vastuu ja oma tärkeä rooli, ryhmät eivät pysty etenemään ilman jokaisen osallisuutta. Ryhmäläiset osallistuvat jokainen vuorollaan keskusteluun ja muiden kuuntelemaan. Useiden eri ryhmien toimiessa yhdenaikaisesti voidaan saavuttaa kaikkien osallisuus säästämällä huomattavasti aikaa perinteisiin opetus- ja koulutusmenetelmiin verrattuna. Yhteistoiminnallinen oppiminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sillä on positiivinen vaikutus osallistujien keskinäisiin suhteisiin. (Saloviita 2006, 10, 16, 27, 45 - 50, 138; Kagan & Kagan 2002, 24, 39 - 42.)

Näitä yhteistoiminnallisen oppimisen elementtejä soveltamalla pystyin jakamaan kehittämishankkeen isoa osallistujamäärää pienemmiksi ja toimivammiksi ryhmiksi, jotka vaihtuivat eri harjoitusten ja käsiteltävien aiheiden myötä. Näin mahdollistui

kaikkien yhdenaikainen osallistuminen, mutta myös osallistujien tutustuminen toisiinsa annettujen tehtävien välityksellä. Käytäntöön ja tehtäviin keskittymällä syntyy keskinäisten suhteiden luontia kuin huomaamatta, ja sillä on todettu olevan positiivisempi vaikutus kuin yksistään ryhmä- ja kommunikaatiotaitoja harjoittamalla (Payne 2000, 48, 93 - 94). Yhteistoiminnallisen oppimisen harjoitukset tukivat mielestäni hyvin yhteisöllisyyden tavoitteita, jossa osallisuudella ja vastuunotolla on keskeinen rooli.

Edellä mainittuja menetelmiä hyödynnän opinnäytetyössäni ja näiden viitekehysten kautta toteutan käytännön toimintaa. Tämä selventää lähtökohtiani toteuttaa hanketta. Lähtiessäni siitä näkökulmasta, että yhteistyötahot pääsevät vaikuttamaan opinnäytetyön toteutumiseen, vaikeutuu oma kontrollini lopputuloksesta. Ajattelen roolini olevan innostaa tahot matkalle kohti lisääntyntä yhteistyötä ohjaillen toki sen verran, että punainen lanka hankkeessa säilyisi. Hankkeen lopputulos on ennalta-arvaamaton ja määräytyy sen mukaan miten saan yhteistyötahot innostumaan, osallistumaan, sitoutumaan ja keskustelemaan.

4.4 Kehittämisen prosessin eteneminen

Kehittämisen prosessiin kuului kolme yhteistapaamista; pienryhmäkokoontuminen asiakkuuksiin liittyviin ongelmiin keskittyen, kirjallinen loppuarviointi ja haastatteluina toteutettu loppukartoitus. Tässä luvussa esittelen myös opinnäytetyöni lopputuotoksen eli yhteistyötahojen kanssa yhdessä sovitut tavoitteet ja sopimukset, joilla pyritään turvaamaan yhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa.

4.4.1 Ensimmäinen yhteistapaaminen

Ensimmäinen yhteistapaaminen järjestettiin 17.12.2012 mielenterveystoimiston ja terveyskeskuksen yhteisissä kokoustiloissa. Osallistujia oli 17, itseni mukaan lukien. Ensimmäinen kerta keskittyi tiedon lisäämiseen. Alkukartoituksen antaman tuloksen mukaisesti tavoitteena oli lisätä työntekijöiden tietoisuutta eri yksiköiden palveluista, jotta he osaisivat hyödyntää jatkossa paremmin toistensa toimintoja sekä ohjata asiakkaita oikean henkilön tai toiminnon piiriin. Osa työntekijöistä oli toisilleen etukäteen vieraita, joten tiedon jakaminen kasvotusten antoi osallistujille mahdollisuuden hahmottaa paremmin, kuka työskentelee missäkin tehtävissä. Olin etukäteen pyytänyt kaikkia tahoja miettimään noin 15 minuutin esittelyn omasta yksiköstä, sen työnteki-

jöistä ja sen tarjoamasta toiminnasta tai palveluista. Osallistujien luvalla äänitin ensimmäisen tapaamisen infotilaisuusosuuden. Äänitys helpotti työtäni, ettei minun tarvinnut yrittää yhdenaikaisesti sekä kirjata heidän kertomiaan tietoja että ohjata keskustelua. Pystyin keskittymään kuuntelemiseen, tapaamisen aikataulun huolehtimiseen, puheenvuorojen jakamiseen jne.

Yhteistapaamisen alussa kerroin opinnäytetyöstäni, sen tarkoituksesta, sisällöstä ja aikataulusta. Tämän jälkeen yhteistyötahot pääsivät esittelemään omaa yksikköään ja sen toimintaa. Muilla osallistujilla oli esittelyn yhteydessä mahdollisuus kysellä täydentäviä tietoja. Yksiköiden oman infon jälkeen kerroin aiemmin tehdyn alkukartoituksen tuloksista sekä asioista, joihin ajattelin pureutua tarkemmin hankkeen aikana. Olin tehnyt alkukartoitusten perusteella jokaiselle taholle yksilölliset palautteet, joissa oli koosteena haastateltavien kokemuksia heistä tahona. Palautteissa oli asioita, joita pidettiin kunkin yksikön kohdalla yhteistyön kannalta toimivina seikkoina, mutta myös yhteistyötä hankaloittavia tai muuten kehitettäviä asioita. Jaoin yksiköille nämä heidän saamansa palautteet muilta tahoilta ja samalla annoin välitehtävän seuraavaa tapaamista varten. Tehtävänä oli miettiä saamansa palautteen myötä, mitä he voisivat tehdä lisääntyvän yhteistyön ja sen toimivuuden eteen. Tätä pohdintaa heidän tuli hyödyntää omien tavoitteiden luomiseen kehittämishankkeen ajaksi. Tavoitteet oli tarkoitus esitellä seuraavalla kerralla muille. Osallistujat saivat myös mietittäväkseen seuraavaa kertaa ajatellen, mitä yksittäinen työntekijä voisi tehdä yhteistyön sujuvuuden eteen.

Keräsin tapaamisen lopuksi kirjallisena ja nimettömänä annettavan palautteen (liite 2.). Kirjallisen palautteen mukaan osallistujat kokivat ensimmäisen tapaamisen antaneen heille lisää ja/ tai uutta tietoa yhteistyötahoista sekä niiden tarjoamasta toiminnasta. Lähes kaikki mainitsivat tämän palautteessaan. Toimivana asiana ensimmäisellä kerralla oli osallistujien mielestä erityisesti yhteinen keskustelu ja tutustuminen. Tämä oli mainittu useissa palautteissa. Vaikka yhteinen keskustelu sai positiivista palautetta, osa vastaajista näki eniten kehitettävää juuri yhteisen keskustelun vähäisyydessä. Muutamit kirjoittivat ajan loppuneen tapaamisessa kesken, he olisivat toivoneet pidempää aikaa. Asteikolla 1 – 10 oli osallistujien tyytyväisyys tapaamiseen keskiarvoltaan 8,5.

Omat ajatukseni ensimmäisestä tapaamisesta olivat hyvin ristiriitaiset. Olin jännittänyt tapaamista suunnattomasti etukäteen, koska minulla ei ollut mitään vastaavaa kokemusta tällaisen tapahtuman järjestämisestä tai ohjaamisesta. Toisaalta olin huojentunut, kun ensimmäinen kerta oli ohi, toisaalta moni asia jäi toteuttamatta.

”Eilen oli eka yhteistapaaminen. Mua oli jännittänyt se tosi paljon etukäteen, mietin paljon, että minkä verran toiminnallisuutta olis hyvä olla, mitä koulu ja yhteistyötahot odottavat jne. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2012.)”

Olin tehnyt etukäteen suunnitelmarungon, minkä mukaan minun piti edetä. Jouduin kuitenkin huomaamaan pian tapaamisen alkupuolella, että aikatauluni ei pätenyt ollenkaan. Olin varautunut lämmittelemään ihmisiä keskusteluun, mutta nyt ongelma olikin päinvastainen, jouduin rajoittamaan keskustelua huomattavasti, jotta kaikki saisivat mahdollisuuden kertoa omasta yksiköstään. Silti tuntui, että aika loppui täysin kesken. Suunnittelemani pienryhmäkeskustelut jäivät toteuttamatta ja minua harmitti se suuresti.

” Fiilikset ihan ok, mutta niin paljon jäi tekemättä, sanomatta, käymättä yhteistä keskustelua (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2012).”

Ensimmäinen kerta oli muutenkin melko rikkonainen, osallistujia oli paljon ja suuren joukon hallinta on aina haastavaa. Pari osallistujaa joutui poistumaan kesken tapaamisen ja joku hääräsi kesken kaiken kahvien laiton kanssa. Monet olivat myös jäämässä joululomalle. Nämä seikat näkyivät tapaamiskerran hajanaisuutena ja lisäsivät haastetta minulle tapaamisen vetäjänä. Tapaamisen tunnelma ja vuorovaikutus olivat kuitenkin hyvät. Aistin silti asiakkuuksien aloitukseen liittyvien eriävien näkökulmien aiheuttavan pientä närää yhteistyötahojen välillä. Tämä herätti minussa huolta ja uhkakuvia yhteistyöhankkeen etenemistä.

Osallistujien antamissa palautteissa tapaaminen nähtiin huomattavasti positiivisempaina, kuin minun oma käsitykseni. Tämä huojensi mieltäni. Oma harmitukseni liittyi eniten tapaamisen toteutukseen, jota en ollut saanut organisoitua ja hallittua niin hyvin kuin olisin toivonut. Tämä sai aikaan sen, että minun oli pakko pysähtyä arvioimaan omia keinojani ja toteutustapojani.

4.4.2 Toinen yhteistapaaminen

Ennen toista tapaamista olin ensimmäisestä tapaamisesta viisastuneena tehnyt entistä selkeämmän rungon toisen tapaamiskerran toteutukselle. Toisen tapaamisen suunnitellaan lisäksi huomattavasti enemmän toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla voitaisiin yhdistää toiminta, keskustelu ja kaikkien osallistuminen. Toimitin ensimmäisestä yhteistapaamisesta kaikille tahoille muistion ja samalla muistutin antamastani välitehtävästä. Esitin myös toiveen, että seuraavissa tapaamisissa osallistujat olisivat paikalla alusta loppuun.

Toinen tapaamiskerta pidettiin 18.2.2013 Työ- ja toimintakeskuksen tiloissa. Toimari valikoitui tapaamispaikaksi, koska sinne oli juuri valmistunut uusi lisärakennus, jossa oli aloitettu uutta toimintaa. Tapaaminen mahdollisti yhteistyötahojen uusien toimintalojen näkemisen, joka puolestaan syvensi tietoa Toimarin toiminnasta. Toisella yhteistapaamiskerralla osallistujia oli 14 minä mukaan lukien. Tällä keralla keskityttiin enemmän yhteistyön käytännön tasoon.

Yksiköiden omia tavoitteita käytiin läpi soveltaen yhteistoiminnallista harjoitusta nimeltä näyttelykierros. Jokainen taho kirjoitti omat tavoitteensa isolle paperille, jonka jälkeen kaikkien paperit laitettiin seinille. Osallistujat pääsivät lukemaan muiden tavoitteita itsekseen. Kierroksen aikana ei keskusteltu, vaan jokainen sai itselle kynän ja tarralappuja, joihin sai kirjoittaa ajatuksiaan, kommenttejaan ja kysymyksiään tavoitteista. Tarralaput kiinnitettiin sen posterin viereen, jota ajatus koski. Kierroksen jälkeen jokainen palasi oman yksikön posterin eteen katsomaan, mitä palautetta yksikkö oli tavoitteilleen saanut. Yksiköt lisäsivät paperiinsa nyt myös keinonsa, miten aikoo tavoitteet konkreettisesti toteuttaa. Seuraavaksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään siten, että kummassakin ryhmässä oli jokaisen yksikön edustajia. Kummatkin ryhmät kävivät posterien luona yksitellen ja jokaisen posterin kohdalla sen yksikön edustus kertoi muille tavoitteistaan ja keinoistaan. Tämän jälkeen niistä vaihdettiin yhteisesti ajatuksia, kysymyksiä sekä käytiin keskustelua.

Toimarin tavoitteena olivat markkinointi ja tiedonkulku, joista he keskittyivät erityisesti yhteistyötahojen sähköpostilistan luomiseen, omien esitteiden jakamiseen ja oman toiminnan tiedottamiseen sekä esittelyyn jalkautumalla paikanpäälle. Keinot

tavoitteisiin olivat eri tahojen yhteystietojen kerääminen, esitteiden jako muihin yksiköihin saman tien ja sähköpostitse kevään 2013 jälkeen sekä Toimarin toiminnan esittely terveyskeskuksen ja perhekeskuksen palavereissa. Toimari oli myös valmis ottamaan vastaan terveyskeskuksen uudet lääkärit tutustumiskäynnille mikäli tarvetta.

Etsivän nuorisotyön tavoitteena oli niin ikään myös markkinointi ja tiedonkulku. Etsivä nuorisotyö aikoi tehdä esitteen toiminnastaan ja laittaa sitä jakoon. Heillä oli myös suunnitelmissa oman toiminnan esittelyä terveyskeskuksen ja perhekeskuksen palavereissa. Tiedonkululla etsivä nuorisotyö painotti erityisesti yhteistyökäytäntöjen selkiyttämistä ja he aikoivat kartoittaa yhteistyökumppaneilta sitä, mitä tietoja tahot haluavat prosessin aikana heiltä, miten se tapahtuisi ja kuinka usein.

Terveyskeskuksen tavoitteena oli aloittaa lääkäri-hoitaja-työparimalli. Syksyllä työpareille oli tulossa koulutusta nuorten aikuisten syrjäytymisasioista, jolloin työparit saivat tietoa paikallisista yhteistyökumppaneista ja niiden toiminnasta. Terveyskeskuksella oli toive saada nuorisolääkärin toimi ja tätä virkatoivetta he vievät eteenpäin esitettäväksi ensi vuodelle. Terveyskeskuksen tavoitteena oli myös kehittää matalan kynnyksen palveluja ja kutsuntatarkastuksia. Näihin tarpeisiin voisi vastata nuorisolääkärin virka sekä uusi nuorten talo, jota he olivat myös viemässä valtuustoon käsiteltäväksi.

Mielenterveystoimiston tavoitteena oli aktiivinen yhteydenpito ja palveluiden säilyminen ennallaan niistä tiedottaen. Keinoina tavoitteisiin oli virkanumeroiden jakaminen yhteistyötahoille, muistuttaminen olemassa olevasta soittoajasta sekä heille tuleviin sähköpostikonsultaatioihin vastaaminen mahdollisimman pian. Mielenterveystoimisto huolehtii pyytävänsä yhteistyökumppaneita aktiivisesti potilaiden hoitoneuvotteluihin sekä kysyvät yhteistyötahojen odotuksia ja toiveita hoitoneuvottelujen sisällöstä. Mielenterveystoimisto lisää tiedotusta terveyskeskuksen lääkäreille olemassa olevasta lähetekäytännöstä sekä mahdollisuudesta konsultoida heitä ja hyödyntää psykiatriin päivystysaikaan. Mielenterveystoimiston (ja koko perhekeskuksen) johtajan tavoitteena oli strategisen suunnittelun jatkuminen olemalla mukana päivittämässä mielenterveys- ja päihdesuunnitelmaa. Tämä kattaa päihteidenkäytön selvityksen ja strategian esittämisen kevääseen 2013 mennessä.

Yksiköiden omissa tavoitteissa oli sekä yhteneviä että eriäviä seikkoja. Tiedon jakaminen oli kaikkia tahoja yhdistävä seikka. Etsivä nuorisotyö, mielenterveystoimisto ja Toimari lähtivät ajatuksesta, että he voisivat lisätä muiden tahojen tietoisuutta itseltään ja omista käytännöistään. Terveyskeskus puolestaan lähti tietoisuuden lisäämisestä sisältäpäin kouluttamalla omaa henkilökuntaansa. Tiedon jakamisen tavoitteita puolsi hyvin alkukartoituksessakin nousseet näkökulmat, että tietoisuus muista tahoista on liian vähäistä, terveyskeskuksen lääkärit eivät olleet tietoisia yhteistyökumppaneiden toiminnasta ja mielenterveystoimiston lähetekäytännöt eivät olleet kaikille ihan selkeät.

Muita yhtymäkohtia eri tahojen tavoitteissa oli etsivän nuorisotyön, terveyskeskuksen ja Toimarin lähteminen liikkeelle uudenlaisten työmuotojen kehittämisestä. Terveyskeskus oli uudistamassa omia sisäisiä rakenteitaan ja näissä muutoksissa verkostoituminen yhteistyökumppaneiden kanssa oli yksi tärkeä osa. Etsivä nuorisotyö ja Toimari puolestaan lähtivät ajatuksesta, että alkaisivat tiedottaa itsestään jalkautumalla jatkossa enemmän muualle. Sen sijaan mielenterveystoimisto koki resurssinsa niin vähäisiksi, että sen tärkeimpänä tavoitteena oli pystyä takaamaan edes nykyinen toiminta.

Tahojen tavoitteet erosivat jossain määrin konkreettisuudessaan. Terveyskeskuksen ja mielenterveystoimiston johtajan tavoitteista osa oli sisällöltään visioita, jotka kuvasivat ehkä enemmän pitkän aikavälin tarvetta ja ihannetilaa, kuin konkreettisia tavoitteita ja keinoja, joihin he voisivat yksikköinä vastata opinnäytetyön aikataulussa. Etsivä nuorisotyö, mielenterveystoimisto ja Toimari olivat puolestaan hyvin konkreettisia tavoitteissaan ja keinoissaan.

Ainoita, jotka mainitsivat tavoitteissaan yhteistyökumppaneiden mielipiteen kuulemisen, olivat etsivä nuorisotyö ja mielenterveystoimisto. Etsivä nuorisotyö oli kiinnostunut kuulemaan, miten he voisivat mahdollisimman hyvin pitää yhteistyökumppaneita ajan tasalla ja mielenterveystoimisto oli kiinnostunut kuulemaan kehittämisideoita hoitoneuvotteluun. Tämä ei välttämättä tarkoita, etteivät terveyskeskus ja Toimari olisi olleet kiinnostuneita muiden tahojen mielipiteistä, mutta he eivät asiaa korostaneet tavoitteissaan.

Yksiköiden omien tavoitteiden jälkeen yhteistyötä käsiteltiin yksilötasolla eli mihin yksittäinen työntekijä voisi vaikuttaa. Jokainen kirjoitti ensiksi omat tavoitteensa sekä

keinot yhteistyön lisäämiseksi. Nämä esitettiin pienryhmissä muille. Valtaosa tavoitteista liittyi yhteydenpitoon ja sen sujuvuuteen. Useat osallistujat mainitsivat ottavansa jatkossa herkemmin yhteyttä muihin tahoihin sekä vastaavansa mahdollisimman pian heille tuleviin yhteydenottopyyntöihin. Muita tavoitteita olivat mm. lisääntyvä tiedotus omasta yksiköstä ja sen muutoksista, asiakkaan yhteistyötahojen tarkistaminen, yhteistyötahojen kutsuminen neuvotteluihin sekä työn visiointi ja ideoiden vieminen eteenpäin. Tavoitteet olivat erilaisia riippuen työntekijän omasta asemasta, työtehtävästä ja persoonakohtaisista eroista. Toisten tavoitteet olivat hyvin konkreettisia lupauksia, toisten enemmän yleisluontoisia pohdintoja.

Uusiin asiakkuuksiin liittyvät ongelmat olivat nousseet alkukartoituksessa ja tapaamisissa jatkuvasti esille. Kaikki tahot pitivät uusien asiakkuuksien aloitusta hankalana vaiheena, näkökulmat asiasta olivat kuitenkin eriävät. Toimari ja etsivä nuorisotyö kokivat haastavana asiakkaiden siirtymisen palveluista toiseen, terveyskeskus tiedon kulkemisen ja mielenterveystoimisto puolestaan asiakkaiden passiivisuuden ja motivoitumattomuuden. Kyseisestä asiasta oli valtavasti mielipide-eroavaisuuksia myös yksilötasolla, osa halusi säilyttää nykyisen lähetekäytännön ennallaan ja osa kaipasi asiakasaloituksiin joustavuutta. Itse näin eriävissä näkökannoissa jopa yhteistyötä uhkaavia elementtejä, joten nostin asian esille toisella tapaamiskerralla. Päätimme yhteisesti, että asiaa käsitellään erikseen pienemmällä porukalla siten, että jokaisesta yksiköstä tulee joku edustaja mukaan.

Välitehtäväksi seuraavaa ja viimeistä tapaamiskertaa varten jokaisen tuli kirjata tapaamisten välillä havaintojaan käytännön yhteistyöstä; missä se näkyy, miten se toimii ja missä olisi vielä kehitettävää. Tämän lisäksi jokainen sai tehtäväksi kirjata asioita, joissa toteutui heidän itse määrittämänsä tavoitteet käytännön tasolla. Näiden tehtävien tarkoituksena oli herätellä tavoitteita käytännön tasolle sekä pohtia, onko yhteistyössä tapahtunut muutosta muutaman kuukauden aikana ja miten se mahdollisesti näkyisi arjen tasolla.

Toisen tapaamiskerran kirjallisissa palautteissa käytin samaa Arviointi – mallia (liite 2.) kuin edellisessä tapaamisessa. Palautteen perusteella osallistujat olivat saaneet tästä kerrasta itselle mm. ideoita omaan työhön, yhteistyöhön ja sen jatkosuunnitteluun. Konkreettisesti tehtyjä suunnitelmia eli tavoitteita ja keinoja pidettiin hyvänä apuna, jotta suunnitelmat toteutuisivat, eivätkä jäisi epämääräisiksi visioiksi. Tästä huolimatta

osa olisi kaivannut vielä konkreettisempia sopimuksia yhteisistä toimintatavoista, tavoitteista ja päämääristä. Palautteissa mainittiin toisen tapaamiskerran lisänneen entistään tietoutta yhteistyötahoista ja heidän toimintatavoistaan. Useampi vastaaja mainitsi tapaamisen olleen myös hyvä muistutus itselle, että voisi olla aktiivisempi yhteydenpidossa, oman työn mainostamisessa ja aloitteenteossa. Palautteiden perusteella toisen tapaamiskerran toteutus jakoi hieman mielipiteitä. Ryhmätöiden hyödyntämisestä annettiin positiivista palautetta. Pienryhmien kautta osallistujat kokivat tutustuneensa muiden yksiköiden työntekijöihin sekä kuulleensa useita erilaisia ajatuksia ja näkökulmia. Sen sijaan tapaamiskerran reipas tempo jakoi mielipiteitä. Valtaosa piti tempoa hyvänä ja hyvin hereillä pitävänä sekä kontaktia osallistujien kesken lisäävänä. Pari osallistujista mainitsi tempon olleen liian hektinen ja hajottavan kokonaisuutta. Tapaamiskerran kokonaisarvosanaksi asteikolla 1 – 10 tuli 8,5.

Toisen tapaamiskerran jälkeen oma kokemukseni oli todella hyvä. Olin tyytyväinen omaan osuuteeni tapaamisen järjestämisestä ja ohjaamisesta. Minulla oli tunne, etten olisi osannut järjestää sitä paremmin.

”Mulla on ihan mahtava fiilis!!!!!! Tuntuu, että asiat menivät tällä kertaa ihan nappiin. Mun aikataulu piti, yhteistoiminnalliset menetelmät olivat hyviä (ja sopivat yhteisöllisyyden kanssa hyvin yhteen)...porukat keskustelivat hyvin pienryhmissä ja he miettivät tehtävien avulla konkreettisia tukikeinoja yhteistyön lisäämiseksi. Tästä he saivat ainakin valmiuksia ja vastuuta asioiden eteenpäin viemiseksi. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.)”

Minua helpotti huomattavasti, kun puhuin yhteistyötahoille avoimesti eriävien näkökulmien minulle tuomasta uhkakuvasta. Asia otettiin hyvin vastaan, ja se poiki yhteisen ratkaisun, mikä tuntui hyvältä lähtökohdalta asian tulevaa käsittelyä ajatellen. Näiden ajatusten saattamana koin varmuutta jatkaa yhteistyöhankkeen ohjaamista eteenpäin.

”Puhuin tapaamisen lopuksi huolestani eli siitä, kuinka yhteistyötahoilla on niin eriävät näkökulmat uusiin asiakkuuksiin liittyvistä ongelmista. Kerroin avoimesti, että näen tässä riskin, joka voi hankaloittaa yhteistyötä. Kehotin heitä ottamaan tämän asian käsittelyyn, mutta annoin

heille päätösvallan, että mitä asian suhteen tehdään. Kerroin, että he saavat käydä asioita keskenään läpi, mutta myös minä voisin heidän kanssaan tulla vielä yhdeksi kokoontumiskerraksi, jolloin käytäisiin tätä teemaa/ ongelmaa läpi. Kaikille sopi ylimääräinen kerta... (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.)”

4.4.3 Pienryhmäkokoontuminen

Tämä kokoontuminen pidettiin yhteistyötahojen kiireisistä aikatauluista johtuen vasta 23.4.2013 eli samana päivänä kuin viimeinen tapaaminen. Pienryhmäkokoontuminen pidettiin mielenterveystoimiston ja terveystieteiden keskuksen kokoustiloissa ja osallistujia oli neljä, yksi edustaja jokaisesta yksiköstä, sekä minä kokoontumisen vetäjänä. Kokoontuminen oli kestoltaan kaksi tuntia ja tänä aikana käsitelimme uusiin asiakkuuksiin liittyviä ongelmia soveltaen yhteistoiminnallisen oppimisen Tulevaisuusverstaas -menetelmää. Tulevaisuusverstaas mukaisesti käsiteltävä asia pilkottiin kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa ongelmasta, toisessa vaiheessa mietittiin ihannetilaa eli millainen Ylöjärvi olisi ilman kyseistä ongelmaa ja kolmannessa todellistamisvaiheessa lähdettiin hakemaan ratkaisuja tilanteeseen.

Ongelmavaiheessa jokaisen yksikön edustaja mietti uusiin asiakkuuksiin liittyviä ongelmia oman yksikön näkökulmasta tai omaan kokemukseen liittyen. Ongelmat kirjattiin erillisille lapuille. Edustajien nostamia ongelmia olivat mm. asiakkaiden pääsy Toimarille tutustumiskäynnille kestää liian kauan, Toimaria ja etsivää nuorisotyötä ei tunneta terveystieteiden keskuksessa, mielenterveystoimistolle ei pääse helposti asiakkaaksi, miten saada syrjäytymisuhassa olevat nuoret palveluiden piiriin, asiakkaat eivät saavu sovituille ajoille, konsultaatiovaikeudet, kiire (eli oma kalenteri on liian täysi) ja terveystieteiden keskuksen ajanvaraus ei vastaa soittoihin. Osallistujat ryhmittelivät nämä ongelmat samankaltaisiin teemoihin ja valitsivat kaksi ongelmateemaa jatkokäsittelyä varten. Kaikkia ongelmia ei edes yritetty ratkaista rajoitetun ajan puitteissa. Ensimmäinen valituista teemoista oli ongelmat, jotka liittyivät uusien asiakkuuksien käytännön toteutumiseen. Tämä sisälsi mm. ongelmat nuorten motivoinnissa, seurannassa ja nuorten vastuutahon puutteessa sekä nuorten pääsystä palveluiden piiriin. Toinen valituista teemoista oli ongelmat työntekijöiden tietoisuudessa eri tahojen palveluista sekä tiedonkulussa.

Tulevaisuusverstaan toisessa vaiheessa osallistujat miettivät pareittain ihannetilaa, jossa Ylöjärvi olisi ratkaissut kaksi edellä valittua ongelmateemaa. Ihannetilassa vällettiin realismia ja konkreettisten keinojen miettimistä ongelmiin, päinvastoin pyrittiin kuvittelemaan, miltä näyttäisi sellainen Ylöjärvi, jossa kaikki on mahdollista. Parien ideoinnin perusteella ihannetilassa Ylöjärvellä olisi mm. asiakaskoordinaattori, joka ottaisi kokonaisvastuun nuorten tilanteesta, kaikki nuorten palvelut olisivat saman katon alla ja palvelut olisivat maksuttomia. Tämän lisäksi kaikki työntekijät tuntisivat palvelut ja muuttuvat tiedot liikkuisivat helposti ja reaaliaikaisesti kaikille. Asiakkaat saisivat tarvittaessa kuljetuksen palveluihin ja motivoitumattomille nuorille olisi kotipalvelu. Palveluihin pääsisi aina myös tarpeen mukaan, ja Ylöjärven toimintamalli olisi niin hyvä, että siitä tulisi kansainvälinen.

Viimeisessä vaiheessa eli todellistamisvaiheessa mietittiin erilaisia keinoja ja menetelmiä, jotka toisivat helpotusta uusien asiakkuuksien käytännön toteutumiseen ja työntekijöiden tietoisuuteen palveluista. Jokainen mietti ensiksi yksin erilaisia keinoja omalle paperille. Tämän jälkeen ideat kerrottiin muille, kirjattiin tussitaululle kaikkien nähtävillä ja niistä käytiin yhteistä keskustelua. Uusien asiakkuuksien käytännön toteutumiseen löydettiin ratkaisuja, jotka koskivat mm. asiakkaiden pääsyä palvelun piiriin, nuorten motivointia ja viranomaisen konsultointia. Keinoina lisätä tietoisuutta palveluista olivat mm. oman yksikön palaverit ja yhteistyöpalaverit sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Käsittelen näitä tahojen tekemiä ratkaisuja tarkemmin luvussa 4.4.6 Lopputuotos.

Pienryhmäkokoontumisen päätteeksi kyselin osallistujilta vapaamuotoista palautetta suullisesti. Kokoontuminen sai positiivista palautetta struktuuristaan ja siitä, että käsiteltiin täyttä asiaa. Tapaamisen vetäjän rooli koettiin myös hyvänä, jotta osallistujat ”pysyivät ruodussa”. Omat ajatukseni tapaamisesta olivat positiiviset. Kokoontumisessa oli erittäin hyvä ilmapiiri ja yhteinen todellisuus löytyi. Mielestäni tahot näkivät tällä kertaa selkeämmin toistensa näkökulmia ja se lisäsi yhteisymmärrystä.

” Tässä neljän ryhmän porukassa näkyi yhteisen vaikuttamisen henki. Porukka oli tosi hyvällä fiiliksellä mukana, eikä vastakkain asettelua ollut nähtävillä, vaan haettiin yhteistä hyvää. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.) ”

Ainoa asia, jota jäin miettimään, oli miten hyvin nämä samat henkilöt jaksaisivat vielä iltapäivällä keskittyä viimeiseen ja tärkeimpään tapaamiseen. Tulevaisuusverstaas oli kuitenkin hyvin intensiivinen ja voisi verottaa iltapäivän aktiivisuutta.

4.4.4 Kolmas yhteistapaaminen

Kolmas eli viimeinen yhteistapaaminen järjestettiin 23.4.2013 iltapäivällä. Aamupäivällä oli ollut jo pienryhmätapaaminen, mutta tähän iltapäivän yhteistapaamiseen osallistui muitakin työntekijöitä yksiköistä. Osallistujia oli kymmenen, minä mukaan lukien. Tällä viimeisellä kerralla keskityttiin yhteistyön tulevaisuuteen. Pysähdyimme arvioimaan mitä yhteistyöllä oli jo saavutettu ja miten yhteistyö voisi jatkaa kulkuaan eteenpäin ilman ulkopuolista vetäjää. Viimeisellä kerralla keräsin myös kattavampaa arviointia koko hankkeesta.

Yhteistyötapaaminen alkoi kertomalla aamupäivän pienryhmäkokoontumisesta muille. Seuraavaksi yhteistyötä pohdittiin SWOT-analyysiä ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä mukaillen. SWOT-analyysin avulla voidaan tunnistaa ja arvioida esim. työpaikan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. Analyysiä voidaan hyödyntää pohjatyönä konkreettisia toimenpiteitä laadittaessa ja sen antaman tiedon myötä voidaan huomioida nykyiset ja tulevat uhkatekijät. Uhkatekijöihin varautuessa on tärkeää huomioida löydetty vahvuudet. (Itella-konsernin työhyvinvointisäätiö 2013, 17.)

Kehittämishankkeessa SWOT-analyysiä käytettiin yhteistyön väliarviointiin ja tulevaisuuden suunnitelmien pohjustukseen. Osallistujat jakautuivat kahteen pienryhmään ja kumpikin ryhmä sai omat fläppipaperit käyttöönsä. Toinen pienryhmä kirjoitti fläppipaperilleen yhteistyön vahvuuksia sekä nykyisiä haasteita, toinen ryhmä puolestaan kirjoitti paperilleen tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tulevaisuuden uhkakuvia. Ryhmien kirjoitettua ajatuksensa, fläppipaperit vaihtoivat paikkaa. Pienryhmät täydensivät vielä toisen ryhmän ajatuksia omillaan. Lopuksi käytiin läpi kumpaankin paperiin kirjatut asiat.

Osallistujat nostivat yhteistyön nykyisiksi vahvuuksiksi yhteistyöhalukkuuden, verkostoitumisen, luottamuksen toisiin toimijoihin, toisen työntekijän ammattitaidon arvostamisen, suhteellisen helpon tavoitettavuuden, tuttuuden, avoimuuden ja tiedon

saannin. Yhteistyön nykyisinä haasteina puolestaan koettiin resurssit, kiire, kokemus oman ammattitaidon puutteesta (vastaamaan asiakaskunnan monitahoisia ongelmia), yhteistyöverkoston hyödyntäminen, vaihtuva henkilöstö, akuutit tilanteet, uudet asiakkuudet ja suuret asiakasmäärät. Yhteistyön tulevaisuuden mahdollisuuksina nähtiin tuttuus, sovitut selkeät käytännöt, toteutuva nuorten palveluohjaus, monipuoliset nuorten palvelut (mm. nuorten talo), tehokas perehdytys ja lisäresurssit. Yhteistyön tulevaisuuden uhkina nähtiin kiire, taloudellinen tiukkuus ja siitä johtuva resurssien vähentyminen, syrjäytymisuhassa olevien nuorten tavoittamattomuus, syrjäytymisuhassa olevien nuorten määrän kasvu, yhteistyön määrä väheneminen sekä henkilöstön uupuminen. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Yhteistyötahojen näkemys yhteistyöstä

<p>NYKYISET VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteistyöhalukkuus • verkostoituminen • luottamus toisiin toimijoihin • toisen työntekijän ammattitaidon arvioiminen • suhteellisen helppo tavoitettavuus • tuttuus • avoimuus • tiedon saanti 	<p>NYKYISET HAASTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • resurssit • kiire • asiakkaiden monitahoiset ongelmat → oman ammattitaidon puutteet • yhteistyöverkoston hyödyntäminen • vaihtuva henkilöstö • akuutit tilanteet • uudet asiakkuudet • suuret asiakasmäärät
<p>TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuttuus • sovitut selkeät käytännöt • toteutuva nuorten palveluohjaus • monipuoliset nuorten palvelut (mm. nuorten talo) • perehdytys tehokasta • lisäresurssit 	<p>TULEVAISUUDEN UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiire • taloudellinen tiukkuus ja siitä johtuva resurssien vähentyminen • syrjäytymisuhassa olevien nuorten tavoittamattomuus • syrjäytymisuhassa olevien nuorten määrän kasvu • yhteistyön määrä väheneminen • henkilöstön uupuminen

Viimeisellä kerralla mietittiin myös yhteistyön tavoitteita ja keinoja. Tavoitteita pohdittiin samoissa pienryhmissä missä edellinen tehtävä oli tehty. Pienryhmäläisten tuli huomioida tavoitteita miettiessä erityisesti edellisen harjoituksen kohtia yhteistyön nykyiset haasteet ja tulevaisuuden uhat. Muidenkin tapaamiskertojen aiheita, heränneitä keskusteluja, hankkeen aikana nousseita ajatuksia jne. sai hyödyntää. Näiden

ohjeistusten myötä pienryhmien tuli miettiä tulevaisuuden tavoitteita, jotka kirjoitettiin ylös ja esitettiin yhteisesti. Ehdotetut tavoitteet olivat yhteistyön kehittäminen, yhteistyön hyödyntäminen, tiivis yhteistyö akuuteissa tilanteissa, tieto-aidon jakaminen, kiire/ priorisointi, osaamisen lisääminen koulutuksilla, työssä jaksaminen ja aloitteellinen vaikuttaminen. Ehdotetuista tavoitteista valittiin kaksi eniten kannatusta saanutta ja näitä lähdettiin jatkotyöstämään. Eniten kannatusta saaneet tavoitteet olivat aloitteellinen vaikuttaminen ja osaamisen lisääminen koulutuksilla.

Tavoitteita lähdettiin pilkkomaan tarkemmin soveltaen yhteistoiminnallisen oppimisen Learning cafe –menetelmää. Osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään ja kumpikin pienryhmä valitsi itselle puhemiehen. Pienryhmät saivat tehtäväkseen miettiä konkreettisia keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä löydetyt keinot kirjoitettiin ylös paperille, minkä jälkeen vaihdettiin ryhmiä siten, että puhemies jäi pöytään kirjoitettujen tavoitteiden kanssa ja muu ryhmä siirtyi toisen ryhmän puhemiehen luo. Puhemiehen rooli oli esitellä uusille ryhmäläisille aiemman ryhmän keskustelua. Esittelyn jälkeen asiasta jatkettiin keskustelua yhdessä uuden ryhmän kesken lisäten uusia löydettyjä keinoja paperille. Lopuksi kummankin ryhmän löytämät keinot tavoitteisiin pääsemiseksi käytiin yhteisesti läpi ja täydennettiin vielä niitä.

Osaamisen lisääminen koulutuksilla piti sisällään yhteisiä koulutustilaisuuksia, jotka suunniteltiin vastaamaan yhteistyötahojen tarpeita. Osallistujat miettivät koulutustarpeita siitä näkökulmasta, mitä tietoja arjen työssä tarvitsee tai mistä alueesta itsellä ja omalla yksiköllä on puutteelliset tiedot. Valitut koulutusaiheet olivat persoonallisuushäiriö, syömishäiriö, päihteet, nuorten etuisuusasiat ja kuntoutusväylät, uhkaava potilas ja väkivaltatilanteet sekä mielenterveys. Osa koulutuksista suunniteltiin toteutettaviksi sisäisenä koulutuksena, esim. mielenterveystoimiston kouluttamana, mutta valtaosa koulutuksista suunniteltiin toteutettavaksi ulkopuolisen kouluttajan avulla. Koulutuksille suunniteltiin alustava aikataulu ja sen mukaan kaikki koulutukset järjestettäisiin vuoden 2014 kevääseen mennessä. Osallistujien joukosta valittiin kaksi henkilöä, jotka vastasivat koulutusten käytännön järjestelyistä, kuten budjetista, aikatauluista ja kouluttajien hankinnasta.

Aloitteellinen vaikuttaminen piti sisällään osallistujien ajatusta viedä hankkeen aikana nousseita kehittämistarpeita eteenpäin ylemmälle taholle sekä muihin kehittämishakkeisiin. Eteenpäin vietäviksi asioiksi nousivat lisäresurssien tarpeet, kuten nuorisolää-

kärin, nuorten sosiaalityöntekijän ja nuorisopsykiatrin toimet sekä nuorten palveluiden kehittäminen, esim. nuorisokioski, nuortentalo ja nuorten päihdepalvelut. Edellä mainitut tarpeet vaativat valtavasti rahallista panostusta toteutuakseen. Osallistujat pohtivat, että tarpeiden toteutumisen keinoina ovat asioiden vieminen eteenpäin oman esimiehen kautta sekä asioiden esille nostaminen muissa paikallisissa kehittämisryhmissä, joihin osa paikallaolijoista kuului. Ylöjärvelle oli tulossa myös uusi terveys- ja sosiaalijohtaja, joka päätettiin kutsua tutustumaan eri yksiköihin. Aloitteellinen vaikuttaminen nähtiin myös asiakkaiden asiana. Heille päätettiin antaa lisää tietoa vaikuttamisen erilaisista kanavista, kuten asukaslautakunnasta, valtuuskunnasta ja kansalaisaloitteesta.

Viimeisen tapaamisen lopuksi mietittiin vielä erilaisia yhteisiä käytäntöjä, jottei yhteistyö katkeaisi tähän. Summasimme yhteen niitä asioita, joissa yhteistyö jatkuu ja mietimme lisäkeinoja sen turvaamiseksi. Asiakasyhteistyö on ollut koko ajan keskeisin yhteistyömuoto, joten tämä yhteistyö luonnollisesti jatkuu. Sitä pyritään kuitenkin tehostamaan mm. kutsumalla kaikki asiakkaan yhteistyötahot palaveriini. Uusia yhteistyön muotoja olivat samana päivänä päätetyt yhteiset tulevat koulutukset ja olemassa olevan Kinnas-palaverin kehittäminen. Uutena ajatuksena heräsi mielenterveystoimiston, Toimarin ja etsivän nuorisotyön yhteiset aamukahvit muutaman kerran vuodessa. Kahvitteiden tarkoituksena on yleinen kuulumisten vaihto, tiedotus uusista tulevista ryhmistä ja toiminnoista, yhteisten käytäntöjen sopiminen, arviointi, kasvokkain näkeminen jne. Kahvitteet tukevat myös alkukartoituksista noussutta tarvetta mielenterveystoimiston ja Toimarin tiiviimmälle yhteistyölle.

Viimeisen tapaamisen loppuarvioinnissa kerättiin kirjallista palautetta kehittämissankkeesta kokonaisuutena. Asiaa käsitellään tarkemmin kohdassa 4.4.5. Omat mielteni viimeisen tapaamisen päätteeksi olivat huojentuneet. Päivä oli ollut pitkä, kun aamulla oli ollut jo yksi kokoontuminen. Muistettavia asioita oli ollut valtavasti, mutta koin suoriutuneeni päivästä hyvin. Olin etukäteen hieman jännittänyt miten ne henkilöt, jotka olivat kummassakin päivän palaverissa, jaksavat enää iltapäivän tapaamisessa keskittyä kehittämiseen. Yllätyin positiivisesti, että aamun palaverista oli jopa hyötyä.

”Vaikka alun perin ajattelin, että olisi tynpeätä, että palaverit ovat samana päivänä, niin tämä paketti tuntui kuitenkin toimivan. Pienryhmä-

läisillä oli (luonnollisesti) asiat tuoreessa muistissa ja asioita, jotka puhututtivat, ja jouduttiin rajaamaan aamupäivän tapaamisesta pois, pysyttiin osittain nyt iltapäivän palaverissa käsittelemään. Täten nämä kaksi palaveria tukivat myös toisiaan. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.)”

Olin ilahtunut siitä miten aktiivisesti kaikki osallistujat olivat mukana kehittämisessä ja jatkoideoinnissa. Viimeisessä tapaamisessa oli selkeästi läsnä hyvä ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen. Asioissa ja ongelmissa ei ollut vastakkainasettelua, vaan niihin haettiin yhteistä ratkaisua.

”Viimeinen tapaaminen oli luonteeltaan rennompi. Se näkyi siinä, että ihmiset olivat luontevampia, tutumpia keskenään. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.)”

Hyvää tapaamisissa mielestäni oli, että nyt keskityttiin konkretiaan hyvin vahvasti. Yritin pitää tiukasti huolta, että tavoitteet ja keinot eivät jäisi vain hienoiksi lauseiksi, vaan ne olisi niin tarkasti suunniteltuja ja sovittuja, että niitä olisi helppo käytännössä toteuttaa. Osallistujilla oli kuitenkin täysi vaikuttamisen mahdollisuus, mitä kehitettävät asiat olivat. Kerroin yhteistyötahoille ideoita, joita minulla oli herännyt kehittämishankkeen varrella ja nämä ideat saivat kannatusta. Tapaamisessa oli hyvin avoin ilmapiiri. Minulle jäi viimeisen tapaamisen lopuksi erittäin hyvä ja luottavainen mieli. Uskoin, että yhteistyö voisi tästä jatkaa kulkuaan omillaan. Olin tehnyt sen, mitä tässä annetussa ajassa osasin ja pystyin.

4.4.5 Kirjallinen loppuarviointi

Keräsin viimeisen yhteistapaamiskerran lopuksi osallistujilta kirjallisesti ja nimettömänä annettavan loppuarvioinnin (liite 3.). Loppuarvioinnin tekivät vain viimeisen kerran osallistujat. Pohdin etukäteen palautteen keräämistä kaikilta työntekijöiltä, jotka olivat osallistuneet yhteenkin yhteistapaamiseen. Päädyin kuitenkin tähän ratkaisuun, koska viimeisellä tapaamiskerralla tehtiin kaikkein suurimmat konkreettiset yhteistyön tavoitteet ja sopimukset. Viimeisen kerran läsnäolijoilla oli kattavampi käsitys hankkeen kokonaisuudesta ja sen myötä paremmat valmiudet arviointiin. Arvioin-

tia vaikeutti kuitenkin se, että viimeiseen tapaamiskertaan osallistui henkilöitä, jotka eivät olleet läsnä aiemmissa tapaamisissa.

Loppuarvioinnin tavoite oli kolmiosainen. Ensimmäinen tavoite oli saada tietoa miten hyvin olin päässyt opinnäytetyöni tavoitteeseen eli moniammatillisen yhteistyön lisäämiseen valitsemieni painopisteiden avulla, jotka olivat tiedon lisääntyminen ja yhteistyön edellytysten rakentaminen. Toinen loppuarvioinnin tavoite oli kerätä osallistuneiden kokemuksia hankkeesta ja kolmas koota ajatuksia omasta osallisuudestani opinnäytetyöprosessissa.

Loppuarvioinnin perusteella tietoisuus muista tahoista lisääntyi. Vastaajien mielestä tähän vaikutti yhteistapaamisissa saatu tieto. Vain kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tietoisuus ei lisääntynyt. Toinen vastaajista perusteli asiaa sillä, että hänellä oli henkilökohtaisesti jo etukäteen hyvin tiedossa muiden tahojen toiminta. Toinen vastaajista puolestaan kirjoitti olleensa mukana vain viimeisessä yhteistapaamisessa, eikä sen kerran aikana keskitytty tiedon jakamiseen. Tietoisuus lisääntyi selkeästi eniten terveyskeskuksesta. Tämä on ymmärrettävää, koska jo alkukartoitus kertoi, että terveyskeskus oli tahoista kaikkein vierain toisille. Terveyskeskuksen kohdalla avautui erityisesti lääkäreiden toimenkuva ja hoidon porrastus. Terveyskeskus henkilöityi vahvasti kaikkiin tapaamiskertoihin osallistuneeseen lääkäriin ja sitä pidettiin hyvänä asiana, että on joku tuttu henkilö, johon voi jatkossa ottaa yhteyttä. Kokemus tiedon lisääntymisestä jakautui eniten Toimarin kohdalla. Yli puolet vastaajista kertoi saaneensa lisää tietoa Toimarin toiminnasta ja sen uusista työntekijöistä. Hieman alle puolet taas kirjoitti, että palvelut olivat ennestään tuttuja. Mielenterveystoimiston ja etsivän nuorisotyön kohdalla kaikki muut vastaajat kokivat että tietoisuus lisääntyi, paitsi kaksi edellä mainittua, jotka eivät olleet saaneet mistään tahosta uutta tietoa. Etsivän nuorisotyön kohdalla tietoisuus täsmentyi ja työnkuva monipuolistui. Mielenterveystoimiston kohdalla tuli uutta tietoa psykiatrin konsultaatioajoista, jonka kautta voi saada asiakkaalle nopeasti apua. Tietoisuus mielenterveystoimiston toiminnasta lisääntyi myös.

Yhteistyön arvioitiin muuttuneen hankkeen aikana siten, että kontaktiverkosto oli laajentunut, ihmiset olivat tulleet tutummiksi, muihin tahoihin oli helpompi ottaa yhteyttä ja tiedonkulku oli lisääntynyt. Suhteiden muihin yhteistyötahoihin koettiin muuttuneen hankkeen aikana erityisesti siten, että ihmiset olivat tutumpia. Tämän arveltiin vaikuttaneen mm. suhteiden lähentymiseen, matalampaan kynnykseen ottaa jatkossa

yhteyttä, toiminnan helpottumiseen ja, kuten yksi vastaajista kirjoitti ”nauretaan samoille jutuille”. Keskinäisten suhteiden arvioitiin muuttuneen myös siten, että ymmärrys toisia tahoja kohtaan oli lisääntynyt. Ymmärrystä tuli lisää muiden tahojen resursseja kohtaan ja siihen, että muutkin haluavat kehittää samaa asiaa.

Palautteen antajat kokivat saaneensa hankkeesta itselle tai työhönsä mm. uusia ideoita, helpotusta asiakasohjaukseen, uskoa yhteiseen kehittämistyöhön ja yhteistyöhön, omien toimintamallien arviointia, henkilökohtaisia suhteita, varmuutta yhteistyön ylläpitämiseen, kokemuksia, erilaisia näkökulmia ja yhteisiä tulevaisuuden tavoitteita. Yhteistyön jatkuvuudesta hankkeen jälkeen oli kaikilla myönteinen näkemys. Yhteistyön uskottiin lisääntyvän ja kehittyvän tästä entisestään, vaikkakin sen muistettiin tarvitsevan kokoajan panostusta. Palautteissa yhteistyön arveltiin jatkavan kulkuaan toimivana, helpompana ja parempana.

Kokemukset yhteistapaamisten toimivuudesta olivat hieman eriävät. Valtaosa piti toteutusta toimivana, pari vastauksista oli suhteellisen neutraaleja ja yksi palautteen antajista sanoi tapaamisissa olleen liikaa toistoa. Kiitosta sai toteutustapojen monipuolisuus, asiassa pysyminen ja hyvin suunniteltu runko. Aikataulut koettiin pääsääntöisesti toimivina ja tarpeeksi tiiviinä. Hankkeen vetäjän arvioitiin olleen jämäkkä, aktiivinen ja ammatillinen. Vetäjällä oli palautteiden mukaan tärkeä rooli keskustelun rajajana ja ohjaajana sekä asioiden yhteen kokoajana. Yhteistapaamisten välitehtävät eivät olleet vastaajien mielestä liian kuormittavia, osa jopa myönsi, ettei ollut niitä tehnyt. Pari vastaajista mainitsi välitehtävien olleen hyödyttäviä ja pysäyttäneen miettimään asioita. Yksi puolestaan näki, ettei tehtävistä ollut hyötyä, koska samoja asioita pohdittiin tapaamisissa.

Tietoisuus hankkeen etenemisestä toimi valtaosan mielestä hyvin. Yksi vastaajista jopa mainitsi olleensa hyvin asioista perillä, vaikkei ollut osallistunut kuin viimeiseen tapaamiseen. Sähköpostimuistutukset koettiin hyvänä asiana ja informaation määrää riittävänä. Yksi vastaajista olisi kaivannut vielä tietoa alkuhaastattelun asioista, koska ei ollut osallistunut ensimmäiseen tapaamiseen. Toinen vastaajista mainitsi puolestaan, ettei ollut saanut juurikaan tietoa hankkeen sisällöstä ennen viimeistä ja ainoaa tapaamista, johon osallistui.

Loppuarvioinnissa vastaajat antoivat arvosanan 1 – 10 sen mukaan, kuinka tyytyväisiä he olivat yhteistyöhankkeeseen. Vastaajien keskiarvoinen arvosana hankkeelle oli 8,75. Tässä muutama vastaajien antama perustelu arvosanalleen:

”9½ Hyvin suunniteltu ja motivoituneet osallistujat.”

”8½ Kiire ja se, että muutammat työtehtävät painavat päälle ja aikaa kuluu, se vähän laskee pisteitä.”

”9 Hyvä alku tiiviimmälle yhteistyölle.”

”8 Vaikutti hyödylliseltä, toivottavasti johtaa konkreettisiin tuloksiin. Näissähän on aina se vaara, että hyvät suunnitelmat jää vain suunnitelmiksi paperille.”

”9 Toimiva kokonaisuus.”

4.4.6 Lopputuotos

Opinnäytetyöni lopputuotoksena syntyi *yhteisesti luodut tavoitteet ja sopimukset*. Tämä tuotos on kooste yhteistapaamiskertojen aikana luoduista yhteisistä päätöksistä, sopimuksista, vastuujaosta jne. Yhteisesti luodut tavoitteet ja sopimukset jakautuvat neljään eri osioon: asiakkaiden pääsy palveluiden piiriin, tietoisuus palveluista ja tiedonkulku, aloitteellinen vaikuttaminen sekä osaamisen lisääminen yhteisillä koulutuksilla.

Asiakkaiden pääsy palveluiden piiriin:

- Terveyskeskus tehostaa lääkäri-hoitaja-mallia, joka vaikuttaa myös asiakkaiden nopeampaan ja parempaan palveluun pääsemiseen. Mallin mukaisesti asiakas ottaa yhteyttä oman alueensa hoitajaan, jonka kautta ajanvaraus tapahtuu. Tämä nopeuttaa asiakkaan pääsyä nopeammin palvelun piiriin. Hankkeessa mukana ollut lääkäri lupasi, että häntä voi konsultoida nuorten aikuisten asioissa, jos nuoren omalääkäriin ei saada yhteyttä. Terveyskeskus toimitti lääkäreiden ja hoitajien virkanumerot yhteistyötahoille.

- Etsivän nuorisotyön ja Työ- ja toimintakeskuksen toimintaa on mahdollista hyödyntää niiden nuorten kohdalla, jotka odottavat palveluun/ toimintoon pääsyä. Tällöin nämä tahot voivat ottaa väliaikaisen vastuun nuoren asioista. Näiltä tahoilta nuori saa myös ohjaajan henkilökohtaista apua ja tukea mm. viranomaiskäynteihin, ajanvarauksiin sekä nuoren motivointiin. Etsivän nuorisotyön työntekijää voi joskus käyttää myös nuoren ”kuskina”, esim. jos on tarve turvata palveluun meneminen.
- Mielenterveystoimiston psykiatrin (ja toisinaan myös psykiatrisen sairaanhoitajan) päivystysaikoja voi hyödyntää akuuteissa mielenterveydellisissä kriiseissä. Psykiatrin päivystysajalle pääsee terveyskeskuksen tai päivystyksen lääkärin kautta ja päivystysajat tapahtuvat terveyskeskuksen päivystyksen tiloissa. Aikoja on nykyisin 2 x viikossa, mutta tarpeen vaatiessa päivystysaikoja voidaan lisätä kolmeen kertaan viikossa.

Tietoisuuden lisääntyminen palveluista ja tiedon kulku:

- Yksiköt huomioivat tiedon kulkemista omissa palaverissaan. Jokainen yksikkö katsoo myös oman perehdyttämiskansionsa ajan tasalle ja päivittää siihen tiedot yhteistyökumppaneista (ja liittää siihen esim. tahojen kanssa sovittuja yhteisiä käytäntöjä). Uudet pitkäaikaiset työntekijät kiertävät eri yksiköissä tutustumassa yhteistyötahojen toimintaan. Tämä tapahtuu aina sovittaessa.
- Konsultointi on sallittua ja suotavaa. Kaikki tahot ovat sitoutuneet olemaan aktiivisesti itse yhteydessä muihin sekä vastaamaan muilta tulleisiin yhteydenottoihin mahdollisimman nopeasti.
- Terveyskeskus, joka aiemmin on jäänyt syrjään yhteistyöstä, huomioidaan nykyisin mm. asiakaspalavereita kokoon kutsuttaessa. Terveyskeskus osallistuu jatkossa Kinnas-palaveriin (joka on yhteistyöpalaveri Työ- ja toimintakeskuksen, etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston, TE-toimiston, työvoiman palvelukeskuksen ja sosiaalitoimen kesken). Terveyskeskus kouluttaa lääkäreitä ja hoitajia lääkäri-hoitaja-mallin mukaisesti ja syksyn koulutuksessa heidän huomio kohdistuu nuorten aikuisten syrjäytymisasioihin. Tällöin lääkärit saavat lisääntyvää tietoutta myös alueen palveluista ja yhteistyötahoista.
- Työ- ja toimintakeskus ja etsivänuorisotyö lisäävät omien yksiköidensä palvelujen markkinointia mm. kertomalla toiminnastaan perhekeskuksen ja terveyskeskuksen henkilökunnalle. Lisäksi Työ- ja toimintakeskus vastaanottaa tarvittaessa työntekijöitä tutustumiskäynneille yksikkönsä (mm. terveyskeskuksen

uudet lääkärit). Työ- ja toimintakeskus ja etsivä nuorisotyö lähtevät Kinnas-palaverin kehittämisen eteenpäin viejiksi.

- Mielenterveystoimisto huolehtii, että jatkossa heiltä osallistuu aina joku Kinnas-palaveriin (eikä osallistumista lasketa vain yhden työntekijän varaan).
- Mielenterveystoimisto, etsivä nuorisotyö ja Työ- ja toimintakeskus aloittavat yhteiset aamukahvittelut muutaman kuukauden välein. Ajatuksena on, että kahvittelut ovat vuorotellen mielenterveystoimistolla ja vuorotellen Työ- ja toimintakeskuksella. Ensimmäiset ajat ovat to 29.8.2013 klo 8.15–9.00 mielenterveystoimistolla ja 12.12.2013 klo 8.15–9.00 Työ- ja toimintakeskuksella. Kahvitteluiden tarkoituksena on mm. yleinen kuulumisten vaihto, tiedotus uusista asioista, yhteistyön arviointi ja kasvokkain tapaaminen.

Aloitteellinen vaikuttaminen:

- Yhteistyöhankkeessa nousi monia ajatuksia ja tavoitteita, jotka vaatisivat rahoitusta toteutuakseen. Tarpeiksi nousivat mm. nuorisolääkäri, nuorten päihdepalvelut, nuorten talo ja nuorisopsykiatri. Tahot vievät näitä toiveita eteenpäin. Jokainen yksikkö vie kehittämishankkeesta nousseita tarpeita ja asioita oman esimiehensä tietouteen. Lisäksi etsivän nuorisotyön työntekijä vie kehittämishankkeen asioita eteenpäin Nootti-ryhmään (joka on 0-28-vuotiaiden lasten ja nuorten palveluohjausverkosto). Osa kehittämishankkeeseen osallistuneista henkilöistä kuuluu myös hyvinvointiryhmään. He vievät asioita sitä kautta eteenpäin. Ylöjärvelle on tulossa uusi terveys- ja sosiaalijohtaja. Hänet kutsutaan tutustumaan eri yksiköihin.

Osaamisen lisääminen yhteisillä koulutuksilla:

- Päihdekoulutus: kouluttajana esim. A-klinikka tai poliisi. Ajankohta: lokamarraskuu 2013. Mielenterveystoimiston psykologi kyselee kouluttajaa tilaisuuteen.
- Syömishäiriökoulutus: kouluttajana esim. nuorisopsykiatrian poliklinikka tai perhekeskus. Ajankohta: 27.9.2013.
- Koulutus etuasioista ja kuntoutusväylistä: kouluttajana esim. TE-toimisto, TYP, Kela tai Viisari. Mielenterveystoimiston psykiatri kyselee kouluttajaa. Koulutuksen ajankohta on tammikuussa 2014.

- Uhkaava potilas/ väkivaltatilanteet -koulutus: kouluttajana poliisi. Terveyskeskuksen lääkäri vie asian koulutusryhmään ja kyselee kiinnostusta järjestää koulutus laajemmalle henkilöstömäärälle Ylöjärvellä.
- Itsetuhoisuus epävakaaalla persoonallisuushäiriöisellä – koulutus: kouluttajana TAYS. Ajankohta: 23.5.2013.
- Mielenterveyskoulutus: kouluttajana mielenterveystoimisto. Aihe mietitään tarpeen mukaan yhteistyötahojen kesken. Ajankohta on huhtikuussa 2014.
- Terveyskeskuksen lääkäri ja perhekeskuksen (ja mielenterveystoimiston) yllä-lääkäri vastaavat koulutusten suunnittelusta, aikataulutuksesta, kouluttajien hankinnoista ja rahoitusten mietinnästä.

4.4.7 Loppukartoitus

Loppukartoitus (liite 4.) järjestettiin toukokuussa 2013 eli noin kuukausi viimeisen yhteistapaamisen jälkeen. Kartoitus tehtiin haastattelemalla kuutta henkilöä, jotka osallistuivat sekä hankkeen yhteistapaamisiin että ennen tapaamisia tehtyyn alkukartoitukseen. Ainoana poikkeuksena oli terveyskeskuksen edustaja, joka ei ollut alkukartoituksessa. Terveyskeskuksen lääkäri oli kuitenkin osallistunut kaikkiin yhteistapaamiskertoihin. Alkukartoituksessa mukana ollut apulaisylilääkäri ei puolestaan päässyt yhteenkään tapaamiseen. Täten loppukartoituksen haastateltava vaihtui. En halunnut jättää terveyskeskusta kartoituksen ulkopuolelle, koska halusin kuulla heidän näkökulmansa asioihin.

Loppukartoituksen haastattelut jakautuivat seuraavasti: etsivästä nuorityöstä yksi haastateltava, mielenterveystoimistosta kaksi, terveyskeskuksesta yksi ja Toimarilta kaksi. Haastattelut toteutettiin samalla tavalla kuin alkukartoitukset (ks. kohta 2.6). Loppukartoituksen tavoitteena oli kertoa mahdollisesta muutoksesta, jota hanke sai aikaiseksi ja arvioida hankkeen lopputulosta eli yhdessä laadittuja käytäntöjä ja tavoitteita. Halusin myös kuulla yksiköiden kokemuksia tehdystä taipaleesta. Tämä näkökulma oli täydentämässä loppuarvioinnista saamaani tietoutta yksilöiden kokemuksista.

Loppukartoituksessa kaikki tahot kertoivat, että yhteistyö oli lisääntynyt ainakin jonkun tahon kanssa ja/ tai olisi lisääntymässä vielä entisestään tulevaisuudessa. Kokemukset, minkä tahon kanssa yhteistyö oli lisääntynyt, olivat puolestaan eriävät. Mieli-

piteet vaihtelivat yksiköittäin, mutta myös yksiköiden työntekijöiden kesken. Tähän vaikuttivat mm. oma ammatti ja asema työpaikalla, aiemmin tehdyn yhteistyön määrä ja oma asiakaskunta. Etsivän nuorisotyön edustaja mainitsi, että yhteistyö erityisesti mielenterveystoimiston kanssa oli lisääntynyt. Yhteistyön lisääntyneeseen määrään oli vaikuttanut yhteinen, kasvanut asiakaskunta sekä tahojen keskinäinen ja henkilökohtainen tutustuminen. Tämä oli helpottanut konsultointia myös asiakasasioissa.

” Ainahan tämmöinen naamakkain asioiden käsittely helpottaa sitä yhteydenpitoa jatkossakin. Jos ei tiedä kenelle sitä soittaa, niin harvemmin sitä sit soittaa kauheen tämmösiä (konsultointi) asioita. Parempi se on ett’ sen tuntee, siellä sen vastapuolen, ja tietää vähän siit kuviosta.”

Etsivä nuorisotyö kertoi, että yhteistyö Toimarin ja terveyskeskuksen kanssa oli pysynyt samana. Toimarin kanssa yhteistyö oli jo ennen hanketta niin tiivistä kuin se on mahdollista. Terveyskeskuksen kanssa yhteistyö oli edelleen suhteellisen vähäisestä, mutta etsivän nuorisotyön edustaja pohti syksyn suunnitelmien, eli terveyskeskuksessa esittäytymisen, poikivan ehkä lisää yhteistyötä.

Myös mielenterveystoimistolla nähtiin yhteistyö etsivän nuorisotyön kanssa lisääntyneen. Heidän näkökulmastaan tähän oli vaikuttanut perhekeskuksen nuorisotiimin tiukentunut raja ohjata kaikki yli 18-vuotiaat potilaat mielenterveystoimiston puolelle ja tällöin tarve hyödyntää etsivän nuorisotyön palveluja oli suurempi. Kehittämissankkeen kerrottiin myös lisänneen yhteistyötä, ja sen myötä etsivän nuorisotyön työntekijä oli tullut heille henkilökohtaisesti tutummaksi. Mielenterveystoimiston mielestä yhteistyö myös terveyskeskuksen kanssa oli lisääntynyt. Tämä yhteistyö näky puolin ja toisin käytävänä konsultointina. Toinen mielenterveystoimiston haastateltavista koki yhteistyön terveyskeskuksen kanssa lähentyneen ja saaneensa sieltä erimaista palvelua. Toimarin kanssa tehtävä yhteistyö oli pysynyt melko samana, mutta tietoisuus Toimarin työntekijöistä, uudesta toiminnasta ja tiloista olivat lisääntyneet.

” Nyt sitten mä tiedän paljon paremmin, että ketä siellä on... Mä hahmotan sen paremmin.”

”Mä oon tällainen visuaalinen tyyppi, musta kiva, että mulla on se mielikuva siitä ihmisestä, jonka kanssa yhteistyötä tehdään, niinku kasvokkain, ja (siitä työ-) paikastakin.”

Terveyskeskus mainitsi yhteistyön etsivän nuorisotyön kanssa olevan pikkuhiljaa lisääntymässä. Tähän hanke oli vaikuttanut sikäli, että etsivä nuorisotyö oli toimittanut heille yhteystietojaan. Mielenterveystoimiston ja Toimarin kanssa yhteistyö oli pysynyt ennallaan. Toimarin kohdalla oli tullut lisää tietoisuutta uusista palveluista. Hankkeessa ollut edustaja kertoi hänellä tosin olleen kaikista yksiköistä jo ennestään melko kattavat tiedot. Hän oli osallisena myös toisessa hankkeessa, jonka myötä tietoisuus alueen palveluista oli lisääntynyt huomattavasti. Muilla terveyskeskuksen työntekijöillä oli kuitenkin edelleen huomattavia puutteita tiedoissa. Erityisesti etsivän nuorisotyön ja Toimarin palvelut olivat muille vieraita. Lisää tietoa oli tulossa syksyllä järjestettävässä Toimarin ja etsivän nuorisotyön esittäytymistilaisuudessa. Terveyskeskuksen edustaja kertoi vieneensä tietoa muista yksiköistä työtovereilleen hankkeen aikana, mutta hän sanoi sen olevan aivan eri asia, kuin että työntoverit näkisivät itse yhteistyötahot ja kuulisivat asiat heidän kertominaan.

”Mun mielestä me tarvitaan kuitenkin ne ihmiset (etsivä nuorisotyö ja Toimari) tänne kertomaan itse kaikille lääkäreille (heidän palveluistaan).”

Toimintakeskus sanoi yhteistyön lisääntyneen mielenterveystoimiston ja terveyskeskuksen kanssa. Toinen työntekijöistä tosin kertoi, että yhteistyö mielenterveystoimiston kanssa olisi pysynyt määrällisesti samana, mutta yhteydenoton olevan nykyisin helpompaa. Kumpikin työntekijöistä oli sitä mieltä, että konsultoinnin kynnyksen mataltuminen oli ratkaisevassa roolissa yhteistyön lisääntymiseen. Tähän hanke oli tuonut apua. Hankkeen aikana kaikki yhteistyötahot kannustivat konsultointiin.

”Aikasemmin se on ollut vähän silleen, ett’ sä soitat (mielenterveystoimistolle) viime hädässä. Nyt se ei oo niin, vaan sä otat helpommin yhteyttä.”

Toimarin mielestä lisääntynyt yhteistyö terveyskeskuksen kanssa oli toistaiseksi näkynyt vain sähköpostiyhteytenä hankkeessa olevan lääkärin kanssa, mutta yhteistyön

uskottiin lähtevän leviämään laajemmalle terveyskeskukseen. Etsivän nuorisotyön kanssa yhteistyö oli pysynyt yhtä tiiviinä kuin aiemminkin.

Tahojen työntekijät arvioivat hanketta prosessina keskenään hieman eri tavalla. Mielenterveystoimiston työntekijän mielestä hanke oli ollut tarpeellinen, mutta pitkä prosessi, jossa oli paljon tapaamisia. Mielenterveystoimiston työntekijä mainitsikin, että tähän saattoi vaikuttaa heidän omat tiukat resurssinsa ja taustalla painavat keskeneräiset työtehtävät. Toimarin työntekijä puolestaan sanoi hankkeen menneen omalla painollaan ja harmitteli, että heidän olisi pitänyt panostaa siihen enemmän. Hän koki pienet hetket tapaamisissa hyvinä ja niiden tuottaneen kuitenkin tulosta. Yhteistä puolestaan oli kaikkien tahojen näkemys yhteistyön tulevaisuudesta. Kaikki uskoivat yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessa yhteisten käytäntöjen ja sopimusten myötä, erityisesti yhteiset koulutukset ja aamukahvit nähtiin yhteistyötä lisäävinä keinoina. Useampi vastaajista mainitsi myös tuttuuden ja me-hengen lisääntyminen prosessin aikana. Näiden ajateltiin helpottavan yhteistyötä jatkossakin.

”Se kasvokkain näkeminen, se että me ollaan oltu yhteisissä tiloissa, yhdessä puhuttu, kuullut kun he (muut tahot) on kertonut omasta työstään ja esitellyt itseensä ja siellä yhdessä mietitty niitä asioita, että miten niitä voidaan parantaa, niin kyllähän se luo sellasta me-henkeä.”

Kaikki tahot olivat samaa mieltä, että hanke oli elinvoimaisin niiden työntekijöiden parissa, jotka tapaamisiin osallistuivat. Etenkin ne, jotka olivat kaikissa tapaamisissa, pysyivät parhaiten perillä hankkeesta. Muille työntekijöille oli tiedotettu yhteistapaamisista, mutta heidän koettiin jääneen vähemmälle tietoisuudelle. Terveyskeskuksen lääkäri sanoikin, että hän olisi suonut kaikille työntekijöille saman kokemuksen tutustua muiden tahojen työntekijöihin, koska siten olisi helpompi toimia jatkossa yhteistyössä. Tahot kertoivat myös suhteiden muuttuneen tutummaksi yhteen tai useampaan tahoon. Etsivän nuorisotyön työntekijä sanoi suhteiden myös tiivistyneen yhteistyökumppaneiden kesken. Toimarin toinen työntekijöistä mainitsi oman suhtautumisensa suhteessa muihin tahoihin pehmentyneen hankkeen aikana ja hänen mielestä yhteistyön fokus muuttui enemmän kehittämisen ja yhteisen hyvän luomisen suuntaan.

Hankkeen lopputuotosta pidettiin hyvänä ja tarpeita vastaavana. Erityistä kiitosta saivat tulevat yhteiset tapaamiset, kuten yhteiset koulutukset ja yhteiset palaverit. Näiden

uskottiin lisäävän yhteistyön jatkuvuutta. Olin tehnyt ennen loppukartoitusta koosteen yhteisesti tehdyistä sopimuksista ja käytännöistä. Tämän koosteen toimitin tahoille ennen haastatteluja. Valtaosa haastateltavista oli yllättynyt, kuinka paljon niitä konkreettisia sopimuksia lopulta oli saatu aikaiseksi, kun ne oli kerätty kaikki yhteen. Lopputuotos nähtiin realistisena ja toteuttamiskelpoisena.

Näkemykset hankkeesta kokonaisuutena olivat pääsääntöisesti positiivisia. Etsivän nuorisotyön edustajan mielestä hanke oli lähtöisin työntekijöiden todellisista tarpeista ja asiat olivat menneet hankkeen myötä eteenpäin. Terveyskeskuksen edustaja sanoi hankkeen olleen tehokkaasti käytettyä aikaa ja hän oli ilahtunut osallistujien kehittämismyönteisyydestä ja aktiivisuudesta. Toimarin toinen työntekijä oli nähnyt hankkeen tärkeimpänä antina, että hän sai mahdollisuuden nähdä ihmisiä, päästä puhumaan heidän kanssaan ja oppia heidän toimenkuvastaan. Toinen työntekijöistä näki hankkeen kokemuksellisesti omassa näkökannassaan tapahtuneena hyvänä muutoksena. Useimmat haastateltavista mainitsivat hankkeen hyötyinä olleen, että terveyskeskus saatiin mukaan yhteistyöhön. Tämän uskottiin poikivan lisää yhteistyötä myös tulevaisuudessa. Mielenterveystoimistolla koettiin heidän osallistumisensa hankkeeseen koko työryhmän voimin olleen ehkä liian suuri panostus, joka vei resursseja pois jo tiukilla olevasta asiakastyöstä. Tästä huolimatta hanke nähtiin tarpeellisena.

”Se on harmi, että nykyään ei ole aikaa tämmösiin kehittämisiin, ett’ nää on vedetty liian tiukaksi jotenkin nää (työt), ett’ tämmöstähän pitäisi olla, siitähän lähtee ideat poikimaan.”

”Se on fakta mikä pitäis myöntää, ajattomassa ajassa ei saa mitään aikaan. Ei tää maailma muutu sillain, niinku tällä hetkellä toive on, että mihinkään ei tarvittais ihmisiä ja kaikki hoidettais vaan jollain ATK: lla ja tietokoneilla, ja kaikki hoituis ilman aikaa. Ei tää vaan mee sillain, eikä meidän mun mielestä siihen pitäis suostua tai pyrkiäkään.”

Kuitenkin kaikki haastateltavat sanoivat lähtevänsä hankkeeseen uudelleen. Toinen mielenterveystoimiston työntekijöistä kertoi, että tapaamiskerroissa olisi silti ollut hieman tiivistämisen varaa, asioita ei olisi tarvinnut kerrata niin paljoa. Tällöin olisi säästynyt myös aikaa.

Valitsemieni teemojen lisäksi loppukartoituksessa nousi esiin uusiin asiakkuuksiin liittyvät alkuasetelmat ja kyselin tahoilta, oliko niissä tapahtunut muutosta. Uudet asiakkuudet herättivät alkukartoituksessa eniten erilaisia näkökantoja ja aihetta käsiteltiin myös ylimääräisessä pienryhmäkokouksissa (luku 4.4.4). Alun alkaen mielenterveystoimistoon kohdistui ehkä suurimmat paineet. Erityisesti etsivä nuorisotyö ja Toimari toivoivat matalampaa kynnystä hoitoon pääsemisessä, mutta tämä toive ei toteutunut. Etsivän nuorisotyön edustaja sanoikin, että se on asia, jonka kanssa heidän täytyy vain elää. Hän koki saaneensa silti lisää tietoa siitä, miten ja milloin mielenterveystoimistoon pääsee ja sanoi lähetekäytäntöjen selkeytymisen tuoneen hänelle varmuutta. Hän kertoi luvan konsultointiin tuoneen jo paljon helpotusta. Etsivän nuorisotyön edustaja kertoi myös ymmärryksen mielenterveystoimistoa ja sen resursseja kohtaan lisääntyneen. Hän ymmärsi nyt, että mielenterveystoimisto ottaisi potilaita joustavammin vastaan, jos se olisi mahdollista.

Toimari oli pitkälti samoilla linjoilla. He kertoivat, että asiasta jäi ihan hyvä maku. Psykiatrin konsultaatioajan selvittyä aukesi edes joku väylä akuuttiin sisään pääsyyn. Toimarilla todettiin jo asiasta puhumisen olleen iso asia ja lähentäneen tahoja. Nyt heille jäi tunne, että kaikki tahot puhaltavat yhteen hiileen. Mielenterveystoimisto piti heihin kohdistuneita paineita jossain vaiheessa melko raskaina. He näkivät odotukset sellaisiksi, joihin he eivät kykene resurssiensa puolesta vastaamaan. He kertoivat, että lopulta kuitenkin tahot pääsivät heidän mielestään samalle kartalle. Toinen työntekijöistä sanoi myös, että asian käsittely olisi vähentänyt heille tulevia asiakkaiden määriä ja kertoi, että heille tulleet uudet asiakkaat olivat ensiksi yritetty hoitaa jossain muualla. Mielenterveystoimiston mielestä tahojen kanssa alkoi lopulta syntyä yhteistä näkökulmaa ja he kertoivat yhteistyön olleen hyvää ja tarpeellista.

5 TULOKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeessani tavoiteltiin yhteistyön lisäämistä Ylöjärven kaupungin neljän eri yksikön; etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston, terveyskeskuksen ja Työ- ja toimintakeskuksen välillä. Yhteistyön lisäämisen painopisteinä olivat tiedon lisääminen ja yhteistyön edellytysten rakentaminen, joiden avulla pyrin saattamaan yksiköt tutuiksi toisilleen niin henkilöstöltään kuin myös rakenteeltaan sekä kannustamaan tahoja toimimaan enenevässä määrin yhteistyössä keskenään ja täydentämään toisten-

sa palveluita. Kehittämishankkeen toimenpiteinä olivat kolme yhteistapaamista, joissa keskityttiin tiedon lisäämiseen, yhteistyön konkreettisten tukitoimien luomiseen sekä yhteistyön jatkumiseen hankkeen jälkeen ilman ulkopuolista ohjaajaa. Näiden lisäksi järjestettiin yksi erillinen pienryhmäkokoontuminen uusiin asiakkuuksiin liittyvien ongelmien läpikäymiseksi (ks. tarkemmin luvut 4.4.1 – 4.4.4). Kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyi yhteistyötahojen kanssa luodut tavoitteet ja sopimukset (ks. luku 4.4.6).

Kehittämishankkeen aikana ja sen päätyttyä yhteistyötahoilta kerättiin arviointia kirjallisesti sekä haastatteluna toteutetun loppukartoituksen muodossa (ks. luvut 4.4.1-4.4.5 ja 4.4.7). Arvioiden ja palautteiden perusteella (ks. luvut 4.4.5 ja 4.4.7) kehittämishankkeen yhteistapaamiset vaikuttivat yhteistyön lisääntymiseen. Yhteistyön lisääntymistä oli tukenut ennen kaikkea tahojen keskinäinen tutustuminen. Tahot kertoivat saaneensa lisääntyvää tietoa toistensa palveluista, mutta myös toisistaan työntekijöinä ja persoonina. Yhteistyötahot uskoivat näiden seikkojen vaikuttaneen siihen, että heidän olisi jatkossa helpompi toimia toistensa kanssa yhteistyössä. He kokivat kontaktiverkostonsa laajentuneen, tiedonkulun lisääntyneen ja ymmärryksen toisia tahoja kohtaan kasvaneen. Työntekijät olivat saaneet hankkeesta mm. uusia ideoita, helpotusta asiakasohjaukseen ja uskoa yhteiseen kehittämistyöhön. Hankkeen aikana heille oli alkanut syntyä yhteistä näkökulmaa ja kiinnostusta yhteisen tulevaisuuden kehittämiseen. Yhteistyötahojen mielestä lopputuotoksena kootut yhteiset tavoitteet ja sopimukset olivat yhteistyön jatkoa edesauttavia, totuttamiskelpoisia ja tarpeita vastaavia.

5.1 Johtopäätökset moniammatillisuuden yhteiskunnallisesta tilanteesta

Moniammatillisesta yhteistyöstä puhutaan tänä päivänä valtavasti. Olinkin yllätynyt, miten haastavaa oli löytää tuoretta tutkimustietoa tai artikkeleita asiasta. En löytänyt yhtään väitöskirjaa tai pro gradutyötä, joka olisi käsitellyt asiaa nuorten aikuisten näkökulmasta, vaikka syrjäytymisuhasta ja nuorten pahoinvoinnista käydään valtakunnallista keskustelua. Yli 18-vuotiaille nuorille suunnattujen kehittämishankkeiden vaikutuksista löytyi tietoa lähinnä vain numeraalisesti mm. nuorisotyöttömyyden tai kouluun pääsemisen näkökulmasta. Moniammatillisuuden aikaansaannosta niissä ei ollut erikseen arvioitu. Aihe on ilmeisesti tutkimuksissa vielä suhteellisen vähän käsitelty, koska myös Isoherranen (2012, 11) mainitsee väitöskirjassaan, ettei moniammatillisen

yhteistyön kriittisistä tekijöistä oltu tehty yhtenäistä mallia ennen hänen väitöskirjaansa. Myös Heino ym. (2010, 128) ja Valtiontalouden tarkastusvirasto (2007, 15, 21) kertovat, että moniammatillista yhteistyötä on tutkittu vähän ja sen vaikuttavuudesta ei ole tehty järjestelmällistä arviointia.

Tutkimustiedon vähäisyyden vuoksi moniammatillisen yhteistyön tämän hetken tilanteesta oli vaikeata saada yksiselitteistä kuvaa. Vesa Korhonen ja Juha Nieminen kirjoittavat Nuorisotutkimus -lehden artikkelissa (2010, 11 - 15), että tarvetta moniammatilliselle ohjaukselle olisi nuorisotyön kentällä, erityisesti kasvatuksen, oppimisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden tukemiseksi, mutta myös syrjäytymisen ehkäisyssä ja erityisryhmien tukemisessa. Korhosen ja Niemisen artikkelin jälkeen on kuitenkin tullut uusi nuorisolaki, joka velvoittaa kuntia järjestämään monialaisia ohjaus- ja palveluverkostoja (Lybeck & Walldén 2011, 25 - 32). Lakimuutoksen myötä moniammatillisten ryhmien määrä lienee siis kasvanut. Moniammatillisia hankkeita ja projekteja on Suomessa paljon, mutta vakiintuneista toiminnoista en löytänyt mitään lukumääriä tai tilastoja. Useissa lähteissä mainittiin kuitenkin moniammatillisten verkostojen yleistyneen eri puolilla maata vastauksena asiakkaiden monimutkaistuneisiin ongelmiin (mm. Kuure ym. 2007; Määttä 2007; Vehviläinen 2002).

Heino ym. (2010, 91 - 92) kirjoittaa paikkakunnan koon vaikuttavan moniammatillisuuden käytännön toteutumiseen. Pienemmillä paikkakunnilla yhteistyö on luonnollisempaa ja vähemmän hierarkkista, kun henkilöt tuntevat toisensa entuudestaan. Tällöin suhteet ovat tiiviimmät ja omaavat enemmän luottamusta. Toisaalta taas toisten henkilöiden arkaluontoisia asioita saatetaan vältellä tuttuuden vuoksi. (Mt. 91 - 92) Ylöjärven kehittämishankkeessa paikkakunnan pienuudesta oli mielestäni selkeätä hyötyä. Suurempiin kaupunkeihin verrattuna toimijajoukko oli suhteellisen pieni ja tahot tunsivat vähintänsä nimeltä muut yksiköt entuudestaan. Uskon tämän vaikuttaneen siihen, että keskinäinen tutustuminen tapahtui melko nopeasti ja yhteinen näkökulma löytyi myös lyhytkestoisien hankkeen aikana. Kehittämishanke oli hyvin poikkeuksellisessa asemassa myös siten, että kaupungin mielenterveystoimisto halusi tulla siihen mukaan. Näin ei ole tyypillisesti asian laita. Moniammatillisia verkostoja luodessa mielenterveystyö loistaa yleensä poissaolollaan. Poissaoloa selittää osittain ainakin mielenterveystyön vähentyneet resurssit kunnissa, kuten esim. nuorisoasemien kohdalla on käynyt. Mielenterveystyön mukanaoloa verkostoissa kuitenkin kaivattaisiin kipeästi. (Heino ym. 2010, 93, 125.)

5.1.1 Moniammatillisen yhteistyön haasteet

Ylöjärven kehittämishankkeessa moniammatillisen yhteistyön haasteiksi ilmenivät hankkeen ja tapaamisten lyhyt kesto, tahojen eriävät näkökulmat, yhteisvastuullisuuden kehittyminen, resurssit, hankkeen saaminen elämään käytännön tasolle sekä oma kokemattomuuteni hankkeen ohjaamisesta. Peilaan Ylöjärven kehittämishankkeen haasteita ja hyötyjä pääsääntöisesti kahden tuoreen väitöskirjatutkimuksen tuloksiin sekä yhden kehittämishankkeen loppuraporttiin. Käsittelen tässä luvussa yhteistyön haasteita, hyödyistä kerron luvussa 5.1.2.

Tuoreinta tietoa moniammatillisen yhteistyön tilasta löytyy Kaarina Isoherrasen vuonna 2012 tekemästä väitöskirjatutkimuksesta *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Isoherranen teki tutkimuksen moniammatillisen yhteistyön haasteista ja ilmiöistä, joita ison sairaalan työntekijät kohtasivat organisaatiomuutoksessa. Sairaalan potilaista enemmistö oli vanhuksia. Väitöskirjan fokus oli käytännön haasteissa, joita organisaatiossa työskentelevät työntekijät kokivat muutoksessa. (Isoherranen 2012, 5, 11.) Vaikka väitöskirja on tehty vanhusvoittoisesta sairaalamaailmasta, tarjoaa väitöskirja kuitenkin paljon tietoa moniammatillisesta työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Toisena esimerkkinä on sosiaali- ja terveysministeriön selvityksenä tehty ”Kaikki kymmenen tikkua laudalla!” *Onnistuvat opit – juurruttamishankkeen loppuraportti*. *Onnistuvat opit* oli 15.8.2005 – 31.1.2008 välisenä aikana toteutettu sosiaali- ja terveysministeriön ja ESR:n hanke. Hankkeen käytännön toteutuksesta vastasivat Sosiaali-kehitys Oy, Opetusalan koulutuskeskus ja Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Hankkeen tarkoituksena oli levittää maakuntiin Ota oppi- malli eli nuorten syrjäytymisen ehkäiseviä toimia. Hankkeessa oli mukana 14 maakuntaa ja painopisteenä olivat 15–17-vuotiaat nuoret. Hankkeessa koottiin paikallisia verkostoja, jotka käynnistivät yhteisen suunnittelun pohjalta paikallista toimintaa. Hanke oli myös juurruttamassa tätä toimintaa pysyväksi. (Kuure ym. 2007, 3, 13, 24.)

Kolmas esimerkki on Mirja Määtän vuonna 2007 ilmestynyt väitöskirja *Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä*. Tutkimusta varten Määttä haastatteli seitsemää helsinkiläistä lasten ja nuorten syrjäy-

tymistä ehkäisevää poikkihallinnollista ryhmää. Poikkihallinnolliset ryhmät olivat valtaosalta sosiaali-, koulu-, nuoriso- ja terveystoimen sekä seurakunnan työntekijöitä ja keskittyivät yhteistyössään pääsääntöisesti kouluikäisiin lapsiin ja nuoriin. Väitöskirjan tarkoituksena oli analysoida verkostotyötä, mm. mitä ratkaisukeinoja sillä on lasten, nuorten ja perheiden tukemiseen sekä mitä todellista hyötyä verkostotyöstä on ammattilaisille. (Määttä 2007, 7, 14, 16, 31 - 32.)

Ylöjärven kehittämishankkeen kohdalla ensimmäisenä haasteena oli hankkeen lyhyt kesto, joka loi vaikeutensa koko hankkeen onnistumiselle. Kolmessa esimerkkitapauksessani moniammatillista työtä oli kehitetty ja/ tai seurattu noin kaksi vuotta eli huomattavasti pidemmän aikaa (Isoherranen 2012; Kuure ym. 2007; Määttä 2007). Heino ym. (2010, 90) on kertonut moniammatillisen yhteistyön kehittymisen vievän vähintään pari vuotta, ennen kuin se alkaa näkyä luottamuksena ja yhteisenä hyötynä. Myös Kuure ym. (2007, 178) kirjoittaa alle vuoden mittaisten hankkeiden olevan haastavia saada juurtumaan. Ylöjärven tapauksessa sekä koko hanke että yksittäiset yhteistyöpaamiset olivat hankkeen tärkeyteen ja monitahoisuuteen nähden hyvin lyhytkestoisia (vain pari tuntia kerrallaan), niissä päästiin vasta raapaisemaan moniammatillisen työskentelyn lähtökohtia. Hankkeen rajoitetut aikataulut tuli ottaa huomioon jo ennen kehittämishankkeen alkua ja tämä näkyi mm. tavoitteen asettelussa. Oli priorisoitava tärkeimpään eli niihin asioihin, joihin tässä ajassa olisi mahdollista vaikuttaa.

Tahojen eriävät näkökulmat loivat hankkeen alkuun oman jännitteensä ja haasteensa yhteisen todellisuuden luomiseen sekä tavoitteiden löytymiseen. Asian esiin nostaminen, keskustelu ja kompromissien tekeminen toivat helpotusta tilanteeseen. Ristiriitaisista intresseistä kertovat myös kaksi esimerkkitapauksistani. Kuure ym. (2007, 18, 165) ja Määttä (2007, 36, 48 - 49) kirjoittavat toimijoiden eriävistä toiveista ja ryhmän sisäisistä intressiristiriidoista, joita ilmeni erityisesti toimimattomien ryhmien kohdalla. Aina ristiriidat eivät kuitenkaan kerro toimimattomista ryhmistä, vaan kyse voi olla ryhmään luonnollisesti kuuluvasta vaiheesta, kuten asiasta on kertonut esim. Isoherranen (2005) ja Payne (2000).

Isoherrasen (2012, 110 – 114) tutkimuksessa löytyi myös ristiriitoja. Näitä oli luonut työpaikoilla olevien roolien ylitykset ja moniammatillisen työn vaatima roolirajojen hämärtyminen. Myös Kuure ym. (2007, 18) kertoo yhteistyön haasteina olleen mm. professioiden ja maantieteellisten alueiden väliset ristiriidat. Ylöjärven kehittämis-

hankkeessa roolien tai ammattien keskinäistä ristiriitaa ei ollut nähtävissä missään vaiheessa. Ristiriitoja näkyi kehittämishankkeen aluksi eri tahojen välillä, mutta ne eivät liittyneet rooleihin, vaan oman yksikön edun ajamiseen. En pysty luotettavasti arvioimaan, oliko tällaisia rooliristiriitoja tahojen keskinäisessä arkipäivän yhteistyössä, mutta tapaamiin tämä ei ainakaan välittynyt. Tapaamisten tunnelma oli epävirallinen ja kenenkään ammattia ei erityisemmin korostettu. Työntekijöiden eriäviä rooleja kuitenkin hyödynnettiin mm. vastuualueista sovittaessa. Tapaamisissa ilmeni myös tahojen keskinäinen kunnioitus ja luottamus muita kohtaan. Isoherrasen (2012, 102 - 115) tutkimus osoittaa tämän auttavan ristiriitoja vähentävästi.

Ylöjärven kehittämishankkeen haasteena oli lisäksi yhteisvastuullisuus, jonka kehittyminen vei oman aikansa. Aluksi kaikki tahot ajoivat omia tavoitteitaan ja yhteinen todellisuus ja yhteinen näkemys tulevaisuudesta puuttuivat. Myös Isoherrasen (2012, 115 - 121) tutkimus kertoo vastuujattelun kehittymisestä, jolla hän tarkoittaa sekä työntekijän omaa ammatillista vastuutaan hänelle kuuluvista tehtävistä, mutta myös koko henkilökunnan yhteisvastuuta, jossa päätökset syntyvät yhteisen keskustelun myötä kompromissien tuloksina. Toiset näkevät jaetun vastuun ylimääräisenä resursseina ja mahdollisuutena, toiset taas uhkana. Mikäli kaikilla ei ole yhteistä ymmärrystä tai halua vastuun, päätöksien ja roolien jakamisesta, syntyy valtataisteluja ja ristiriitoja. (Mt. 115 - 121) Ylöjärvellä yhteisvastuullisuus kulki käsi kädessä eriävien näkökulmien kanssa. Kun yhteinen näkökulma alkoi syntyä tahojen välille, yhteisvastuullisuus alkoi herätä.

Ylöjärvellä osa tahoista ilmaisi haasteeksi resurssien puutteen, joka vaikutti hankkeeseen osallistumiseen. Mielenterveystoimisto koki eniten paineita kiireestä ja tekemättömien töiden määrästä. Hankkeeseen osallistuminen loi heille ristiriitaisia tunteita. He näkivät moniammatillisuuden kehittämisen ja yhteistapaamiset tärkeäksi, mutta toisaalta se vei heiltä kallisarvoista aikaa asiakastyöltä. Myös Toimari kertoi kiireen vaikuttaneen siihen, ettei ollut ehtinyt panostaa hankkeeseen niin paljon kuin olisi halunnut. Työntekijät eivät olleet ehkä ymmärtäneet ennen hankkeen alkua, miten paljon resursseja yhteistyön kehittäminen veisi arjen työstä. Ongelman juuret piilevät tosin myös organisaatioiden ja yhteiskunnan rakenteissa, koska tänä päivänä työ on niin tiukasti aikataulutettua, ettei siinä ole riittävästi väljyyttä kehittämiseen. Kehittämistyö nähdään tärkeänä, mutta sen pitäisi tapahtua oman työn ohella.

Isoherranen (2012, 102 - 115) kuvaa tutkimuksessaan hyvin organisaation luomia paineita potilaslähtöiseen työhön. Organisaation toimintaa ohjaavat kaupungin visiot, strategiat, normit ja resurssit. Tutkimukseen osallistunut henkilökunta koki ristipaineita toimiessaan samanaikaisesti sekä potilaan etua vaalien, mutta huomioiden myös organisaation tavoitteet ja resurssit. Nämä moraaliset ja arvomaailmalliset ristiriidat kuormittivat kaikkia osapuolia. Organisaation rakenteet ja johtaminen näyttäytyivät kankeina terveydenhuollon murroksessa. Tiukat resurssit, ajoittainen henkilökuntapuola, hierarkkinen historia ja organisaatiokulttuuri, vahvat professiot ja professiolähtöinen johtaminen sekä monikulttuurisuuden kasvaminen eri ammattikuntien parissa tekivät muutoksesta hidasta ja haastavaa. Jaettu johtajuus, yhteinen ymmärrys ja tahto muutokseen ovat ratkaisun avaimet. Tätä tahtoa vaaditaan myös poliittisilta päättäjiltä, jotka vaikuttavat ratkaisevasti julkisen sektorin toimintaan. (Mt. 131 - 139) Myös Heino ym. (2010, 127) kuvaa kuntien pitävän yhteistyön hyödyllisyyttä tärkeänä, mutta käytännössä resurssit, valtakunnalliset ohjeistukset ja lainsäädäntö rajoittavat toimintaa.

Yhtenä Ylöjärven haasteista oli saada kehittämishanke elämään osana käytännön työtä. Hankkeesta ei ole mitään hyötyä, jos se ei muuta jotain toimintaa arjen tasolla. Myös Määttä (2007, 52) kirjoittaa ryhmien kaipaavan verkostoihinsa konkretiaa. Ilman sitä voi työ johtaa turhautumiseen. Yleinen puhuminen asioista ei riitä työntekijöille. (Mt. 52) Moniammatillisuuden siirtyminen käytännön työhön ei ole itsestään selvä asia, pelkkä hankkeeseen osallistuminen ei takaa tätä. Kiire ja oman yksikön työt vievät helposti kaiken energian. Vanhat rutiinit ovat houkuttelevan helppoja tuttuudessaan erityisesti sen jälkeen, kun ohjaaja on lähtenyt ja kukaan ei enää muistuta asiasta. Haastetta loi myös, ettei hankkeeseen osallistunut yksiköiden koko henkilökunta, jolloin hankkeen ulkopuoliset henkilöt eivät saaneet yhtä laajaa tietoa muista tahoista ja niiden työntekijöistä kuin osallistuneet. Tämä luonnollisesti johtaa siihen, että hankkeen ulkopuolisilla ei ole samoja mahdollisuuksia yhteistyön tekemiseen. Käsittelen tätä aihetta lisää luvussa 5.2.1.

Haasteita Ylöjärven kehittämishankkeen sujuvuudelle loi myös oma kokemattomuuteni tällaisen hankkeen ohjaajana. Vaikka kaikki sujui lopulta ihan hyvin, mahtui matkan varrelle sähläämistä aikataulujen kanssa ja omaa epävarmuuden tunnetta. Kerron tästä asiasta lisää luvussa 5.2.5. Ohjaajan roolin tärkeydestä kerrotaan myös Onnistuvien oppien loppuraportissa (Kuure ym. 2007, 9 - 10, 18, 166, 168 - 169), jossa tode-

taan johdon tuen lisäksi tarvittavan ulkopuolista neutraalia tahoja, esim. prosessikouluttajaa, joka voi ratkaista ja sovittaa eri tahojen välisiä intressiristiriitoja sekä ymmärtää ryhmäprosessien vaiheita. Kouluttajan lisäksi loppuraportti näki hankkeen paikalliskoordinaattorin olleen tarpeellinen, jota ilman yhteistyö olisi ollut vaarassa sirpaloitua ilman vastuunottajaa. Koordinaattorin vastuulla oli kunnasta riippuen mm. asioista tiedottaminen, kokonaisuudesta huolehtiminen, asioiden kokoaminen yhteen ja eteenpäinvieminen. (Kuure ym. 2007, 9 - 10, 18, 166, 168 - 169.)

Ylöjärven hankkeen perusteella ajattelisin samoin. Ulkopuolisella ohjaajalla on tärkeä rooli, jota ilman olisi riskinä, että hankkeen punainen lanka häviäisi ja yhteistä näkökulmaa ei saataisi luotua. Käytännön asioiden hoitaminen jää myös helposti toteuttamatta, mikäli siitä vastaavaa henkilöä ei sovita. Loppukartoituksessa tahot kertoivat ulkopuolisen ohjaajan auttaneen moniammatillisen yhteistyön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä yksittäisten ongelmien käsittelyn sijasta.

Kolmessa esimerkkitapauksessani esiintyi myös sellaisia haasteita, joita Ylöjärven hankkeessa ei ilmennyt. Kuure ym. (2007, 164 - 165) kirjoittaa haasteiden vaihtelevan paikkakunnittain. Ne voivat näkyä esim. vaikeutena saada luotua verkostoja, verkoston vastuun hajoamisena, koordinoinnin ongelmina sekä toimijoiden sitoutumattomuutena verkostotyöhön (Kuure ym. 2007, 18, 164 - 165). Eriäviin kokemuksiin haasteista vaikuttaa paikkakunnan lisäksi mm. kehittämisen tavoitteet, hankkeen kesto, toimintaympäristö, johdon sitoutuneisuus, osallistuvat työntekijät ja kouluttaja.

Moniammatillinen yhteistyö hakee vielä muotoaan ja toimintatapojaan. Isoherranen (2012, 140 - 147) väittää syyn olevan osittain moniammatillisen yhteistyön koulutuksen puutteessa. Moniammatillinen yhteistyö on vuosien varrella lisääntynyt, mikä on lisännyt tarvetta vuorovaikutustaitojen ja tiimitaitojen opetteluun. Tähän haasteeseen ei ole kuitenkaan vastattu nykyisissä perus- tai täydennyskoulutuksissa. Työntekijät eivät ole saaneet riittävästi valmiuksia moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen. Ilman näiden taitojen monipuolista opettelua ei asiaan voi syntyä riittävän syvää ja kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tällöin ei myöskään osata hyödyntää uusia malleja, vaan tyydytään usein vanhoihin jäykkiin tapoihin. (Mt. 140 - 147) Käsittelen koulutustarvetta lisää luvussa 5.3.

5.1.2 Moniammatillisen yhteistyön hyödyt

Ylöjärven yhteistyöhankkeen perusteella moniammatillisen yhteistyön hyödyiksi voidaan sanoa mm. tahojen lähentyminen, tietoisuuden kasvaminen, vastuujaon selkiytyminen, yhteisen näkemyksen löytyminen ja yhteistyön lisääntyminen. Järjestetyt yhteistapaamiset mahdollistivat tahojen kasvokkain kohtaamisen. Osa työntekijöistä oli toisilleen ennen hanketta täysin vieraita, joten tapaamisten aikana heillä oli mahdollisuus tutustua toisiinsa niin työntekijöinä, mutta myös omina persooninaan. Tällaiseen epäviralliseen kohtamiseen tulee harvoin mahdollisuus työkentällä ja vaikka tilanteita olisikin, työntekijät tyypillisesti pysyvät omissa tutuissa porukoissa, eivätkä tutustu toisiinsa. Tapaamisissa tehtyjen pienryhmätöiden aikana tahot pääsivät toimimaan yhteistyössä ja miettimään yhteistä tulevaisuutta. Isoherrasen (2012, 129) tutkimuksen mukaan avoin ja ei-hierarkkinen ilmapiiri tukee mielipiteiden ilmaisua ja yhteistä päätöksentekoa. Moniammatillisuus lisää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, koska kaikkien mielipiteitä kuunnellaan (mts. 161).

Ylöjärven hankkeen palautteiden perusteella kasvokkain kohtamisella oli kaikkein suurin vaikutus tahojen lähentymiseen ja yhteistyön lisääntyneeseen määrään. Tutustumisen myötä työntekijöiden oli helpompi olla toisiinsa yhteydessä myös asiakasasioiden tiimoilta. Isoherrasen (2012, 145 - 147) väitöskirjan tulokset tukevat myös samaa asiaa; yhteinen aika, yhteiset kokemukset ja yhdessä oppiminen olivat edellytyksiä toimivan tiimin keskinäisen luottamuksen syntyyn. Toimivimmat tiimit olivat olleet jo pitkään yhdessä. Hyvin ja pitkään toimivissa tiimeissä työntekijöiden vaihtuvuudellakaan ei ollut suurta vaikutusta, vanhat jäsenet perehdyttivät uudet tiimin toimintatapaan. (Mt. 2012, 145 - 147)

Ylöjärven hankkeessa tietoisuus muiden yksiköiden palveluista, työntekijöistä ja rakenteista lisääntyi. Tämän nähtiin helpottavan mm. asiakasohjausta ja tuovan työntekijälle varmuutta. Tietoisuus muiden palveluista selkiytti myös tahojen välistä vastuunjakoja. Myös Onnistuvien oppien loppuraportin perusteella moniammatillisen yhteistyön hyötyinä pidettiin yhteistyöverkostojen muuttumista läpinäkyvimmiksi. Työntekijät tulivat tietoisemmiksi sekä omasta että muiden osaamisesta ja työtavoista. Tämä puolestaan vaikutti ammattitaidon lisääntyneeseen arvostamiseen. (Kuure ym. 2007, 42, 181.) Uskon näin tapahtuneen myös Ylöjärvellä. Viimeisessä tapaamisessa tahot nostivat esille jokaisen työn arvostamisen sekä luottamuksensa muihin tahoihin.

Luottamuksen merkitys nousi esiin myös Isoherrasen (2012) tutkimuksessa hyvin toimivien tiimien kohdalla. Näissä toimivissa tiimeissä oli työntekijöiden keskinäistä luottamusta, yhteisvastuullisuutta ja tukea. Lisäksi niissä voitiin käsitellä avoimesti toisten virheitä tai unohduksia. Työntekijät halusivat työskennellä näissä tiimeissä ja he saivat niistä itselle tukiverkkoa sekä työnohjauksellisuutta. Parhaimmillaan tiimit tukivat työntekijän työssä jaksamista ja toivat sosiaalista pääomaa. (Isoherranen 2012, 5, 144 - 147, 161.) Myös Määtän (2007, 50, 54 - 55) tutkimuksessa verkostotyön nähtiin kasvattavan luottamusta, vahvistavan käsitystä omasta tehtävästä ja lisäävän voimavaroja. Ylöjärven hankkeessa ei ilmennyt aivan näin merkittäviä tuloksia, kuten työssä jaksaminen, mutta kyseessä olikin huomattavasti lyhyempi hanke. Ylöjärvellä on kuitenkin nähtävissä vastaavanlaisia elementtejä, kuten tahojen keskinäistä arvostusta, luottamusta, sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Tahojen välisen yhteistyön lisääntyminen toi Ylöjärven kehittämishankkeen aikana hyötyä työntekijöille ja mahdollisesti myös heidän asiakkaille. Vaikka hankkeen aikana ei arvioitu missään kohdassa yhteistyön vaikuttavuutta itse asiakastyöhön, loppukartoituksessa ilmeni, että mielenterveystoimisto ja etsivä nuorisotyö tekivät enemmän yhteistyötä uusien asiakkaiden kohdalla. Kumpikin taho kertoi hankkeen tuoneen heitä lähemmäksi ja helpottaneen yhteistyön syntyä. Kaikilla tahoilla oli usko, että yhteistyö lisääntyy jatkossa vielä enemmän lopputuotoksen tukikeinojen avulla. Myös Määtän (2007, 50) väitöskirjassa kerrotaan työntekijöiden kokemuksesta, että parhaimmillaan yhteistyö hyödyntää asiakkaiden tilannetta.

Moniammatillisen yhteistyön ehdottomana hyötynä voidaan pitää tahojen yhteisen näkemyksen saavuttamista. Tämä asian ilmeni myös kolmessa esimerkkitapauksessani. Ylöjärvellä tämä ratkaiseva vaihe syntyi mielestäni yhteisen keskustelun ja ristiriitojen esiin nostamisen myötä. Tämä vähensi oman edun tavoittelua, lähensi tahoja ymmärtämään yhteistyön etuja ja yhteisiä haasteita nuorten kanssa. Loppukartoituksessa yksi haastateltavista kuvasikin asiaa kertomalla, että nyt kaikki ovat samalla puolella ja ajavat yhteistä asiaa. Onnistuvien oppien loppuraportissa nähtiin, että verkostojen saadessa itse suunnitella ja luoda omat kehittämistoimenpiteensä lisääntyi niiden sitoutuneisuus ja luottamus pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Toimijoiden yhteisten näkemysten ja sopimusten löytyminen oli keskeisessä roolissa moniammatilli-

sen yhteistyön onnistumisessa. Muutos ei kuitenkaan syntynyt hetkessä, vaan vaati prosessiohjaajien pitkäjänteistä tukea. (Kuure ym. 2007, 42, 165.)

Määttä (2007) väitöskirja kertoo hänen haastattelemiensa ehkäisevän työn hyvin toimivilla verkostoryhmillä olleen yhteinen tavoite tai uhka sekä tämän lisäksi konkreettinen yhteinen toimintamalli. Nämä ryhmät olivat sitoutuneita ja tuottivat alueellisia ratkaisuja. Yhteinen näkemys, tarve tai ongelma sai verkoston toimimaan yhteistyössä ja motivaatio syntyi kokemuksesta, että ryhmätyöstä oli hyötyä asiakkaille. Verkostoista ammattilaiset saivat tukea toisilleen ja pystyivät hakemaan yhteisiä ratkaisuja ongelmiin. Työntekijät pystyivät verkostoissa myös teroittamaan omaa eettistä näkökulmaansa, joka auttoi ryhmiä tavoitteenasettelussa ja yhteisen kielen löytymisessä. Toimivien ryhmien kohdalla ei ollut huolta, että valta tai työpanos valuisi toiselle sektorille, vaan yhteistyön uskottiin hyödyttävän kaikkia osapuolia. (Määttä 2007, 50 - 51, 54 - 55.) Myös Ylöjärvellä kaikki tahot arvioivat hankkeesta olleen hyötyä ja uskoivat yhteistyön jatkuvuuteen.

5.2 Kehittämisprosessin arviointi

Tässä luvussa arvioin kehittämisprosessia sekä tavoitteen saavuttamisen että itse prosessin näkökulmasta. Pohdin, saavutettiinke kehittämissankkeelle asetetut tavoitteet ja arvioin, minkälaiset seikat niihin vaikuttivat. Käsittelen myös sitä miten prosessi ja valitut menetelmät tukivat tavoitteen saavuttamista sekä arvioin kehittämissankkeen lopputuotosta ja sen painoarvoa yhteistyön jatkuvuudelle. Luvun lopussa kerron vielä hankkeen tuomasta omasta ammatillisesta kasvustani sekä siitä mitä opin matkan varrella.

5.2.1 Kehittämissankkeen tavoitteiden arviointi

Kehittämissankkeen tavoitteena oli moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen Ylöjärven kaupungin etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston, terveyskeskuksen ja Työ- ja toimintakeskuksen välillä. Painopisteet yhteistyön lisääntymisessä olivat tiedon lisääntymisessä ja yhteistyön edellytysten rakentamisessa siten, että yksiköt tulisivat toisilleen tutuiksi niin henkilöstöltään kuin myös rakenteeltaan. Tarkoituksena oli saattaa yhteistyötahot toimimaan enenevässä määrin yhteistyössä keskenään ja

täten täydentämään toistensa palveluita. Arvioin tässä luvussa, saavutettiinko asetetut tavoitteet.

Yhteistyötahoille tehdyn loppuarvion ja loppukartoituksen perusteella voi arvioida yhteistyön lisääntyneen (ks. luvut 4.4.5 ja 4.4.7). Kaikki tahot kokivat yhteistyön lisääntyneen yhden tai useamman tahon kesken. Esimerkkeinä yhteistyön lisääntymisestä olivat tiedonkulun ja keskinäisen yhteydenpidon lisääntyminen. Yhteistyön lisääntyneeseen määrään vaikutti ennen kaikkea tutustuminen henkilökohtaisesti eri tahojen työntekijöiden kanssa. Tämän arveltiin vaikuttaneen suhteiden lähentymiseen, matalampaan kynnykseen ottaa toiseen työntekijään yhteyttä, toiminnan helpottumiseen ja yhteisen kielen muodostumiseen.

Terveyskeskus kertoi yhteistyönsä muiden tahojen kanssa lisääntyneen arviointivaiheessa melko vähäisesti. Tämä saattoi johtua siitä, että hankkeeseen osallistui vain yksi työntekijä koko isosta yksiköstä. Terveyskeskuksen lääkäri uskoi silti yhteistyön lisääntyvän vähitellen tietoisuuden lisääntyessä muista palveluista. Haastatteluhetkellä hankkeen päättymisestä oli kulunut vasta kuukausi. Muutkin tahot näkivät yhteistyön lisääntyvän jatkossa enemmän mm. yhteisten koulutusten ja yksiköiden toiminnan esittäytymistilaisuuksien myötä. Itse uskon, että pelkän tiedon saaminen tai samassa tilassa oleminen ei yksistään riitä yhteistyön lisääntymiseen, vaan tarvitaan muutakin, kuten yhteistä keskustelua ja yhteistä suunnittelua eri tahojen työntekijöiden välillä. Tätä samaa ajatusta tukee mm. Payne (2000, 69), joka kertoo, että ryhmän toimimiseen hyvänä moniammatillisena yhteistyönä vaaditaan muutakin kuin vain ihmiset paikalle. Ryhmäytyminen vaatii työtä jatkuakseen elinvoimaisena pidempään kuin yksittäisen tapauksen ajan. Myös Isoherranen (2012, 143, 156) kuvaa, ettei yhteistyö lähde automaattisesti syntyään samassa tilassa olemalla, ilman uusia malleja on valilla vanhat käsitykset toimia.

Kuten todettu, yhteistyö on hidaskäyttöinen prosessi (mm. Kuure ym. 2007; Heino ym. 2010; Isoherranen 2012) ja tässä kehittämishankkeessa tavoiteltiinkin siitä syystä ennen kaikkea tiedon lisääntymistä ja yhteistyön elementtien rakentamista. Yhteistapaamiin osallistuneiden antamien kirjallisten arviointien (ks. luvut 4.4.1 – 4.4.2 ja 4.4.5) perusteella voi kuitenkin todeta, että tietoisuus muiden tahojen palveluista ja työntekijöistä lisääntyi. Tiedon lisääntymiseen vaikutti yhteistapaamisissa saatu tieto muista yksiköistä. Tietoisuus ei lisääntynyt vain ensimmäisessä tapaamisessa, jossa tätä ai-

heetta käsiteltiin, vaan palautteiden perusteella tietoisuus kasvoi muillakin tapaamis-kerroilla. Selkeätä syytä tähän ei löytynyt vastauksista, mutta uskoisin sen johtuvan siitä yksinkertaisesta syystä, että ihmisten työskennellessä yhdessä laajentuu käsitys toisen työstä. Ryhmätöitä tehdessään jokainen työntekijä käsitteli aiheita oman yksikönsä ja persoonansa näkökulmasta, jolloin kokemuksia jaettaessa oli jokaisella mahdollisuus kuulla asioita usealta kannalta. Myös Isoherranen (2005, 58) kirjoittaa, että näkökulmat ja tietoisuus voivat laajentua työskennellessä kaikkien osaamista hyödyntäen. Tietoisuus lisääntyi erityisesti terveyskeskuksesta, joka alkukartoituksen (ks. luku 2.6 – 2.7) perusteella oli yhteistyöstä ulkopuolisin. Toimari puolestaan oli palveluiltaan kaikkein tutuin, mutta sieltäkin uudet toimintamuodot ja työntekijät olivat valtaosalle vieraita ennen hanketta.

Loppukartoituksessa ilmeni terveyskeskuksen henkilöityminen vahvasti hankkeessa mukana olleeseen lääkäriin. Näin jälkikäteen arvioituna olisi ollut hyvä, jos terveyskeskuksesta olisi ollut muitakin osallistujia. Alun perin terveyskeskuksesta piti osallistua vähintänsä kaksi lääkäriä, mutta toinen lääkäreistä oli estynyt osallistumaan yhteistapaamisiin. Terveyskeskuksen suuremman osallistujamäärän tarvetta puoltaa myös loppukartoitus, sillä tietoisuus oli kaikkein paras niiden henkilöiden kohdalla, jotka osallistuivat hankkeeseen. Tietoisuuden arvioitiin olevan erityisen hyvä niiden henkilöiden kohdalla, jotka osallistuivat jokaiseen tapaamiskertaan.

Kaikki tahot kertoivat jakaneensa tietoa yhteistapaamisista työryhmässä tai oman yksikkönsä palaverissa, mutta siitä huolimatta heidän mielestään osallistumalla itse tapaamisiin pystyi saavuttamaan jotain enemmän. Uskoisin tämän johtuvan kasvokkain kohtaamisesta. On eri asia kuulla tietoa toisen henkilön välityksellä, kuin kuulla se itse asianomaiselta, jolloin pääsee osalliseksi keskusteluun. Myös Isoherranen (2012, 129) kertoo, että hänen väitöskirjatutkimuksessaan kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koettiin korvaamattomina. Niissä nähtiin syntyvän eniten luovia ratkaisuja monitahoisiin potilastapauksiin (mts. 129). Ylöjärven yhteistyöhankkeesta voisi vielä todeta, että yksiköiden saattaminen keskenään tutuiksi toteutui hyvin tapaamisissa mukana olevien työntekijöiden kesken, mutta tietoisuus muiden työntekijöiden kesken jäi vaillinaiseksi ja jokaisen yksikön/ työntekijän omalle vastuulle.

Tavoitteenani oli myös yhteistyön edellytysten rakentaminen saattaen tahot toimimaan enemmän yhteistyössä ja täydentämään toistensa palveluita. Yhteistyössä toimimista

entistä enemmän puoltaa osallistujilta saadut palautteet arvioinneissa ja loppukartoituksessa. Vastauksissa näkyi osallistujien kokemus, että hanke oli lisännyt yhteistyötä, tuonut varmuutta yhteistyön ylläpitämiseen ja muistuttanut oman aktiivisuuden tärkeydestä. Hankkeen osallistajat pitivät hyvänä yhteisesti annettua lupaa konsultointiin, jonka uskottiin vähentävän kynnystä ottaa yhteyttä toiseen työntekijään ja/ tai tahoon.

Osallistajat kokivat lopputuotoksen eli yhteisesti luotujen tavoitteiden ja sopimusten lisäävän yhteistyön jatkuvuutta. Lopputuotoksen sopimuksista erityisesti Kinnaspalaverin kehittäminen, yhteiset aamukahvit (etsivän nuorisotyön, mielenterveystoimiston ja Toimarin kesken) sekä yhteiset koulutukset olivat konkreettisia keinoja saattaa tahot toimimaan enenevässä määrin yhteistyössä. Nämä keinot nähtiin tärkeinä takaamassa yhteistyön jatkuvuutta. Nämä jatkotoimenpiteet antavatkin mahdollisuuden siihen, että ne henkilöt, jotka jäivät tapaamisten ulkopuolelle, pääsisivät osallisiksi joihinkin näistä sovitusta tulevista yhteistyömuodoista. Täten myös heillä olisi mahdollisuus saada lisääntyvää tietoisuutta muista yksiköistä ja niiden työntekijöistä.

Entä auttoiko kehittämishanke yksiköitä täydentämään toistensa palveluita? Tämän asian arviointi on haastavaa. Kaikilla tahoilla on ja on aina ollutkin oma erityinen asemansa kaupungissa. Kuitenkin osallistujien palautteiden ja oman kokemukseni perusteella kehittämishankkeen aikana eri toimijoiden tehtävät, työnkuvat ja roolit selkiytyvät. Terveyskeskuksen piiriin kuuluu perusterveydenhuolto, sisältäen myös lievemmat mielenterveyden häiriöt. Mielenterveystoimisto puolestaan profiloituu selkeästi erikoissairaanhoidon puolelle kattaen vaikeammat mielenterveyden häiriöt. Vaikka tämä rooliero saattaa kuulostaa täysin selvältä, ennen hanketta yhteistyötahoille tuotti erityistä vaikeutta mm. tietää, että milloin mielenterveysasiakas kuuluu terveyskeskuksen ja milloin mielenterveystoimiston puolelle. Tähän hanke toi työntekijöiden mukaan tietoa ja varmuutta. Hankkeen myötä yhteistyötahoille selvisi mahdollisuus hyödyntää akuuteissa tilanteissa psykiatrin päivystysaikaa. Tämä ei ollut ennen hanketta yleisesti tiedossa edes pitkään kaupungissa työskentelevien keskuudessa.

Toimintakeskuksen rooli on ollut vastata asiakkaiden kuntoutumisesta ja jatkopolkujen löytymisestä ja etsivä puolestaan on tehnyt hyvin yksilöllistä ja joustavaa työtä asiakkaidensa kanssa. Nämä kaksi tahoja ovat tukeneet asiakasta henkilökohtaisella ja tarvittaessa hyvin konkreettisella ohjauksella, kuten lähtemällä asiakkaan mukana viranomaiskäynnille. Etsivä nuorisotyö ja Toimari profiloituivat hankkeen aikana

myös vastaamaan nuoren motivointia vaativista tehtävistä ja väliaikaisena tukena palveluun odottavien nuorten kohdalla. Täten voisi todeta, että tietoisuus yksiköiden rakenteista ja toiminnasta sekä yhteinen keskustelu lisäsivät vastuun selkeyttä ja sen myötä tahoilla on mahdollisuus paremmin täydentää toistensa palveluita. Myös Kuure ym. (2008, 142) kirjoitti, että Onnistuvien oppien tapauksessa kumppanuussopimusten avulla kirjatut tehtävät ja vastuut lisäsivät läpinäkyvyyttä ja sitouttivat tahoja toimintaan toisiansa tukevinä palveluina.

5.2.2 Kehittämispöytäkirjan arviointi

Valitsemani tapa toteuttaa kehittämishanke prosessina tuki mielestäni hyvin opinnäytetyöni tavoitteita. Käytännön toteutuksessa oli kuitenkin asioita, jotka tekisin nykyisen tiedon valossa toisin. Kerron koosteena näitä toimivia, mutta myös vähemmän toimivia seikkoja tässä luvussa. Tarkempia tietoja itse prosessista tarjoaa kuitenkin luvut 2.7 ja 4.4.1 – 4.4.4.

Alkukartoituksen avulla sain tietoa yhteistyön lähtötilanteesta, johon pystyimme kehittämishankkeen aikana pureutumaan. Kolme erillistä yhteistapaamista ja pienryhmä kokoontuminen sisälsivät jokainen oman teemansa, jotka olivat suunniteltu opinnäytetyöni tavoitteet huomioiden. Ensimmäisellä kerralla oli aiheena tiedon jakaminen niin kehittämishankkeesta kuin myös jokaisesta yksiköstä, sen palveluista ja henkilöstöstä. Tämä tapaaminen ei sujunut mielestäni niin hyvin kuin olisin toivonut. Tietoisuuden osalta tapaaminen täytti tavoitteensa, mutta suunnittelemani aikataulutus ja sisältö eivät toteutuneet ollenkaan. Täten jouduin siirtämään osan suunnittelemani asioista, kuten ryhmätyöskentelyyn, seuraavaan tapaamiseen.

Toisella tapaamiskerralla keskityttiin yhteistyön lisäämiseen tahojen ja yksilöiden omien tavoitteiden myötä. Muutos lähtee aina itsestä, joten omien toimintamallien kehittäminen oli tietoinen valinta. Tästä kertovat myös mm. Isoherranen (2005, 127) ja Sydänmaanlakka (2004, 71 – 72), jotka kirjoittavat pitkäjänteisen ja pysyvän muutoksen lähtevän oman toiminnan arvioinnista ja siitä syntyneestä omaehtoisesta halusta muuttaa jotain. Omien tavoitteiden luominen oli lämmittelemässä yhteistä suunnittelua tahojen välillä. Jokaisen tahon ja työntekijän oli ennen muutosta hyvä pysähtyä miettimään valmiuksiaan ja resurssejaan siihen. Jälkikäteen olen miettinyt, olisiko toisella tapaamiskerralla ollut hyvä olla joku pieni yhteistyön sopimus tai käytännön

muutos. Tämä olisi ehkä käynnistänyt yhteistyötä jo aiemmin. Toisaalta taas vielä tuossa vaiheessa yhteistyötahojen välejä hiersi uusiin asiakkuuksiin liittyvien ongelmien erilaiset näkökulmat, joten lämmittely yhteistyöhön oli ehkä tuossa kohtaa vielä tarpeen. Tahot eivät ehkä olisi vielä olleet valmiit yhteisiin sopimuksiin. Toisella tapaamiskerralla yhteistyötahot saivat selkeästi enemmän kontaktia toisiinsa pienryhmäharjoitusten myötä. Tämä oli osaltaan lisäämässä yhteistyön kehittymistä ja toisiinsa tutustumista.

Yhteistapaamisten lisäksi järjestin ylimääräisen pienryhmäkokoontumisen uusiin asiakkuuksiin liittyvien eriävien näkökulmien johdosta. Tämä kokoontuminen järjestettiin, koska sen tarve nousi jatkuvasti esille ja toisen tapaamiskerran osallistujat asiaa kannattivat. Tarve ylimääräiseen kokoontumiseen nousi alkukartoituksesta ja ensimmäisten tapaamiskertojen tunnelmasta. Kukaan ei asiaa varsinaisesti nostanut esille, asioista ei ollut riitelyä tai väittelyä, mutta eriävät näkökulmat leijailivat tapaamisten ilmapiirissä ja kuuluivat rivien väleistä. Tästä syystä ehdotin ylimääräistä tapaamista. Pienryhmäkokoontumisen järjestäminen oli mielestäni todella merkittävä ratkaisu hankkeen tulevaisuuden näkökulmasta. Tämän kokoontumisen ilmapiiri oli hyvä ja ensimmäistä kertaa yhteistyökumppanit olivat selkeästi samalla puolella kehittämässä yhteistä hyvää. Asioista oltiin ja ollaan varmasti edelleen jossain määrin eri mieltä, mutta jokin yhteinen sävel kuitenkin löytyi. Ristiriitojen esiin nostaminen ja ääneen puhuminen lähensi tahoja ja oli lisäämässä yhteistyön kasvua. Samasta aiheesta kertoo myös mm. Isoherranen (2005, 48), jonka mukaan ristiriitatilanteet hyvin käsiteltyinä voivat jopa lisätä luottamusta.

Viimeisellä kerralla aiheena oli yhteistyön jatkuvuuden suunnittelu. Tällä kerralla läsnä oli vahva yhteinen halu kehittää asioita ja taata yhteistyön jatkuminen. Pyrin tapaamiskerralla keskittymään vahvasti käytäntöön, sopimusten konkretiaan ja vastuunjakoon, koska juuri tällä viimeisellä kerralla luotiin valtaosa yhteisistä tavoitteista ja sopimuksista. Onnistuin tavoitteessani pääsääntöisesti hyvin. Jälkikäteen olen huomannut lopputuoksessa joitain pieniä aukkoja, joissa olisin voinut olla tarkempi ja huoleellisempi. Osa yhteisesti luoduista tavoitteista ja sopimuksista olisi tarvinnut vielä konkreettisempia sopimuksia mm. kuka asian hoitaa, milloin ja miten. Käsitelen tätä asiaa tarkemmin luvussa 5.2.4.

Prosessia tuki jokaiselta yhteistapaamiskerralta kerätty osallistujien kirjallinen arviointi. Arviointia oli prosessin aikana melko paljon. Sitä oli kirjallisten arvioiden lisäksi alku- ja loppukartoituksissa sekä viimeisen kerran SWOT-analyysi -tehtävässä. Tämä oli tarkoituksellista ja sekä yhteisöllisyyden että sosiokulttuurisen innostamisen periaatteiden mukaista. Näihin olennaisena osana kuuluu, että eletään ja tehdään, mutta tasaisin väliajoin pysähdytään arvioimaan toimintaa. Jatkuva arviointi puolestaan muokkaa tekemistä parempaan suuntaan ja tällöin toiminta vastaa paremmin nykyhetken tarvetta. Tästä kertoo mm. Kaipio (1995, 22), Kurki (2006, 150) ja Murto (1997, 244), jotka kuvaavat jatkuvan arvioinnin olevan tietoista, tarkoituksellista ja takaavan parempaa huomista. Arviointi antoi minulle myös ratkaisevaa tietoa siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja miten valitsemani menetelmät toimivat ja koetaan. Käsitellen arviointia lisää luvussa 5.2.3.

Tapaamisten välissä jokaisen tuli tehdä pienimuotoisia tehtäviä, joita kutsuin välitehtäviksi. Välitehtävien tarkoituksena oli saattaa yksiköitä ja työntekijöitä yksilöinä pohtimaan yhteistyötä eri näkökulmista. Välitehtävien tavoitteena oli herättää osallistujia huomaamaan erityisesti oma osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus yhteistyön luoja ja edellyttäjänä. Välitehtävien tarkoituksena oli myös lisätä vastuunottoa tapaamiskerroista, tästä esimerkkeinä ensimmäisen kerran infotilaisuuden järjestäminen ja toisen tapaamiskerran oman yksikön tavoitteiden luominen. Tapaamiskertojen aiheita ei olisi voinut toteuttaa tällaisenaan ilman osallistujien omaa panosta. Viimeisen välitehtävän tavoite oli herättää ajatusta yhteistyön tulevaisuudesta arvioimalla nykytilannetta ja pohtimalla mitä olisi vielä syytä kehittää. Tämän lisäksi viimeinen välitehtävä pyrki muistuttamaan edelliskerralla luoduista yksilöllisistä tavoitteista, jotta ne alkaisivat elämään käytännössä. Tätä tehtävää emme tosin purkaneet yhdessä millään muotoa, joten sen toteuttaminen jäi jokaisen omalle vastuulle.

Välitehtävät olivat mielestäni prosessin heikoin lenkki. Osallistujien loppupalautteiden mukaisesti osa piti tehtäviä hyödyllisinä, osa puolestaan tunnusti rehellisesti, ettei ollut niitä tehnyt. Yksi mainitsi tehtävien olleen turhia, koska samoja asioita käsiteltiin tapaamisissa. Mielestäni tehtävät olivat tarpeellisia, mutta jäivät liiaksi jokaisen yksikön ja/ tai työntekijän oman viitseliäisyyden ja aktiivisuuden varaan. Ensimmäisen ja toisen tapaamiskerran välitehtävät käsiteltiin yhdessä muiden tahojen kanssa, joten niissä tehtävissä oli pientä painetta etukäteisvalmisteluille. Olisin silti voinut antaa

lisää vastuuttavampia tehtäviä, kertoa enemmän välitehtävien tarkoituksesta ja niiden selkeästä linkistä yhteistapaamisten toteuttamisessa.

Viimeisen tapaamiskerran välitehtävä oli hieman ontto, eikä toista tehtävistä edes käyty läpi tapaamisessa. Tehtävänä olisi voinut olla ennemmin yhteistyön nykytilanteen kautta jatkokehittämissideoiden suunnittelu, jonka myötä jokaisella olisi ollut reilusti aikaa tavoitteiden miettimiselle. Uskon silti, että hyvistä perusteluista ja huolella viilaituista tehtävistä huolimatta välitehtävät olisivat saattaneet jäädä osalta tekemättä. Työntekijöiden arki on toisinaan niin hektistä, että juuri tällaiset ylimääräiset tehtävät ovat niitä, joista ensimmäisenä laistetaan. Ehkä tehtävillä oli kuitenkin vähintään se painoarvo, että kuullessaan tehtävänannon työntekijät tiesivät mitä seuraavalla kerralla käsitellään ja pystyivät orientoitumaan tulevaan.

Yhteistapaamisten aikataulut olivat erittäin lyhytkestoisia näin laajan asian kuin yhteistyön lisäämiseen. Kuure ym. (2007, 178) kertoo, että alle vuoden kestoiset hankkeet kykenevät lähinnä käynnistämään pitkäjänteistä yhteistyötä. Täten olen tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin joita tässä lyhyessä ajassa saatiin aikaan. Opinnäyte-työtä kootessani huomasin myös, että alkukartoituksessa esitettyjen toiveiden ja loppuarvioinnissa ja -kartoituksessa annettuiden palautteiden välillä on nähtävissä selkeä yhteys. Yllättävän moni esitetystä alkukartoituksen toiveista oli loppupalautteiden valossa saavutettu. Saavutettuja asioita palautteiden perusteella olivat mm. tiedon lisääntyminen, tutuksi tuleminen, terveyskeskuksen mukaan saaminen yhteistyöhön, Toimarin ja mielenterveystoimiston lisääntyvä yhteistyö jatkossa (johon ratkaisuna alkavat yhteiset aamukahvittelut), uusien ideoiden saaminen, viranomaisten mahdollisuus joustavaan konsultointiin, oman ammattitaidon kehittäminen (tähän vastaamassa yhteiskoulutukset), tiedonkulun lisääntyminen, vastuunjaon selkiytyminen, uusien työntekijöiden huomioiminen ja eriävien näkökulmien käsittely.

5.2.3 Valittujen menetelmien arviointi

Valitsin kehittämisprosessin menetelmiksi yhteisöllisyyden, sosiokulttuurisen innostamisen sekä yhteistoiminnallisen oppimisen. Näissä kolmessa on hyvin vahvoja yhtymäkohtia toisiinsa, esim. niiden kaikkien tavoitteena on vaikuttaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Kehittämishankkeessani nämä menetelmät näkyivät prosessin ideologisena pohjana, mutta myös käytännön toteutuksessa. Tässä

luvussa arvioin, missä menetelmät näkyivät ja miten ne tukivat opinnäytetyöni tavoitteita.

Yhteisöllisiä elementtejä opinnäytetyössäni olivat mm. vastuullisuus, sitoutuneisuus, vaikuttamismahdollisuudet, osallisuus, tasa-arvoisuus, yhteinen päätöksenteko ja arviointi (ks. mm. Kaipio 1999; Murto 1997). Osallistujien vastuunotto näkyi esim. oman yksikön toiminnan esittelyssä, oman yksikön tavoitteiden suunnittelussa ja loppukartoituksen vastuujaossa (mm. koulutuksista huolehtiminen, Kinnas-palaverin kehittäminen). Olisin silti voinut jakaa vastuuta enemmän esim. käytännön pikkuasioiden hoitamisesta, kuten tapaamisten tilavarauksista, tapaamisten ja tehtävien muistutuksesta sekä muistioiden kirjoittamisesta. Nämä toimet veivät minulta yllättävän paljon aikaa ja jälkikäteen arvioituna olisin ehkä voinut delegoida ainakin osan näistä asioista yksiköille (esim. vuorotellen toteuttaen). Tämä olisi voinut lisätä vastuullisuutta ja osallisuuden tuntua. Hyvin suunniteltuina ja pilkottuina pieniin osiin niistä ei olisi varmasti edes tullut kovinkaan kuormittavia kenellekään.

Sitoutuneisuus näkyi hankkeessa vahvasti. Kaikki tahot olivat alusta asti sitoutuneet kehittämiseen, yhteisiin tapaamisiin ja koko hankkeeseen. Tämä näkyi mm. osallistujien aktiivisuudessa tapaamiskerroilla. Minun ei tarvinnut houkuttaa ihmisiä osallistumaan tai keskustelemaan, päinvastoin. Sitoutuminen näkyi myös tapaamisiin osallistumisena, vaikkakin osallistujamäärä väheni yhteistapaamisten loppua kohden. Poissaoloista kuitenkin ilmoitettiin minulle ja niihin oli olemassa pätevät perustelut. Sitoutumista oli myös sovittujen asioiden hoitaminen. Loppukartoituksessa terveyskeskuksen lääkäri kertoi, että lähes kaikki yhteiskoulutuksien aikataulut (ks. lopputuotos luku 4.4.6) olivat jo sovittuna. Sitoutuminen levisi hankkeen aikana yhteisen hyvän kehittämiseen, enää ei siis ajettu vain omaa etua, vaan suunnitelmissa oli läsnä kaikkien yhteinen tulevaisuus.

Vaikuttamisen mahdollisuuksilla on todettu olevan yhteys sitoutuneisuuden kasvuun (mm. Kuure ym. 2007, 165, 169). Yhteistyötahoilla oli monenlaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia hankkeen aikana. Koko hanke lähti tahojen omista tarpeista ja lähtökohdista, jota selvitettiin alkukartoituksessa. Yhteistapaamisissa nousseet asiat ja kirjallisissa arvioinneissa annetut palautteet muokkasivat hankkeen suunnitelmaa ja runkoa. Esim. en ollut suunnitellut etukäteen järjestäväni pienryhmäkokouksia, jossa käsiteltiin uusiin asiakkuuksiin liittyviä ongelmia, mutta koska tarve tähän nousi ta-

paamisissa, yhteisesti päätettiin nostaa tämä asia käsittelyyn. En myöskään päättänyt mitä ja miten asioita lähdetään kehittämään, vaan annoin tämän päätöksen tapaamisiin osallistujille. Tehtäväni oli huolehtia, että hankkeen punainen lanka kuitenkin säilyi sekä pyrkiä huomioimaan kaikkia osapuolia ja heidän välisiään eriäviä toiveita. Kaikkia ideoita ja toiveita ei hankkeessa tietenkään voitu toteuttaa, koska aika ja resurssit olivat rajalliset. Erilaisista toiveista kuitenkin keskusteltiin ja äänestettiin (mm. pienryhmäkokoontuminen ja viimeinen yhteistapaaminen). Näissä ratkaisussa toteutui myös yhteinen päätöksenteko. Osallisuus ja tasa-arvoisuus näkyivät siinä, että kaikki hankkeeseen osallistujat pääsivät osallisiksi tapaamisissa, mutta ketään ei nostettu toista suuremmin esille oman ammattinsa, asemansa, työtehtävänsä tms. perusteella. Kaikkien mielipiteet ja kokemukset olivat yhtä arvokkaita. Tapaamiset eivät olleet luentoja, vaan jokainen pääsi ääneen ja vaikuttamaan asioihin.

Arviointia kehittämishankkeessa oli paljon, mutta se oli tarkoituksellista sekä yhteisöllisyyden ja sosiokulttuurisen innostamisen periaatteiden mukaista. Vatajan ja Seppänen-Järvelän (2007, 217, 229) mukaan arvioinnin hyödyntäminen läpi projektin auttaa sen käytännön toteuttamista ja tekee prosessin johtamisesta hallitumpaa. Myös monet muut lähteet puoltavat systemaattista ja jatkuvaa arviointia (mm. Kaipio 1999; Kurki 2006; Isoherranen 2005; Murto 1997; Sydänmaanlakka 2004). Arviointia kehittämishankkeessani olivat tapaamiskertojen jälkeen annettavat kirjalliset palautteet, alku- ja loppukartoitusten haastattelut sekä kolmannella tapaamiskerralla yhteisesti toteutettu SWOT-analyysi. Tämän lisäksi arviointia tuki minun dokumentointini eli omat päiväkirjamuistiinpanoni hankkeen ajalta ja kirjoittamani tapaamismuistiot. Arvioinnista saamani tiedon kautta pystyin muokkaamaan toimintaa jatkuvasti vastaamaan sen hetkistä tarvetta.

Arvioinnin tärkeydestä kertovat myös Kaipio (1999, 236 - 239), Kurki (2006, 150) ja Isoherranen (2005, 125), jotka sanovat arvioinnin paljastavan kehitettäviä asioita, mahdollistavan muutosten tekemisen sekä kirkastavan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Hankkeen arvioinnilla pyrittiin kartoittamaan mm. yhteistyön nykytilaa, kokemuksia, toiveita, kehittämisideoita ja tapaamiskertojen toimivuutta. Näiden lisäksi arvioitiin mm. opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista, tapahtunutta muutosta, kehittämishankkeen toteutusta, lopputuotosta sekä osallistujien omaa oppimista eli mitä hankkeesta sai itselle.

Kaipio ja Murto (1988, 26, 75) kuvaavat yhteisöllisyyteen olennaisesti kuuluvan avointa, suoraa ja rehellistä kommunikaatiota. Ohjaajan tulee antaa osallistujille mahdollisimman suuri vaikuttamisen mahdollisuus. Tämän ohella hänen tulee jatkuvasti analysoida omaa toimintaansa sekä teytyjä ratkaisuja pyrkien ennakoimaan tilanteita ja tehden tarvittavia muutoksia. (Mt. 71, 127) Omassa toiminnassani nämä seikat näkyivät mm. siinä, että pyrin olemaan mahdollisimman läpinäkyvä ja tiedottamaan toiminnastani hyvin. Halusin varmistaa tällä, että kaikilla on tieto missä mennään. Alusta asti kerroin kehittämishankkeen aikatauluista, tavoitteista ja omista ajatuksistani sen toteuttamisessa. Kerroin myös roolistani, että olen heidän kanssaan osallisena yhteistyön käynnistämässä ja kehittämässä, mutta tähdensin todellisen vaikuttamisen mahdollisuuden sekä vastuun hankkeen suunnasta olevan heillä itsellään.

Nostin hankkeen aikana minua huolestuttavia asioita avoimesti esille (esim. eriävät näkökulmat suhteessa uusiin asiakkaisiin) ja pyrin antamaan vaikuttamisen mahdollisuuksia hankkeeseen osallistuneille tahoille (mm. tavoitteet ja kehittämiskohteet). Toiminnassani pyrin johdonmukaisuuteen, mutta myös tilanteen mukaiseen joustavuuteen. Omassa toiminnassani toteutin mielestäni melko hyvin yhteisöllisyyden periaatteita. Kehitettävää asioita toiminnassani oli mm. edellä mainittu vastuullisuus, jota olisin voinut jakaa vielä enemmän. Monissa asioissa kehityin matkan varrella oman toiminnan arvioimisen ja saatujen palautteiden kautta. Esimerkiksi tiedottaminen tapaamisista lisääntyi koko ajan loppua kohden. Oma oppimistani kuvaan vielä lisää luvussa 5.2.5.

Sosiokulttuurinen innostaminen näkyi hankkeessa sekä minun roolissani että osallistujien välisessä yhteistyön kasvussa. Ajatuksena sosiokulttuurisessa innostamisessa on rohkaista ilman määräilyä, saattaa ihmisiä sosiaalisiin prosesseihin, osallistaa, vahvistaa ihmisten välisiä suhteita ja herättää halua muutokseen (Kurki 2006). Erityisesti ensimmäisen tapaamisen kirjallisissa palautteissa näkyi osallistujien kokemus minun roolistani innostajana, mutta myös osallistujien innostuneisuus tulevaa matkaa ajatellen. Myöhemmissä palautteissa minun ohjaustani kuvattiin sanoilla jämäkkä ja napakka. Palautteissa tämä oli kuitenkin nähty positiivisena asiana ja kerrottiin minun ohjanneeni osallistujia pysymään tarpeellisessa asiassa, jota ilman toiminta olisi voinut lähteä väärille urille. Voisikin todeta näiden neljän yksikön työntekijöiden tarvinneen vain pienen määrän motivointia ja innostamista matkalle. He tarvitsivat ennemmin yhteisen ajan ja paikan löytymistä sekä kannustamista luoda yhteisiä näkökulmia,

suunnitella ja toteuttaa asiat käytännössä. Myös Kurki (2006, 136) kertoo ihmisten oman aktiivisuuden lisääntyvän innostamisella toteutetun toiminnan aikana, jolloin innostajan rooli tulee vähitellen tarpeettomaksi. Innostajan roolia tarvitaan erityisesti toimintojen alkuvaiheissa ja ristiriitatilanteissa huolehtimaan kaikkien osapuolien näkökulmista (mts. 137).

Yhteistoiminnallista oppimista hankkeessa oli erilaisten toiminnallisten menetelmien soveltaminen (kuten learning café, tulevaisuusverstaas ja näyttelykierros). Näiden pienryhmätoimintojen hyödyntäminen lisäsi kaikkien työntekijöiden osallisuutta keskusteluun ja muiden kuunteluun, mahdollisti kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen syntymistä, lisäsi sosiaalista kanssakäymistä sekä säästi aikaa, joka olisi kulunut kuunnellessa jokaista henkilöä kerrallaan. Ensimmäisen ja toisen kerran välitehtävät olivat yhteistoiminnallisen oppimisen mukaisia ja tukivat ajatusta, että jokainen tuo oman panoksensa ryhmän käyttöön (Saloviita 2006, 49). Nämä välitehtävät erosivat toisista siinä, että ne vastuuttivat etukäteisvalmisteluihin, koska ne jaettiin yhdessä muiden osallistujien kanssa. Saloviidan (2006, 171) mukaan työskennellessä yhteistoiminnallisesti osallistujat alkavat nähdä toisensa yhteistyökumppaneina, eivät kilpailijoina. Yhteistoiminnallisuus lisää myös motivaatiota ja kiinnostusta muita ryhmäläisiä kohtaan. Juuri näin kävi Ylöjärvellä ja yhteinen päämäärä löytyi hankkeen aikana. Ryhmätehtävät saivat osallistujilta kiitosta kerätyissä palautteissa. Erityisen hyvänä koettiin mahdollisuus kuulla erilaisia näkökulmia.

Yhteisöllisyys, sosiokulttuurinen innostaminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen tukivat mielestäni erittäin hyvin opinnäytetyöni tavoitetta lisätä yhteistyötä. Nämä kaikki viitekehykset kannustavat yhteistyön luomiseen ja tekemiseen, niiden myötä yhteistyö tapahtuu luonnollisena osana toimintaa, eikä vaadi mitään erillisiä yhteistyöharjoituksia. Tämä on erityisesti Paynen (2000, 48, 93 - 94) ajatuksen mukainen tapa lähestyä hyvää moniammatillista yhteistyötä. Hänen mukaansa keskittymällä yksittäisiin tehtäviin ja käytäntöihin luodaan motivaatiota ja ihmiset pääsevät kehittämään ryhmän välisiä suhteita. Tällä on paremmat tulokset kuin keskittymällä kommunikaatio-, ryhmä- tai yksilötaitojen harjoitteluun. (Mt. 48, 93 - 94). Menetelmien toimivuutta tukee myös opinnäytetyöni tavoitteiden saavuttaminen. Osallistujien antamien palautteiden perusteella voisi myös arvioida, että valitsemani menetelmät toimivat. Valtaosa yhteistapaamisiin osallistujista piti valituista menetelmistä. Useampi osallistujista mainitsi motivaation ja mielenkiinnon olleen kohdillaan alusta loppuun.

5.2.4 Lopputuotoksen arviointi

Opinnäytetyöni lopputuotoksena syntyi tahojen kanssa yhteisteisesti sovitut käytännöt ja tavoitteet (ks. luku 4.4.6). Lopputuotos jakautui neljään eri sektoriin; *asiakkaiden pääsy palveluiden piiriin, tietoisuuden lisääntyminen palveluista ja tiedon kulku, aloitteellinen vaikuttaminen sekä osaamisen lisääminen yhteisillä koulutuksilla*. Tässä luvussa arvioin lopputuotosta, sen hyödynnettävyyttä sekä sen tapaa tukea yhteistyön jatkoa. Käsittelen mm. sitä, keskityttiinkö oleellisiin asioihin, olivatko sopimukset ja tavoitteet tarpeeksi konkreettisia jne.

Loppukartoituksessa haastatteleman yhteistyötahojen edustajat vaikuttivat tyytyväisiltä lopputuotokseen. Tahot kokivat loppukartoituksen realistisena ja toteuttamiskelpoisena. Loppukartoituksen konkreettiset elementit keräsivät erityisesti kehuja. Kehitettävistä osa-alueista tahot eivät osanneet sanoa. Näen itse asian hieman kriittisemmin. Loppukartoituksessa on hyviä selkeitä ja konkreettisia osia, mutta osa tavoitteista jäi liian yleismaalliseksi. Tällöin on vaarana, että ne jäävät vain sanoiksi, eivätkä toteudu koskaan.

Asiakkaiden pääsy palveluiden piiriin -kohdassa ei kehitetty varsinaisesti mitään uutta toimintoa tai käytäntöä. Tähän osioon koottiin niitä olemassa olevia palveluita ja seikkoja, jotka selkenivät hankkeen myötä. Tiedon jakaminen yhteistyötahojen palveluista auttoi mahdollistamaan näiden erilaisten toimintojen hyödyntämistä jatkossa helpommin ja selkiytti tahojen välistä vastuunjakoa.

Tietoisuuden lisääntyminen palveluista ja tiedonkulku -osiossa yhteistyötahot huomioivat, että he voisivat tehostaa oman yksikön olemassa olevia tiedotusväyliä, kuten omia palaveriteita. Omat perehdytyskansion todettiin myös puutteelliseksi (mm. yhteistyötahojen tietojen osalta) ja jokainen taho lupautui niitä päivittämään. Tähän kohtaan olisin voinut pysähtyä vielä tarkemmin. Olisin voinut pyytää yhteistyötahoja esim. sopimaan omasta yksiköstä vastuuhenkilön, joka katsoo perehdytyskansioon ajantasalle. Jokainen yksikkö olisi voinut myös miettiä omien palaveriensä kehitettäviä asioita tiedonkulun näkökulmasta.

Onnistuneita sopimuksia tietoisuus-osiossa olivat erityisesti aamukahvittelet ja konsultointi. Aamukahvittelet keräsivät tahoilta kiitosta konkreettisena muutoksena, joka on helppo käynnistää sovittujen (ensimmäisten) tapaamisten myötä. Konsultoinnin kynnyksen madaltumista kuvaa annetut palautteet, joissa useimmat henkilöt kertovat yhteistyön helpottuneen hankkeen myötä. Annettu lupa ja tutuksi tuleminen helpottivat konsultointia ja nyt se nähtiin luontevana osana työtä. Työntekijän ei enää tarvinnut miettiä, saako ottaa yhteyttä ja onko aihe tarpeeksi suuri, vaan kynnys konsultointiin madaltui ja epävirallistui. Alkukartoituksessa esiin noussut terveyskeskuksen ulkopuolelle jääminen otettiin huomioon lopputuotoksessa ja se sai konkreettisia tukikeinoja yhteistyöhön (mm. Kinnas-palaveri). Loppukartoituksessa selvisi terveyskeskuksen muiden tahojen kanssa vähitellen lisääntyvä yhteistyö, joka oli kuitenkin vielä alkuvaiheessa. Kaikilla tahoilla oli usko, että yhteistyö tulee jatkossa lisääntymään.

Aloitteellinen vaikuttaminen jäi mielestäni tavoitteena hyvin heikoille kantimille ja liiaksi osallistujien oman aktiivisuuden varaan. Tavoitteeseen mietittiin konkreettisia keinoja, kuten kenelle hankkeessa nousseita tarpeita viedään eteenpäin, mutta tämä jäi silti puutteelliseksi. Tavoitteessa olisi voinut vielä painottaa, mitä tietoa viedään eteenpäin, millä tavalla, milloin ja kuka tämän tiedon vie. Nyt tavoite jäi hieman epä määräiseksi, jokainen taho lupasi viedä asioita omalle esimiehelleen tiedoksi, mutta koska edellä mainittuja asioita ei sovittu selkeästi, näen suurena riskinä, että tavoite jää toteutumatta. Näen tavoitteen puutteellisen toteutuksen puhtaasti omaksi epähuomiokseni. Yritin saada tavoitteeseen konkretiaa, mutta silti olisin voinut vielä antaa tahoille keinoja pilkkoa asiaa pienemmäksi. Aloitteellisessa vaikuttamisessa on tästä huolimatta hyvät edellytykset, mikäli tahot todella vievät asiaa eteenpäin. Tästä asiasta kertoo myös Vehviläinen (2002, 50), joka kirjoittaa yhteisesti ajetun asian menneen huomattavasti paremmin eteenpäin, kuin yksittäisen henkilön kertoman asian. Joukossa on voimaa (mts. 50).

Osaamisen lisääminen yhteisillä koulutuksilla puolestaan oli onnistuneesti suunniteltu tavoite, joka sai kiitosta yhteistyötahoilta. Tämä tavoite oli selkeä ja konkreettinen, ja jonka aikataulu ja työnjako olivat kaikkien tiedossa. Tavoitteen onnistuvuutta kuvaa hyvin, että loppukartoituksessa kuulin koulutusten suunnittelun menneen jo hyvällä mallilla eteenpäin. Koulutukset toteutuvat ensi vuoden kevääseen mennessä.

Yleisesti lopputuotoksesta voisi vielä sanoa, että se sisälsi sekä selkeätä konkretiaa, joka vie yhteistyötä suurella todennäköisyydellä eteenpäin, mutta myös liian epämääräiseksi jääneitä tavoitteita, jotka jäivät tahojen oman aloitteellisuuden varaan. Positiivista lopputuotoksessa on, että se sisältää lukuisia mahdollisuuksia yhteistyötahojen kohtaamiselle. Näissä tapaamisissa tahojen on mahdollista jatkaa esim. sopimusten ja tavoitteiden kehittämistä. Yhteisen ajan ja paikan tärkeydestä kertoo myös Isoherranen (2005, 136), joka sanoo tämän tuovan mahdollisuuden yhteisten tavoitteiden sopimiselle. Tämä puolestaan on olennainen osa tiiviistä moniammatillisuutta (mts. 136).

Aika näyttää kuitenkin, miten hyvin lopputuotos palvelee varsinaista asiaa eli yhteistyön jatkuvuutta. Tämän asian luotettava arviointi näillä tuloksilla on mahdotonta. Yhteistyön jatkuvuuden arvioinnin vaikeudesta heti hankkeen päätyttyä on kirjoittanut myös mm. Kuure ym. (2007). Esittelen valmiin opinnäytetyöni yhteistyötahoille alkuvuodesta 2014. Opinnäytetyöni esittelytilaisuus toimii myös hyvänä mahdollisuutena asioiden kertaamiseen sekä sovittujen käytäntöjen ja tavoitteiden muistuttamiseen. Tällöin on mahdollista vielä tarkistaa, onko lopputuotoksen suunnitelmat edenneet sovitun mallin mukaisesti.

5.2.5 Oma oppiminen prosessin aikana

Oma roolini opinnäytetyön käytännön toteutuksessa oli sikäli erikoinen, että olin toisaalta ulkopuolinen, toisaalta en. En ollut opinnäytetyön toteuttamishetkellä työsuhhteessa Ylöjärven kaupungilla, mikä antoi minulle mahdollisuudet tarkastella asioita hieman eri perspektiivistä kuin oman työni kannalta. En voi kuitenkaan väittää olleeni täysin ulkopuolisen roolissa, koska olin työskennellyt Toimarilla ja tunsin valtaosan sen rakenteista ja työntekijöistä. Tunsin myös valtaosan muiden tahojen työntekijöistä ja niiden yksiköiden rakenteita. Asioiden tuttuus auttoi siinä, ettei ihmisiin ja järjestelmiin tutustuminen vienyt kallisarvoista aikaa opinnäytetyön toteutukselta, vaan pääsimme heti pureutumaan itse aiheeseen. Minulla oli myös asioiden sujuvuudesta omakohtainen kokemus. Vaikka lähtökohtanani opinnäytetyön toteuttamiseen olivat Toimarilla eteen tulleet asiat, minulla oli alusta asti halu olla mahdollisimman objektiivinen vastaten yhtäläillä kaikkien tahojen toiveisiin ja tarpeisiin. Uskoisin onnistuneeni tässä ihan hyvin.

Olin tyytyväinen ulkopuolisuuden rooliin muilta osin, mutta toisinaan koin, että jos olisin ollut työsuhteessa Ylöjärvellä opinnäytetyöni aikana, olisi se hyödyttänyt mm. tiedon kulkua ja muistuttamisen helppoutta. Tällöin olisin voinut esim. yhteisten palaverien yhteydessä kysellä sopimusten käytännön sujuvuudesta ja täten olla takaa-
massa asioiden siirtymistä työelämään. Toisaalta taas asian olisi voinut ratkaista myös esim. sopimalla jokaisesta yksiköstä vastuuhenkilön, joka olisi toiminut muistuttajana.

Yhteistyöhankkeen käytännön toteutuksesta ja sen vaativuudesta minulla ei ollut mitään kokemusta etukäteen. Tämä näkyi mm. siinä, että ensimmäinen tapaamiskerta ei mennyt ollenkaan suunnitelmieni mukaisesti. En ollut koskaan ohjannut näin isoa ryhmää kerrallaan, enkä ollut milloinkaan kouluttanut tai ohjannut muita työntekijöitä tällaisessa mittakaavassa. Haasteen suuruudesta huolimatta olin ennen hankkeen alkua jopa naivin huoleton. Jälkikäteen ajatellen minun olisi ehdottomasti kannattanut perehtyä kehittämishankkeen ohjaamiseen enemmän etukäteen. Perehdyin huolella moniammatillisen yhteistyön teorioihin ja erilaisiin kehittämishankkeisiin sekä niiden vaikuttavuuteen, mutta hain teorian tietoa tällaisten hankkeiden ohjaamisesta vasta ensimmäisen tapaamiskerran kompasteluni jälkeen. Mahdotonta on silti jälkikäteen arvioida, miten paljon niistä olisi ollut hyötyä etukäteen luettuna. Olisiko sitä osannut ottaa asioista opiksi, ennen kuin niihin käytännön tasolla törmää?

Kehitettäviä asioita omassa toiminnassani näen tänä päivänä valtavasti, erityisesti monissa pienissä asioissa. Kehitettävää olisi ollut mm. vastuun jakamisessa laajemmin, etukäteisvalmisteluissa (kuten yhteistyötahojen sähköpostilistan luominen), perehtymisessä kehityshankkeiden ohjaamiseen etukäteen, sopimusten konkreettisuuden huolehtimisessa jne. Toisaalta taas opin prosessista todella paljon juuri sen vuoksi, että lähdin hankkeeseen melko avoimin mielin katsomaan, mihin suuntaan se etenee. Opinnäytetyöni tavoite loi hankkeelle selkeätä runkoa, mutta kuitenkin jouston varaa itse toteutukseen. Opin prosessin aikana valtavasti tällaisen hankkeen ohjaamisesta, mutta myös itsestäni. Alun haparoinnin ja viimeisen tapaamisen välillä oli melko pitkä matka.

Oppimalla tuntemaan hankkeeseen osallistuvat työntekijät pystyin koko ajan varmemmin suunnittelemaan käytännön toteutusta. Aloin saamaan varmuutta siitä minkä verran tämä ryhmä tarvitsi esim. toiminnallisuutta tai aikaa yhteiseen keskusteluun ilman, että keskittyminen herpaantuisi ja mielenkiinto katoaisi. Tämä tieto lisäsi mi-

nun mahdollisuuttani kyetä ennakoimaan asioita paremmin ja suunnittelemaan selkeämpiä aikatauluja. Huomasin myös, että asioista mahdollisimman tarkkaan tiedottaminen lisäsi selkeyttä ja kaikkien pysymistä kartalla.

Hankkeen aikana kävin läpi kokonaisen kirjon erilaisia tunnetiloja. Alun naiiviuden jälkeen päällimmäisenä ajatuksena oli ahdistuneisuus, huoli ja jännitys hankkeen onnistumisesta. Kävin näitä tunnetiloja läpi yksi kerrallaan hakien niihin toimivia ratkaisuja. Ensimmäisen tapaamisen aikataulujen hajoamisen myötä etsin lisää vahvistusta ohjaamiseen ja kouluttamiseen niin teoriasta kuin myös toiminnallisista menetelmistä. Puhuin myös huolistani opinnäytetyöni ohjaajalleni, jonka kanssa palasimme takaisin opinnäytetyöni lähtökohtiin ja tavoitteeseen. Tämä selkeytti ajatustani ja kirkasti prosessin suuntaa. Osallistujille kerroin avoimesti uhkakuvista ja huolestani, että yhteistyö on vaarassa lähteä rakoilemaan, mutta tarjosin myös apua asioiden käsittelyyn.

Opin matkan varrella tekemään kompromisseja. Alusta alkaen hankkeen sekä viehättävyys että vaikeus oli minulle siinä, etten pystyisi sitä täysin kontrolloimaan, vaan se kulkisi jokseenkin omaan suuntaansa. Vaikka tiedostin asian, koin sen vaikeana. Tuskailun ja siitä syntyneiden ratkaisujen myötä pystyin irrottautumaan ajatuksesta, että hanke olisi yksin minun vastuullani. Tämän myötä helpotti myös ahdistuneisuuteni. Jälkikäteen ajateltuna minun olisi ehkä kannattanut tehdä tämä hanke (ja opinnäytetyöni) jonkun toisen henkilön kanssa yhteistyössä. Tällöin hankkeen nostamia tunteita, ajatuksia ja neuvottomuutta olisi voinut jakaa jonkun toisen kanssa. Lisäksi toisen henkilön kanssa olisi voinut tarkistaa omia tulkintojani asioista sekä jakaa hankkeen laajaa vastuuta. Tuskaisuuden tunteet eivät ole mitenkään epätavallisia tällaisissa hankkeissa. Kuure ym. (2007, 42) kertoo moniammatillisten hankkeiden paikallisten kouluttajien ja ohjaajien pitäneen lähtötason tilannetta ahdistavana. Tämä on tyyppillinen piirre oppilaskeskeisille menetelmille, jotka murtavat tuttuja ajatuskuvioita. Ahdistusvaihe menee kuitenkin ohi asian käsittelyllä turvallisesti. (Mt. 42) Näin kävi myös minulle. Tuskaisista vaiheista huolimatta hankkeen lopuksi koin tehneeni sen mitä osasin ja pystyin. Mieltäni ilahdutti havaintoni, että yhteistyö lähti liikkeelle. Hankkeesta jäi lopulta itselleni erittäin hyvä maku ja sain hankkeen ohjaamiseen myös parhaan mahdollisen opin.

”Jokatapauksessa, ihan hyvillä fiiliksillä meen viimeiseen tapaamiseen. Tää on ollut toisaalta melko pitkä ja uuvuttava matka, mutta mieluinen

sellainen, ja olisin voinut mielellään jatkaa pidempäänkin. Voisin kuvitella itseni kyllä jonkun yhteistyöhankkeen vetäjänä joskus tulevaisuudessa! Ehkä kuitenkin mielellään työparin kanssa, koska matka on melko uuvuttava. Tollaselle hankkeen vetäjälle olisi joka kunnassa NIIN SUURI tilaus. Miten tämä olisi mahtanut lähteä ilman mun ehdotusta, muistuttelua, patistelua, motivointia jne. ?? Työelämä vie työntekijöistä niin mehut, että vaikka siellä nähtäis tarve esim. yhteistyöhön laajemmin, niin jos ei johto lähde tekemään hankkeita, niin mitään ei tapahdu. (Omat päiväkirjamuistiinpanot, 2013.)”

5.3 Jatkokehittämiskohteet ja jatkotutkimuskohteet

Kehittämishankkeen päätyttyä ilmenee aina sekä onnistumisia, mutta myös niitä asioita, jotka olisi voinut toteuttaa toisin. Olen näitä seikkoja arvioinut jo edellä luvuissa 5.1. – 5.2.4. Tässä luvussa pohdin jatkokehittämiskohteita Ylöjärvelle antaen vielä viimeisiä vinkkejä yhteistyön jatkuvuutta ajatellen. Tämän lisäksi käsittelen asiaa yhteiskunnallisesta perspektiivistä katsoen, ja arvioiden minkälaisia kehittämistoimia ja jatkotutkimuskohteita moniammatillinen työskentely vielä mielestäni kaipaisi.

Ylöjärvellä saatiin luotua yhteistyön lähtökohtia kehittämishankkeen aikana. Opinnäytetyöni puhtaaksikirjoittamisvaiheessa minulle heräsi kuitenkin vielä muutamia kehittämissideoita, joista voisi olla hyötyä yhteistyön jatkuvuutta ajatellen. Ensimmäinen kehittämissideani liittyy arviointiin ja kehittämishankkeen aikana syntyneeseen lopputuotokseen eli yhteisesti luotuihin sopimuksiin ja tavoitteisiin. Lopputuotos jäi joiltakin osin vaillinaiseksi, kuten luvussa 5.2.4 pohdin, ja riskinä on, etteivät kaikki suunnitelmat tällaisenaan toteudu. Tämän vuoksi kehotan tahoja vielä pysähtymään ja arvioimaan lopputuotosta eli mitä he ovat saaneet tähän mennessä toteutettua ja mitä eivät. Ne asiat, joita ei mahdollisesti ole vielä toteutettu, kaipaavat lisää konkreettista suunnittelua eli kuka tekee, mitä tekee, milloin ja miten. Yhteinen arviointi voisi tapahtua esim. opinnäytetyöni esittelytilaisuudessa tai muussa tilaisuudessa, kuten aamukahvitteluiden yhteydessä (jonne kutsuttaisiin myös terveyskeskuksen lääkäri).

Toinen kehittämissideani liittyy yhteistapaamisiin. Kaikki hankkeessa olleet tahot tapaavat toisiaan jatkossa yhtä aikaa ainakin Kinnas-palavereissa. Kinnas-palaveri on yhteistyöpalaveri Ylöjärven Työ- ja toimintakeskuksen, etsivä nuorisotyön, mielenter-

veystoimiston, terveystakeskuksen, TE-toimiston, työvoiman palvelukeskuksen ja sosiaalitoimen kesken. Tässä palaverissa käsitellään yhteistyön käytäntöön liittyviä asioita, kuten yhteisiä asiakkaita ja käytäntöjä. Palaverissa on mahdollisuus myös tiedon vaihtoon. Ehdotan kuitenkin, että kehittämishankkeessa olleet neljä tahoja tapaisivat keskenään vähintään kerran vuodessa. Tämä tapaaminen voisi olla luonteeltaan kehittämispäivän tyyppinen. Tahot voisivat tällöin arvioida yhteistyötä nykyisellään, mutta fokus olisi ennen kaikkea yhteistyön suunnittelussa, jotta olemassa olevat rakenteet palvelisivat mahdollisimman hyvin ja reaaliaikaisesti itse työtä. Tapaamisen huomio olisi hyvä pitää nykyhetken tilanteessa ja resursseissa, uusien käytäntöjen luomisessa jne. Yhteistyön kehittämispäivä olisi hyvä olla kaikilla etukäteen tiedossa, jotta jokaisella olisi aikaa ideoida kehittämistarpeita, painoalueita jne. Perustelen tätä ehdotusta sillä, että välillä on hyvä pysähtyä arvioimaan yhteistyötä kokonaisuutena, eikä keskittyä vain pieniin yksittäisiin tapauksiin. Suurien linjojen ollessa selvillä helpottuu arkipäivässä tapahtuva käytännön yhteistyö. Myös Isoherranen (2012, 147) kirjoittaa, että periaatteiden ja arvojen yhdessä jakaminen on toimivan moniammatillisen työn perusta ja ilman tätä keskustelua syntyy helposti konflikteja.

Kolmas ja viimeinen kehittämissideani liittyy tietoisuuden levittämiseen niille työntekijöille, jotka eivät hankkeessa olleet läsnä. Kehottaisin tahoja jatkamaan esittely- ja tiedottamistilaisuuksia omasta toiminnastaan tasaisin väliajoin. Tiedottaminen voisi tapahtua esim. Kinnas-palaverissa, yhteisissä koulutustilaisuuksissa, sovituissa aamukahvitteluissa tai erikseen pidetyissä esittelytilaisuuksissa. Tiedottamisen ohella tilaisuudet voisivat sisältää esim. pieniä ryhmätehtäviä tai keskusteluja pienissä ryhmissä siten, että yksiköt toimisivat hajautettuina ja yhteistyössä toistensa kanssa. Tällöin myös yksiköissä työskentelevät henkilöt tulisivat tutummiksi ja kynnys yhteistyöhön madaltuisi. Ehdotan tätä käytäntöä, sillä uskon, että hankkeessa olleet työntekijät eivät olleet ainoita, joilla on tiedon puutteita muiden tahojen palveluista.

Lisäksi kehotan kaikkia tahoja miettimään, miten he voisivat viedä tietoisuutta palveluista eteenpäin myös nuorille, jotka palveluita käyttävät. Jos viranomaisetkaan eivät tunne palveluita ja siellä työskenteleviä työntekijöitä, miten sitten asiakkaiksi tulevat nuoret voisivat tuntea? Asian parantamisessa on myös Ylöjärven kaupungilla oma vastuunsa. Ylöjärven internetsivuilta oli todella haastavaa löytää tietoa nuorille suunnatuista palveluista, vaikka pääsääntöisesti tiesin mitä etsiä. Näitä sivuja olisi siis hyvä päivittää vastaamaan enemmän nuorten tarpeita.

Valtakunnallisesti ajatellen on myös lukuisia asioita, joita tulisi vielä kehittää, jotta moniammatillinen työskentely toteutuisi jouheammin. Vaikka asia on ollut jo hyvin paljon esillä, siitä huolimatta moniammatillinen yhteistyö on ottanut vasta ensiaskeleitaan kiinteänä ja pysyvänä yhteistyömuotona. Isoherranen (2012, 138) kirjoittaa moniammatillisuuden nykytilasta toteamalla, että nykyiset rakenteet ja tapa johtaa työtä eivät ole vielä muuttuneet tarpeeksi tukeakseen tiimityötä. Myös Määttä (2007, 14) kritisoi moniammatillisuutta itsestään selvänä vastauksena kaikkiin ongelmiin. Moniammatillinen työskentely on vaativa työmuoto, joka ei tapahdu itsestään, eikä johda automaattisesti parempiin tuloksiin (mm. Isoherranen 2005; Payne 2000, Määttä 2007). Se tarvitsee organisaatiotasolta lähtevää hyväksyntää ja kannustusta, mutta myös työntekijöiden omaa sitoutuneisuutta asiaan (Kuure ym. 2007, 169).

Olen samaa mieltä Onnistuvien oppien loppuraportin (Kuure ym. 2007, 166 - 169) kanssa, että yhteistyöhankkeet tarvitsisivat ehdottomasti ulkopuolisen ohjaajan, jonka vastuulle kuuluu mm. asioiden kokoaminen ja eteenpäin vieminen, tahojen kokoon kutsuminen, tiedottaminen ja alueellisesta työstä vastaaminen. Yhteistyön vakiinnuttua tämän ohjaajan tehtäviä voisi jakaa tahoille toteutettavaksi, mutta ainakin yhteistyön alkuvaiheessa olisi hyvä olla joku neutraali taho, joka varmistaa kaikkien näkökulmien esiin tulemistä sekä käytännön asioiden hoitamista. Ilman omaa kokemustani en olisi edes uskonut, minkälainen työmäärä on tapaamisten järjestelyssä, muistioiden kirjoittamisessa, eri tahojen huomioimisessa jne.

Puollan myös Isoherrasen (2012) väitöskirjan näkemystä työntekijöiden koulutuksen tarpeesta moniammatilliseen työskentelyyn. Isoherranen (2012, 140 - 147) ajattelee koulutustarvetta olevan moniammatillisen työskentelyn vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoissa, mutta tämän lisäksi myös moniammatillisuuden johtamisessa. Myös Heino ym. (2010, 128) kirjoittaa työntekijöiden näkemyksestä, ettei heillä ole tarpeeksi koulusta moniammatilliseen työskentelyyn, eivätkä he saa riittävää perehdytystä verkostotyöhön siirryttäessä. Itse näkisin koulutustarpeen olevan erityisesti käytännön työssä sisältäen niitä konkreettisia työkaluja sekä toiminnallisia menetelmiä, jotka auttavat yhteistyön sujuvuuteen, kehittymiseen, toisen näkökulman huomioimiseen ja vastavuoroisuuteen. Kehittämishankkeen tuoman kokemuksen perusteella näen yhteisöllisyyden, sosiokulttuurisen innostamisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmät erittäin hyvinä työkaluina, joita voisi hyödyntää moniammatillisessa yhteistyössä.

Näiden menetelmien kautta yhteistyössä toimiminen ja oppiminen syntyvät verkostoissa luonnollisesti ilman harjoittelun makua. Olen silti samaa mieltä Isoherrasen (2013, 147) kanssa, että moniammatillisen yhteistyön valmiuksia olisi syytä opetella myös ammatillisissa koulutuksissa, jotta työntekijät saisivat kokonaisvaltaisemman käsityksen työn tarpeellisuudesta ja haastavuudesta.

Ylöjärven hankkeen perusteella voisi sanoa, että työntekijät kaipaavat ennen kaikkea sitä inhimillistä kohtaamista kasvokkain, epävirallisuutta sekä asioiden välitöntä siirrettävyyttä käytännön tasolle. Näin on asian laita myös muissa organisaatioissa, kuten asiasta kertovat mm. Isoherranen (2012, 129) ja Määttä (2007, 54 - 55), jotka kuvaavat väitöskirjoissaan työntekijöiden vastaavia kokemuksia. Kasvokkain kohtaamisesta työntekijät saavat mm. yhteistä jaettua kokemusta, luottamusta ja yhteistä näkemystä (Määttä 2007, 54 - 55). Myös Payne (2000, 97, 113) kertoo tärkeydestä nähdä moniammatillisen verkoston henkilöt persoonina, ei vain ammattinsa edustajina. Tästä on hyötyä koko ryhmää ajatellen, kun jokaisen vahvuuksia voidaan hyödyntää.

Moniammatillinen työ vaatii johtajien suostumusta ja ymmärrystä siihen, että he mahdollistavat yhteistyölle riittävät resurssit. Tämä edellyttää heiltä pitkäjänteistä uskoa, että se aika mikä menee palaverissa istumiseen ja paikan päälle jalkautumiseen on saavutettavissa takaisin mm. asiakkaiden parempana kokonaishuomioimisena ja heidän eteenpäinmenona, mutta myös luovina ratkaisuina, jotka voivat näkyä pidemmän päälle taloudellisina hyötyinä. Tästä asiasta on kirjoittanut myös mm. Kuure ym. (2007, 178) ja Valtiontalouden tarkastusvirasto (2007, 7, 17), jotka kertovat yhden syrjäytyneen nuoren maksavan yhteiskunnalle noin miljoona euroa. Moniammatillinen työskentely voi tuottaa toiminnallaan selkeitä säästöjä (Kuure 2007, 178). Myös Heino ym. (2010, 127) kirjoittaa siitä miten kehittyneiden moniammatillisten verkostojen työ on muuttunut varhaisen puuttumisen suuntaan aiemmasta korjaavasta työstä. Ennakoivan työn tiedetään olevan aina edullisempaa, kuin monimutkaistuneiden tilanteiden paikkaaminen. Paras palkkio moniammatillista työstä lienee ammatillisille kuitenkin kokemus, että työstä on ollut hyötyä asiakkaan elämäntilanteeseen (Määttä 2007, 50).

Seikka mihin törmäsin useasti opinnäytetyöni aikana, oli nuorten tarkat ikäraajat palveluissa. Lähes kaikki palvelut ja verkostot olivat suunnattu joko ala- tai täysikäisille nuorille. Kuilu aikuisten ja alaikäisten nuorten välillä vaikutti todella suurelta. Jäin miettimään asian vaikutusta mm. nuorten syrjäytymisuhkaan. Nuori, joka on ollut

alaikäisenä palveluiden piirissä, on yhtäkkiä niihin liian vanha. Yleisesti ottaen samaan aikaan nuoren elämässä tapahtuu (tai pitäisi ainakin tapahtua) myös muita isoja muutoksia, kuten koulun vaihto, kotoa muutto, armeija, paikkakunnan vaihto, kaveriporukan hajoaminen jne. Nuori jää yhtäkkiä melko yksin, tai vaikka hän saisi tukea, tukena voi olla täysin eri henkilöt ja tahot, joihin hän on aiemmin tottunut. Tämä voi olla melkoinen muutos nuorelle. Onko tässä yksi selitys passiivisuuteen sekä yhteiskunnan rakenteiden ulkopuolelle jäämiseen?

Tämän pohdinnan perusteella jäin miettimään valtakunnallista tarvetta rakenteiden muutokselle siten, että alaikäisten ja täysikäisten nuorten palvelut täydentäisivät toisiaan enemmän lomittain, mutta myös moniammatillisten yhteistyöverkojen rakentamista, kattaen sekä ala- että täysikäisten kanssa toimivia työntekijöitä. Tällöin kokonaisuus nuoren elämästä voisi näyttäytyä nykyistä paremmin. Asia ei silti ole yksiselitteinen eikä helppo. Kyse olisi valtavista organisaatioiden muutoksista, jotka vaatisivat yhteiskunnallisia ja poliittisia ratkaisuita. Isoherranen (2012, 138 - 139, 150) kirjoittaakin sosiaali- ja terveysalan rakenteiden olevan jäykkiä ja organisaatorajojen ylitysten olevan kankeita. Muutokset vaatisivat ammattiryhmien, organisaatiotasojen ja poliittisten päättäjien yhteistä näkemystä sekä tahtoa, jota ilman ei tapahdu mitään (mts. 138 - 139, 150).

Vaikka unohtaisi organisaatiolliset rajat, miten saada nämä täys- ja alaikäisille suunnatut tahot kiinnostuneiksi yhteistyötä keskenään? Kiinnostuksen lisäksi yhteistyöverkostojen laajentuessa liikaa on vaarana, etteivät ne toimi niin hyödyllisinä, kuin pienempinä kiinteinä verkostoina. Tästä kertoo mm. Kuure ym. (2007, 9), joka kirjoittaa laajan moniammatillisen ryhmän vaikeutena olevan vastuun hajoaminen ja ongelmat koordinoinnissa. Toisaalta taas Kuure ym. (2007, 165) toteaa erityisesti nuorten syrjäytymistä koskevissa asioissa tarvittavan toimijoita laajasti mukaan eri tahoilta, jotta palvelujärjestelmään ei syntyisi aukkoja. Asioissa on siis puolensa, ja enemmän taitaa olla kyse siitä, millä tavoin verkostot saataisiin sitoutumaan ja toimimaan yhteistyössä. Nykyisellään palvelut eivät kuitenkaan oikein tunnu vastaavan nuorten tarvetta pitkäjänteiseen tukeen yli aikuisiän kynnyksen.

Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomuksen (2007, 60) mukaan työpajatoiminta on esimerkki onnistuneesta moniammatillisesta yhteistyöstä jäänrikköinä. He uskoivat asian johtuvan täysin uudesta toimintamuodosta, jolla ei ollut

minkään hallinnonalan vahvaa omistajuutta. Ehkä siis tarvittaisiin uudenlaisia rakenteita myös ala- ja täysikäisten kuilua kaventamaan.

Tehdessäni opinnäytetyötäni oli haastavaa löytää tutkimuksia täysi-ikäisten (tai sekä ala- että täysikäisten) nuorten kehittämishankkeiden moniammatillisuudesta. Lopulta en löytänyt asiasta muuta tietoa, kuin työttömyyslukujen tai kouluun pääsyn tilastojen valossa. Moniammatillista yhteistyötä ei niissä arvioitu. Olisin kaivannut tietoa, mitkä ovat olleet menestyksen salaisuudet sekä millaisiin haasteisiin verkostoissa on törmätty ja mitä tällöin on tehty. Näistä seikoista olisi varmasti hyötyä monelle yhteistyötä aloittavalle verkostolle. Peräänkuuluttaisin sitä, että moniammatillisia ryhmiä kasatessa vastauksena nuorisolakiin ja nuorten haastaviin elämäntilanteisiin, niitä tulisi myös arvioida ja kehittää. Tällöin asiasta kaivattaisiin myös luotettavaa tutkimustietoa. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi nuorten kokemukset moniammatillisuudesta. Minua kiinnostaisi kuulla heidän kokemuksiaan siitä, miten moniammatillisuus eroaa monen eri tahon luona asioimisesta. Miten he näkevät näiden verkostojen toimivuuden ja mikä on heidän osallisuutensa tässä yhtälössä?

LÄHTEET

Ahanen, Sari, Aksentjev, Anne, Hurskainen, Kaisa, Jaakkola, Kari, Jansson, Sari, Ketonen, Hannu, Kilpinen, Jaana, Laaksonen, Taina, Laulumaa, Marianne, Leino, Mervi, Lukka, Anne, Miettinen, Kaija, Mäkelä, Matti, Parantainen, Anu, Salonen, Mika, Suhonen, Pirkko, Tauriala-Tolonen, Outi, Torikka, Marjo, Veijola, Heli, Vikman, Taina & Virtanen, Piia 2011. MASTiaisia – valtakunnallinen ohjausmalli käytössä ja käytännöissä. PDFdokumentti.

http://www.mastohjaus.fi/pdf/MAST_loppujulkaisu_netti.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 29.11.2012.

Eräranta, Kirsi & Autio, Minna 2008. Johdanto: polarisaatio käsitteenä ja empiirisesti koeteltuna tutkimusteeseinä. Teoksessa Autio, Minna, Eräranta, Kirsi & Myllyniemi, Sami (toim.) Polarisoituvuus? Nuorten elinolot – vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisosiain neuvottelukunta ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 8 - 15.

Euroopan unioni. Euroopan aluekehitysrahasto. Euroopan sosiaalirahasto. 2012. Viipuvoimaa EU: lta 2007 – 2013. WWW-julkaisu.

<https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S10069>. Päivitetty 29.11.2012. Luettu 29.11.2012.

Harinen, Päivi 2008. Hyvä, paha yksinäisyys. Itsellisyys, yksinäisyys ja ystävyys myöhäisnuoruudessa. Teoksessa Autio, Minna, Eräranta, Kirsi & Myllyniemi, Sami (toim.) Polarisoituvuus? Nuorten elinolot – vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisosiain neuvottelukunta ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 84 - 93.

Heino, Tarja, Heinonen, Hanna, Koskimies, Mimosa, Nousiainen, Kirsi, Paasivirta, Annukka, Pitkänen, Sari, Pyhäjoki, Jukka, Tarviainen, Tom & Vehviläinen, Jukka 2010. Moniammatilliset ohjaus- ja palveluverkostot lasten ja nuorten suojelussa. Väli-raportti sektoritutkimuksen neuvottelukunnan Osaaminen, työ ja hyvinvointijaostolle. PDFdokumentti. http://www.socca.fi/files/2344/Moniammatilliset_ohjaus-_ja_palveluverkostot_lasten_ja_nuorten_suojelussa_.pdf. Päivitetty 25.9.2012. Luettu 30.9.2013.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Häggman, Erik 2013. Monialainen yhteistyö kunnan lapsi- ja nuorisopolitiikan päätöksenteonjärjestelmässä. Koulutus Turussa 26.3.2013. WWW-dokumentti.

<http://www.slideshare.net/Haggman/monialaisen-ryhmn-rooli-lapsi-ja-nuorisopolitiikan-ptksentekojrjestelmss>. Päivitetty 9.8.2013. Luettu 13.8.2013.

Hämäläinen, Juha, Laukkanen, Eila & Vornanen Riitta 2008. Nuorisokasvatus, nuorisososiaalityö ja nuorisopsykiatria nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa Autio, Minna, Eräranta, Kirsi & Myllyniemi, Sami (toim.) Polarisoituvuus? Nuorten elinolot – vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisosiain neuvottelukunta ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 161 - 169.

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

Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDFdokumentti.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequen. Päivitetty 30.11.2012. Luettu 30.9.2013.

Itella-konsernin työhyvinvointisäätiö 2013. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. PDFdokumentti.

http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 16.10.2013.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Tero & Jahnukainen, Markku 2008. Koulutus, polarisaatio ja tasa-arvo: hyvä- ja huono-osaistuminen perus- ja keskiasteen koulutuksessa. Teoksessa Autio, Minna, Eräranta, Kirsi & Myllyniemi, Sami (toim.) Polarisoituva nuoruus? Nuorten elinolot – vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisoasiain neuvottelukunta ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 140 - 149.

Kagan, Spencer & Kagan, Miguel 2002. Menetelmiä. Rakenteellinen lähestymistapa. Teoksessa Sahlberg, Pasi & Shlomo, Sharan (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY, 24 - 47.

Kaipio, Kalevi 1995. Yhteisöllisyys kasvatuksessa. Yhteisökasvatuksen teoreettinen analyysi ja käytäntöön soveltaminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kaipio, Kalevi 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Kaipio, Kalevi & Murto, Kari 1988. Toimiva yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Korhonen, Vesa & Nieminen, Juha 2010. Nuorten ohjauksen kentät ja monialaisen yhteistyön mahdollisuudet. Nuorisotutkimus 3, 3 - 17. 28. vuosikerta.

Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kuure, Tapio, Tarvainen, Tom, Pelto-Huikko, Antti & Säkjärvi, Maija 2008. ”Kaikki kymmenen tikkua laudalla!” Onnistuvat opit –juurruttamishankkeen loppuraportti.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 21. PDFdokumentti.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7734.pdf. Päivitetty 25.9.2013. Luettu 25.9.2013.

Lybeck, Tuula & Walldén, Jaana 2011. Nuorisolain muutokset – monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Aaltonen, Kimmo (toim.) Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma, 25 - 58.

Mansikkamäki, Pekka 2012. Haastattelu 22.11.2012. Työllisyyspalveluiden päällikkö. Ylöjärven kaupunki.

- Murto, Kari 1997. Yhteisöhoiton suuntauksia. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Myllyniemi, Sami 2008. Tilasto-osio. Teoksessa Autio, Minna, Eräranta, Kirsi & Myllyniemi, Sami (toim.) Polarisoituva nuoruus? Nuorten elinolot –vuosikirja. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisoasiain neuvottelukunta ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 18 - 81.
- Määttä, Mirja 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkialueellisista ryhmistä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDFdokumentti.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/7063/yhteinen.pdf?sequence=2>. Päivitetty 20.2.2011. Luettu 30.9.2013.
- Payne, Malcolm 2000. Teamwork in multiprofessional care. Houndmills, Basingtoke, Hampshire, London: Macmillan press ltd.
- Pönkkö, Maija-Leena & Tervonen-Rossi, Raili 2009. Moniammatillinen yhteistyö lapsen ja nuoren kasvun tukemisessa. Teoksessa Lämsä, Anna-Liisa (toim.) Mun on paha olla. Näkökulmia nuorten psyykkiseen hyvinvointiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 145 - 155.
- Saloviita, Timo 2006. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatusta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Nuorten yhteiskuntatutkimus 2012. Raportteja 8. PDFdokumentti. http://www.tem.fi/files/34024/Nuorten_yhteiskuntatutkimus_2012_raportti.pdf. Päivitetty 10.9.2012. Luettu 16.10.2013.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Valtion talouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomus 146/ 2007. PDFdokumentti. http://www.vtv.fi/files/113/1462007_Nuorten_syrjaytymisen_ehkaisy_NETTI.pdf. Päivitetty 14.4.2009. Luettu 15.10.2013.
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmaa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Vaajakoski: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (STAKES), 217 - 230.
- Vehviläinen, Jukka 2002. Moniammatillinen nuorisotyö Yksinäisten sankareiden ajasta tiimityöhön. Sarja C, Oppimateriaalit 2/ 2002. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu – HUMAK.
- Ylöjärven kaupunki 2012. WWW-dokumentti. Kuntouttavat palvelut. http://www.ylojarvi.fi/palvelut/tyollisyys-ja_kuntouttavat_palv/tyo-ja_toimintakeskus/kuntouttavat_palvelut/. Päivitetty 19.4.2012. Luettu 15.8.2012.

Äimälä, Anna-Mari & Tuomi, Jouni 2005a. Prosessien ohjaaminen. Teoksessa Tuomi, Jouni (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajille karikkojen välttämiseksi, 27 – 44. PDFdokumentti.

[http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/\\$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf). Päivitetty 17.12.2009. Luettu 29.7.2013.

Äimälä, Anna-Mari, Tuomi, Jouni & Wallin, Outi 2005b. Projektin aloitus – Pysähdy pohtimaan onko aikaa kehittää? Teoksessa Tuomi, Jouni (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajille karikkojen välttämiseksi, 11 – 26. PDFdokumentti.

[http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/\\$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf](http://www.tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lupgraphics/JulkaisuC6_Tuomi.pdf/$file/JulkaisuC6_Tuomi.pdf). Päivitetty 17.12.2009. Luettu 29.7.2013

Alkukartoituskysymyksiä

1. Minkä verran teet yhteistyötä ja minkä tyyppisissä asioissa

- etsivän nuorityön
- mielenterveystoimiston
- terveyskeskuksen
- työ- ja toimintakeskuksen

kanssa?

2. Kuinka hyvin tiedät edellä mainittujen yhteistyötahojen toiminnasta ja palveluista?

(Kerro esimerkkejä toiminnasta, joka suunnattu erityisesti nuorille.)

3. Miten koet tämänhetkisen yhteistyön

- etsivän nuorityön
- mielenterveystoimiston
- terveyskeskuksen
- työ- ja toimintakeskuksen

kanssa/ välillä?

Arvioi omaa/ yksikkösi suhteita yhteistyökumppaneihin. Miten kokonaisuutena yhteistyö sujuu kaikkien tahojen välillä? Esim. tiedon kulku, sujuvuus, helppous olla kontaktissa...

→ Minkälaiset asiat sujuvat?

→ Missä olisi kehitettävää?

4. Minkälaisiin asioihin toivoisit kehitystä tai muutosta?

- työntekijän näkökulmasta
- nuoren aikuisen näkökulmasta

5. Mitä odotuksia/ toiveita tulevalta yhteistyöltä?

Arviointi

Mitä sain tästä kerrasta itselleni?

Mitä jäin kaipaamaan?

Mikä yhteistapaamisessa oli toimivaa?

Missä olisi kehitettävää ensi kertaa ajatellen?

Asteikolla 1 – 10 kuinka tyytyväinen olen tapaamiseen:

Muuta sanottavaa vetäjälle?

Kiitos. 😊

Loppuarviointi

1) Lisääntyikö tietoisuutesi yhteistyötahojen toiminnasta ja palveluista kehittämissankkeen aikana?

- Etsivä nuorisotyö

1 kyllä

2 ei

MITEN?

MIKSI?

- Mielenterveystoimisto

1 kyllä

2 ei

MITEN?

MIKSI?

- Terveyskeskus

1 kyllä

2 ei

MITEN?

MIKSI?

- Työ- ja toimintakeskus

1 kyllä

2 ei

MITEN?

MIKSI?

2) Kuvaile miten yhteistyö on muuttunut konkreettisesti yhteistyöhankkeen aikana?
(Esim. sopimukset, käytännöt, tiedonkulku, kontaktit...)

3) Miten suhteesi yhteistyökumppaneihin on muuttunut kehittämishankkeen myötä?

4) Mitä sain tästä yhteistyöhankkeesta itselleni tai työhöni?

5) Minkälaisena näet yhteistyön tulevaisuuden tästä päivästä eteenpäin?

6) Arvioi järjestettyjä yhteistapaamisia. Mikä niissä on ollut toimivaa? Missä olisi ollut kehitettävää?

7) Arvioi yhteistyöhankkeen vetäjän roolia.

8) Arvioi yhteistyöhankkeen välitehtäviä. (Esim. määrä, hyödyllisyys, kuormittavuus...)

9) Miten tietoinen olit yhteistyöhankkeen etenemisestä? Arvioi mm. tiedotusta, yhteydenpitoa, tavoitteita... MIKSI?

10) Asteikolla 1 – 10 kuinka tyytyväinen olen yhteistyöhankkeeseen? MIKSI?

11) Muuta palautetta yhteistyöhankkeesta ja palautetta hankkeen vetäjälle?

Kiitos. ☺

Loppukartoitus

1. Miten arvioit yhteistyö lisääntymistä seuraavien tahojen kanssa?

- etsivä nuorisotyö

- 1 lisääntynyt
- 2 pysynyt ennallaan
- 3 vähentynyt

MITEN? MIKSI?

- mielenterveystoimisto

- 1 lisääntynyt
- 2 pysynyt ennallaan
- 3 vähentynyt

MITEN? MIKSI?

- terveyskeskus

- 1 lisääntynyt
- 2 pysynyt ennallaan
- 3 vähentynyt

MITEN? MIKSI?

- työ- ja toimintakeskus

- 1 lisääntynyt
- 2 pysynyt ennallaan
- 3 vähentynyt

MITEN? MIKSI?

2. Arvioi kehittämishanketta prosessina... Mistä lähtenyt, millaisia vaiheita, miten prosessi jatkunut, miten hyvin on lähtenyt elämään omillaan?

3. Miten kehittämishanke eli ja elää tällä hetkellä työryhmätasolla? Eli arvioi mm. oliko hanke kaikkien työntekijöiden yhteisenä hankkeena vai yksittäisten hoidonhenkilöiden vastuulla.

4. Miten suhteesi yhteistyökumppaneihin muuttui kehittämishankkeen myötä?

5. Arvioi kehittämishankkeen lopputuotosta eli yhteisiä tavoitteita ja sopimuksia.

- 6) Kokemukset hankkeesta... Lähtisitkö uudelleen?