

MONIAMMATILLISTA YHTEISTYÖTÄ RAKENTAMASSA

Kehittämissuositukset Päijät-Hämeen
hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden
perheneuvolan ja asiakasohjauksen välisen
moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin
edistäminen
Opinnäytetyö (Ylempi AMK)
Syksy 2018
Laura Asikainen 1702738
Henni Paronen 1701349

Tiivistelmä

Tekijä(t) Asikainen, Laura Paronen, Henni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 97 sivua, 16 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Moniammatillista yhteistyötä rakentamassa Kehittämissuositukset Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden perheneuvolan ja asiakasohjauksen välisen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi		
Tutkinto Sosionomi YAMK, lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohdeorganisaationa oli Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä. Toimintayksiköt, joihin opinnäytetyö toteutettiin, olivat lapsiperhepalveluiden asiakasohjaus ja lapsiperhepalveluiden perheneuvola. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehittämishdotukset asiakasohjauksen ja perheneuvolan välisen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi. Tarkoituksena oli kehittää moniammatillista yhteistyötä ja tehdä se näkyväksi työyhteisöissä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui moniammatillisuudesta, työyhteisön kehittämisestä sekä lapsiperhepalveluista. Tärkeä osa teoreettista viitekehystä olivat Hyvinvointineuvolahankkeen myötä syntyneet Moniammatillisuuden laadun portaat.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla toimintayksiköiden työntekijöiltä ja asiakailta sekä työpajassa käytettyjen aivoriihi- ja lego -menetelmien avulla. Kyselyiden vastauksia hyödynnettiin työpajan suunnittelussa sekä sen sisällössä. Aineistot analysoitiin kvalitatiivisin sekä kvantitatiivisin menetelmin.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset ovat: yhteistyölle on tarve ja motivaatio, yhteistyö vaatii toimivia rakenteita, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot ovat yhteistyön edellytyksiä, yhteistyö on asiakaslähtöistä ja tasavertaista.</p> <p>Kehittämissuositukset syntyivät tehtyjen johtopäätösten pohjalta. Kehittämissuositukset visualisoitiin julisteiksi, jotka jaettiin työntekijöille.</p>		
Asiasanat Moniammatillisuus, yhteistyö, työyhteisöt, kehittäminen, lapsiperhepalvelut		

Abstract

Author(s) Asikainen, Laura Paronen, Henni	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 97 pages, 16 appendices	
Title of publication Building multi-professional cooperation Development proposals for the development of multi-professional co-operation between child and family service's family counseling and customer education of Päijät-Häme's welfare district		
Name of Degree Master's Degree Programme in Promoting Welfare of Children and Young People		
Abstract <p>The target organization of this research-based development project was the Welfare district of Päijät-Häme. The target groups were child and family service's customer education and family counseling center. The aim of this study was to create development proposals for developing multidisciplinary co-operation between customer guidance and family counseling. The purpose was to develop multi-professional cooperation and make it visible in work communities.</p> <p>The theoretical frame of reference was formed from multi-professional cooperation, the development of the work community and family services. An important part of the theoretical framework was the stairs of multi-professional quality, that were born in the "Hyvinvointineuvola" -project.</p> <p>Research was collected by questionnaires from the operating unit employees and customers as well as the brainstorming- and Lego -methods used in the workshop. The answers to the questionnaires were used in designing the workshop and the content. The materials were analyzed by qualitative and quantitative methods.</p> <p>Based on the results of the surveys and the workshop, and using the knowledge base, the main conclusions of the thesis-work are: there is a need and motivation for cooperation, cooperation requires functional structures, interaction and social skills are the preconditions for cooperation, cooperation is customer-oriented and equitable.</p> <p>The proposals for development were based on the conclusions drawn. Development proposal were visualized as posters, which were distributed to employees.</p>		
Keywords multi-professional, cooperation, workplaces, development, child and family services		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA KOHDEORGANISAATIO	3
2.1	Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma	3
2.2	Päijät-Hämeen hyvinvointineuvolaohanke	4
2.3	Kohdeorganisaation toimintayksiköt.....	5
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	8
3.1	Tavoite	8
3.2	Tarkoitus.....	8
4	LAPSIPERHEPALVELUT	9
4.1	Lasten ja perheiden sosiaalipalvelut	9
4.2	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalvelut.....	10
5	MONIAMMATILLINEN, MONITOIMIJAINEN JA MONIALAINEN YHTEISTYÖ	12
5.1	Moniammatillinen yhteistyö.....	12
5.2	Monitoimijainen yhteistyö.....	14
5.3	Monialainen yhteistyö	15
5.4	Moniammatillisuuden laadun portaat	17
5.5	Moniammatillisuuden edellytykset ja haasteet	19
5.6	Asiakaslähtöisyys moniammatillisessa työssä	21
6	TYÖYHTEISÖT KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ	24
6.1	Työelämän uudet muutospaineet.....	24
6.2	Työyhteisöjen luonne.....	26
6.3	Työyhteisö kehittämisen kohteena	28
6.4	Muutos haastaa koko työyhteisöä.....	30
6.5	Johtamisen merkitys muutoksessa ja kehittämistyössä	31
6.6	Asiakkaat mukana yhteiskehittämisessä.....	33
7	KEHITTÄMISMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYSOINTI	35
7.1	Laadullinen tutkimus.....	35
7.2	Toimintatutkimus	36
7.3	Kyselylomake	38
7.4	Työpaja	39
7.5	Aineiston analyysimenetelmät	42
8	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	45
8.1	Kehittämishankkeen aloitus kohdeorganisaatiossa.....	45

8.2	Kehittämishankkeen rakenne.....	45
9	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	55
9.1	Työntekijöiden lomakekyselyn tulokset	55
9.2	Asiakkaiden lomakekyselyn tulokset.....	61
9.3	Työpaja -menetelmien tulokset	62
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
10.1	Kehittämishankkeen johtopäätökset	67
10.2	Moniammatillisen yhteistyön kehittämissuhteet.....	73
11	POHDINTA.....	76
11.1	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus.....	76
11.2	Kehittämishankkeen arviointi	78
11.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen	81
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	98

1 JOHDANTO

Suomalaisen hyvinvointivaltion palvelujärjestelmä on luotu aikana, jolloin muutos on ollut hitaampaa ja muutostekijöitä on ollut vähemmän (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja & Reina 2018, 12). Suomalaista sosiaali- ja terveystalouden järjestelmää on rakennettu 1960-luvulta lähtien vaiheittain. Tämän päivän tarkastelussa palvelujärjestelmä näyttää melko hajanaiselta. Eri kuntien palvelujärjestelmät eroavat toisistaan palvelukulttuurin, -muodon, -käytäntöjen ja toimintakulttuurin osalta. (Stenvall & Virtanen 2012, 12-13.) Palveluiden tarve on ollut aikaisemmin ennakoitavampaa. Ennakoitavuus mahdollisti suunnitelmallisen ja tarkasti viranomais- ja professionaaliseen roolijakoon perustuvan työnjaon. (Heinonen ym. 2018, 12.) Pala palalta rakennettu sosiaali- ja terveystalouden kokonaisuus on kuitenkin läheltä tarkasteltuna pirstaleista. Stenvall ym. (2012, 13) kuvailevat tämän näkyvän palvelujen toimimattomuutena, palvelukulttuurin epätasaisuutena ja osaamattomuutena.

Raskas organisaatorakenne ja organisaatiojohtaminen tarvitsevat asiakaslähtöistä johtamista, jossa asiakas on osallisena palvelujen kehittämisessä ja omaan elämäänsä liittyvissä ratkaisuihin. Tarpeiden ja ongelmien keskinäinen kytkeytyneisyys vaativat palveluiden moninaistumista ja laajaa verkostoyhteistyötä. (Heinonen ym. 2018, 12.) Pirstaleisuutta on pyritty vähentämään aikaisemmin muun muassa strategisen ohjauksena, Kaste-hankkeen myötä (Stenvall ym. 2012, 15). Kaste-ohjelman (2008-2015) tavoitteena oli hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti (Nikander, Tuominen-Thuesen & KPMG Oy Ab 2016, 6). Kaste-hanke loi pohjaa Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmalle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 5).

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämishanke Hallituksen kärkihanke, Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE) on ollut lähtökohtana opinnäytetyöllemme. LAPE-hankeella pyritään uudistamaan palveluja vastaamaan paremmin perheiden, sekä lasten ja nuorten tarpeisiin (Aula, Juurikkala, Kalmari, Kaukonen, Lavikainen & Pelkonen 2016, 5-6). Muutostyön yksi tärkeä tavoite on palvelurakenteiden uudistaminen. Hyvinvointia edistäviä ja tukevia palveluita pyritään yhteen sovittamaan niin, että ne tukevat asiakaslähtöisesti perheitä, lapsia ja nuoria. Yhteensovittamisen tavoitteena on lisätä ammattilaisten tuntemusta toistensa työstä sekä lisätä verkostoitumista. Muutostyön avulla pyritään lisäämään yhteisiä toimintatapoja ja yhteisesti sovittuja toimintaperiaatteita. (Aula ym. 2016, 19.)

Organisaation toiminnan muuttuminen asiakaslähtöisemmäksi vaatii yhteisiä tavoitteita ja kokonaisuuden hahmottamista, luottamusta verkostoon, innovatiivisuutta ja oppimiskykyä. Asiakkaat ovat mukana päätöksenteossa ja suunnittelussa. Organisaation palvelujen

toteuttamistapa on merkittävä strateginen valinta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä (Heinonen ym. 2018) todetaan, että lapsi-, nuori ja perhelähtöisen ajattelu- ja toimintatapojen huomioiminen aidosti on mahdollista, kun yhdyspintojen haasteisiin pystytään vastaamaan syvällisellä toimintakulttuurin muutoksella, pelkät hallinto- tai säädös-muutokset eivät riitä. Palvelujen toteutuminen ja helppo saatavuus estyvät, jos johtamisen ja tiedonkulun vastuut siiloutuvat. (Heinonen ym. 2018, 8, 12, 14.)

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen on moniammatillisen työskentelyn merkittävimpiä lähtökohtia. Asiantuntijoiden erityisosaaminen ja -tieto sekä asiantuntijuus on tunnistettava, jotta yhteinen tiedonkäsittely asiakaslähtöisesti toteutuu. Muutos moniammatilliseen yhteistyöhön vaatii asiantuntijoiden roolien tarkastelua, niiden määrittelyä sekä joskus myös roolien uudelleen määrittämistä. (Isoherranen 2008a, 34.)

Kehittämistyö on lähtenyt liikkeelle Päijät-Hämeen lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelman myötä. Opinnäytetyömme keskiössä on moniammatillinen yhteistyö. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaation sisällä toimivat lapsiperhepalveluiden asiakasohjaus ja perheneuvola halusivat lähteä etsimään ja kokeilemaan erilaisia käytäntöjä, joiden avulla asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyöstä saataisiin tehokkaampaa ja asiakaslähtöisempää. Yhteistyö oli aikaisemmin ollut hajanaista ja suunnittelematonta. (Mykrä 2017.)

Opiskelijoina tulimme hankkeeseen mukaan loppuvuodesta 2017 LAPE-yhteistyön myötä. Tavoitteena on laatia kehittämissuositukset Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden perheneuvolan ja asiakasohjauksen välisen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi. Moniammatillisuuteen täsmentäminen antaa mahdollisuuden tarkastella yhteistyötä laajemmin, huomioiden monesta ammattikunnasta muodostuvan työyhteisön erityispiireet sekä asiakaslähtöisyys. Tarkoituksena on kehittää moniammatillista yhteistyötä ja tehdä se näkyväksi työyhteisöissä. Lähestymme kehittämissuositusta toimintatutkimuksen näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa työyhteisöllä on merkittävä rooli kehittämissuosituksen alulle panijana ja sen toteuttajana.

Kehittämissuosituksen raportissa on esitelty ensin hankkeen lähtökohtia sekä tietoperustaa, joka on tukenut hankkeen suunnittelua ja toteutusta. Perehdymme lapsiperhepalveluihin, moniammatillisuuteen liittyvään käsitteistöön ja työyhteisöjen muutokseen. Seuraavaksi esittelemme käyttämämme tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen kuvaamme opinnäytetyön prosessin etenemisen. Esittelemme työpajapäivän ja kyselyiden tulokset sekä johtopäätökset. Raportin lopussa arvioimme ja pohdimme hankkeen toteutusta kokonaisuudessaan sekä sen jatkohyödyntämistä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA KOHDEORGANISAATIO

2.1 Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma on Juha Sipilän hallituskauden yksi kärkihankkeista. Terveys ja hyvinvointi on hallitusohjelman yksi strategisista tavoitteista. Muutoksilla pyritään siihen, että suomalaiset voivat paremmin ja tuntisivat pärjäävänsä elämän eri tilanteissa. Muutosohjelman toteutuessa tavoitellusti, palvelut oikea-aikaistuvat ja niillä on parempi vaikuttavuus. Korjaavien palvelujen tarve vähentyy. Uudistusten myötä tehdään kustannussäästöjä. Kuntien ja maakuntien tehtävät muuttuvat Sote-uudistuksen myötä ja palvelujen kehittämistä uuteen toimintaympäristöön sopivaksi edesauttavat saatavat kokemukset LAPE-muutosohjelman kehittämistyöstä. LAPE-muutosohjelmaa ohjaavat periaatteet ovat: Lapsen oikeudet ja lapsen etu, lapsi- ja perhelähtöisyys, voimavarojen vahvistaminen ja perheiden monimuotoisuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 3-5, 11.)

Muutosohjelman taustalla on tehty jo monenlaista pohjatyötä. Perheiden, lasten ja nuorten palveluissa kehittämistä on tehty jo useamman vuoden ajan. Yksi suurimmista hankkeista 2008-2015 toteutettu KASTE-ohjelma kuntien ja järjestöjen yhteistyönä (Nikander ym. 2016, 6). Hankkeiden lisäksi lainsäädäntöä on uudistettu tulevaa integraatiota edistävästi, kuten uusi sosiaalihuoltolaki ja uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Paikallisella tasolla lapsiperhepalveluita on kehitetty ja esimerkiksi panostettu matalan kynnyksen palveluihin lastensuojelussa. LAPE-muutosohjelmassa halutaan yhdistää paremmin toimiviksi nykyiset palvelumuodot ja toiminnot. Ohjausta halutaan vahvistaa niin, että se ylittää hallinto- ja aluerajat. Kehittämistyössä tärkeä lähtökohta on verkostojen yhteistyö. Muutos-työtä tehdään yhdessä valtion, kuntien, seurakuntien, Kansaneläkelaitoksen, järjestöjen ja yksityisten palvelutuottajien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 4-5, 6.)

Palvelujen uudistamisessa tärkein lähtökohta on asiakkaan osallistumisen ja kokemusasi-antuntemuksen lisääminen. Palvelut on koettu hajanaisina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6, 8-9; Stenvall ym. 2012, 15.) Lasten, nuorten ja perheen tilanteen kokonaiskuvan muodostaminen voi osoittautua haastavaksi erillisten palveluiden muodostamassa kokonaisuudessa, jos useiden palvelujen erillisiä suunnitelmia ja tavoitteita ei ole kyetty yhteen sovittamaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a, 7.)

Useiden palvelujen yhtäaikainen tarve ilmentää eniten puutteita palveluissa. Ongelmat johtuvat palvelurakenteista sekä johtamisen ja koordinaation puutteista kuten organisaa-tioiden joustamattomuudesta, tiedonkulusta, palveluiden hajanaisuudesta ja erilaista työ-kulttuureista. Ongelmia aiheuttaa myös asiakkaan ja ammattilaisten kohtaamisen

vaikeudet, kuten avun ja tuen saamisen haasteet, vuorovaikutuksen puutteet, vaikeudet vastata erilaisiin avuntarpeisiin ja ammattilaisten puutteet osaamisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 8-9.)

Stenvall ym. (2012, 16-18) huomauttavat, että sosiaali- ja terveysalalla on ollut paljon kehittämispulsseja ja kehittämistoiminnan näköalattomuutta. Tätä he perustelevat toistuvilla organisaatiomuutoksilla sekä hankkeilla, jotka projektirahoituksen loppuessa eivät jää enää elämään. Kehittämisessä haasteena on myös taustalla olevien todellisten tarpeiden ja halutun kehittämissuunnan arviointi. He korostavatkin, että kehittämisessä pitäisi huomioida kokonaisuus ja johdolla olla selkeä käsitys siitä, mitä kehitetään ja miten eri hankkeet kytkeytyvät toisiinsa.

Yhteinen tahtotila ja omistajuus syntyy Heinosen ym. (2018) mukaan kun löydetään yhteinen sisäistetty ja jaettu tavoite kaikelle verkoston toiminnalle. Palvelut tulee rakentaa asiakaslähtöisesti huomioiden perheiden tarpeet ja erilaiset elämäntilanteet. Lapsi- ja perhepalvelut koostuvat systeemisestä verkostosta. Systeemissä tapahtuvat ja tehtävät muutokset heijastuvat aina kaikkiin systeemin osiin. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten voidaan mahdollistaa yhdensuuntainen ja johdonmukainen toiminta verkostoissa. (Heinonen ym. 2018, 14.)

Systeemiseen kulttuurimuutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan uusia tavoitteiden asettamiseen liittyviä ratkaisuja. Maakunta- ja sote –uudistuksessa syntyy uusia yhdyspintoja. Palvelujen yhdyspinnoissa tarvitaan yhteistä vastuuta, sujuvaa tiedonkulua ja sovittua johtamisen mallia. Nykyiset erillään olevat virastot ja pirstaleiset palvelut voidaan saattaa yhteen tähtäämällä verkostomaiseen toimintakulttuuriin. Yhdyspinnoilla on mahdollisuus kokeilla ja toteuttaa innovatiivisia ratkaisuja. (Heinonen ym. 2018,15-16.)

LAPE-muutosohjelmaa toteutetaan maakuntatasolla. Opinnäytetyömme kehittämishanke on osa Päijät-Hämeen LAPE –hanketta. Päijät-Hämeen LAPE-hanke keskittyy erityisesti toimintakulttuurin muutoksen sekä matalan kynnyksen tuen kehittämiseen Päijät-Hämeen alueella. Päijät-Hämeessä halutaan sujuvoittaa yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa sekä kehittää matalan kynnyksen tuen palveluita, niin että ne suuntautuvat perheiden arkeen ja kasvuympäristöihin. Matalan kynnyksen palvelut tarkoittavat myös monialaista yhteistyötä ja jalkautuvia työmuotoja. (Huomisen hyvinvointia 2018.)

2.2 Päijät-Hämeen hyvinvointineuvolahanke

Opinnäytetyömme yhtenä tärkeimpänä teoreettisena viitekehyksenä käytämme Moniammatillisen laadun portaita, jotka on luotu Päijät-Hämeen hyvinvointineuvolahankkeen myötä. Moniammatillisen yhteistyön toteuttamiseksi ja sen laadun arvioimiseksi on

olemassa monia malleja muun muassa Isoherrasen (2012) Moniammatillisen yhteistyön kehittämismalli sekä Pärnän (2012) Moniammatillisen yhteistyön kehittävän käytännön malli (Isoherrasen 2012, 150; Pärnä 2012, 218). Päädyimme valitsemaan hyvinvointineuvolahankkeen myötä luodut portaat, sillä ne tukevat opinnäytetyön tavoitetta, yhteistyön kehittämistä, parhaiten. Valitsimme laadun portaat myös siksi, että ne on luotu Päijät-Hämeen alueella, aivan kuten opinnäytetyömmekin. Vaikka laadun portaat ovatkin melko vanhat, ovat ne edelleen paikkansa pitävät ja linjassa valtakunnallisten strategisten tavoitteiden kanssa.

Hyvinvointineuvolahankkeen yleisenä tavoitteena oli lapsiperheiden arjen tukeminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Moniammatillisen yhteistyön kehittyminen oli myös tavoitteena. (Järvinen, Lankinen, Taajamo, Veistilä & Virolainen 2012, 94.) Tarkoitus oli tukea kuntien tarpeiden ja resurssien mukaisten toimintamallien ja -tapojen kehittämistä. Erityisesti hankkeessa oltiin kiinnostuneita siitä, missä määrin ja miten moniammatillinen yhteistyö kunnissa toteutui. Hankkeen kohderyhmäksi valikoituivat lasta odottavat sekä alle kouluikäisten lasten perheet ja heidän kanssaan työskentelevät sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät. Hanke alkoi vuonna 2003 ja päättyi 2005, ja siihen osallistui Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin alueen 14 kuntaa. Hankeidea syntyi Stakesin tutkimusprofessori Matti Rimpelän alustamassa kehittämisseminaarissa sekä Lahden alueen aluekeskusohjelman järjestämässä kokouksessa vuonna 2002. Hankkeen rahoituksesta vastasivat puoliksi valtio ja Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri. Hanketta hallinnoi Hollolan kunta ja toteutuksesta vastasi Päijät-Hämeen sosiaalialan osaamiskeskus Verso. (Taajamo, Soine-Rajanummi & Järvinen 2005, 4-6.)

Hyvinvointineuvolahanketta varten tehtiin taustaselvitys, jonka tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveystalouden asiantuntijoilta kunnan palveluiden nykytilaa ja tulevan hankkeen tarpeellisuutta. Haastattelussa selvisi, että hankkeelle oli selvä tilaus ja kunnat olivat kiinnostuneita hankkeesta. Hanketta toteuttamaan perustettiin 19 moniammatillista työryhmää. Kaikissa työryhmissä tehtiin kaksi kertaa vuodessa fokusryhmäarviointi kehittämistyön tueksi ja arvioimiseksi. Fokusryhmäarvioinneissa hankkeeseen liittyvät toimijat keskustelivat kokemuksistaan, tuntemuksistaan ja mielipiteistään sekä arvioivat jo tehtyä työtä ja pohtivat jatkotavoitteita. Hankkeen varsinaiseen tutkimukseen valikoitui seitsemän työryhmää edelle mainitusta 19 ryhmästä. Tutkimusaineistona oli työryhmien fokusryhmäarviointi keskustelujen videoinnit ja kirjalliset yhteenvedot. (Taajamo ym. 2005, 4-6.)

2.3 Kohdeorganisaation toimintayksiköt

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Yhtymä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä ympäristöterveyden palveluita Päijät-Hämeen

alueella. Se on julkinen organisaatio, jonka omistaa kaksitoista kuntaa. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017a.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toimintayksiköt, joihin opinnäytetyömme toteutamme ovat lapsiperhepalveluiden perheneuvola sekä lapsiperhepalveluiden asiakasohjaus.

Tämä kehittämishanke koskee siis perheneuvolan ja asiakasohjauksen yksiköitä ja kun puhumme työyhteisöistä, tarkoitamme näitä kahta toimintayksikköä.

Lapsiperhepalveluiden perheneuvola

Perheneuvolassa työskentelee yhteensä 11 psykologia sekä 11 sosiaalityöntekijää. Perheneuvola palvelee Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään kuuluvien kuntien sekä Heinolan ja Sysmän perheitä, joissa odotetaan lasta tai joissa on alle 18-vuotiaita lapsia. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018b.)

Perheneuvolassa tarjotaan sosiaalihuoltolain mukaista perhe- ja kasvatuserivointia sekä avioliittolain mukaista perheasioiden sovittelua sosiaalihuoltolain mukaisena sosiaalipalveluna (Sosiaalilaki 1301/2014, 26 §, 14 §; Avioliittolaki 234/1929, 20 §). Kasvatus- ja perheneuvontaa tehdään monialaisesti sosiaalityön ja psykologian asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä, sekä tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiakasperhe otetaan perheneuvolan työskentelyn suunnitteluun mukaan. (Luhtapuro 2018.)

Laissa kasvatus- ja perheneuvonnan tavoitteiksi on määritelty lasten turvallisten kasvuolosuhteiden luominen, vanhempien tukeminen heidän kasvatustehtävässään, perheen toimintakyvyn ja voimavarojen tukeminen sekä psykososiaalisen hyvinvoinnin lisääminen ja niitä haittaavien esteiden poistaminen (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 26§). Perheneuvolaan voi hakeutua muun muassa seuraavissa tilanteissa: perheen toiminta- ja vuorovaikutusongelmat (perheen kriisi- ja muutostilanteet), vanhemmuuteen liittyvät haasteet (vanhemmuuden tukeminen, kasvatuserimielisyydet) sekä lapsen/nuoren psykososiaaliseen kehitykseen liittyvissä kysymyksissä (käyttäytymisen säätelyn haasteet, uhmakkuus) (Luhtapuro 2018).

Luhtapuron (2018) mukaan kasvatus- ja perheneuvontaan sisältyy lapsen kasvuun ja kehitykseen, perhe-elämään, ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin taitoihin liittyvää arviointia, ohjausta, asiantuntijaneuvontaa ja muuta tukea. Lisäksi muita työmuotoja ovat Terveystieteen ja hyvinvoinninlaitoksen mukaan puhelinneuvonta, konsultaatiot, lausunnot, suositukset, erilaiset tutkimukset (esimerkiksi lapsen kouluvalmius ja oppimisvaikeudet) sekä perheasioiden sovittelu (Terveystieteen ja hyvinvoinninlaitos 2018a).

Kasvatus- ja perheneuvonta on sosiaalihuoltolain edellyttämää sosiaalipalvelua, jota kuntien on tarjottava asukkailleen. Kyseisiä palveluita tarjotaan yleensä kasvatus- ja

perheneuvoloissa tai muiden sosiaalipalveluiden yhteydessä. Kunta voi myös ostaa palvelut ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kasvatus- ja perheneuvontaa toteutetaan yhdessä moniammatillisesti sosiaalityön, psykologian ja lääketieteen asiantuntijoiden kesken, sekä tarvittaessa muiden alojen asiantuntijoita hyödyntäen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b.)

Lapsiperhepalveluiden asiakasohjaus

Lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen yksikössä työskentelee 19 sosiaalityöntekijää, 28 sosiaaliohjaaja sekä yksi psykiatrinen sairaanhoitaja. Työ toteutetaan työparityönä. Asiakasohjaukseen sisältyy lapsiperheiden sosiaalityö ja sosiaaliohjaus sekä keskitetty palveluohjaus ja lastensuojelun virka-aikainen päivystys. (Laurila 2018.) Lapsiperheiden sosiaalityöllä ja sosiaaliohjauksella pyritään tukemaan perheiden hyvinvointia ja arjen toimivuutta. Sosiaalityöntekijä ja sosiaaliohjaaja kartoittavat perheiden tuen tarpeet yhdessä ja ohjaavat perheen oikeiden sosiaalipalveluiden piiriin. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017c.)

Lapsiperheiden sosiaalityö ja sosiaaliohjaus kuuluvat sosiaalihuoltolain mukaisiin yleisiin sosiaalipalveluihin. Palvelun saaminen edellyttää palvelutarpeen arviointia ja siihen jokaisella asiakkaalla on oikeus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c.) Yk:n lasten oikeuksien sopimus velvoittaa valtiota ja kuntia takaamaan lapsille sopimuksessa taatut oikeudet. Sopimuksen peruspilareita ovat lapsen suojelu ja hoiva (protection), lapsen näkemyksen huomioiminen (participation) sekä riittävä osuus yhteiskunnan voimavaroista lapsille (provision). (Lapsen oikeudet 2018.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

3.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuositukset Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden perheneuvolan ja asiakasohjauksen välisen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi.

Perheneuvola ja asiakasohjaus tekevät yhteistyötä asiakasperheiden kanssa, etenkin kun kyseessä on palvelutarpeen arvioinnin tekeminen. Palvelutarpeen arvioinnin tekemisessä hyödynnetään moniammatillisesti konsultointia sekä monialaista yhteistyötä, kuten se on määritelty sosiaalihuoltolaissa. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 41 §.) Yhteistyö on koettu asiakasperheitä hyödyttävänä ja päällekkäisyyttä vähentävänä, mutta yhteistyön hajanaisuus ja yhteisesti sovittujen käytänteiden puuttuminen on tuonut haasteita yhteistyön tekemiseen. Yhteistyö on koettu näkyvän asiakasperheille liian byrokraattisena ja sekavana prosessina.

3.2 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää moniammatillista yhteistyötä ja tehdä se näkyväksi työyhteisöissä. Työntekijät oppivat tuntemaan toistensa työtä ja soveltamaan monialaista yhteistyötä. Moniammatillisen yhteistyön avulla päällekkäinen työ vähenee ja asiakasperheiden palveluprosessi selkeytyy. Yhteistyöstä tulee asiakaslähtöisempää.

4 LAPSIPERHEPALVELUT

4.1 Lasten ja perheiden sosiaalipalvelut

Vuonna 2017 lapsiperheisiin kuului 39% suomalaisesta väestöstä (Tilastokeskus 2018). Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa suomalaisen perhepolitiikan linjauksista, lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä yhdessä muiden ministeriöiden kanssa. Perhepolitiikan tavoitteena on luoda lapsille turvalliset kasvuolosuhteet sekä taata vanhemmille henkiset ja aineelliset mahdollisuudet perheen perustamiseen ja lasten kasvattamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 6.) Perhe- ja sosiaalipolitiikasta puhuttaessa hyvinvoinnin -käsite on keskeisessä asemassa.

Hyvinvointi käsitteelle on olemassa monia määritelmiä. Kananoja, Niiranen & Jokiranta (2008, 91) esittelevät kirjassaan Erik Allardtin (1976) luomat klassiset hyvinvoinnin ulottuvuudet. Hänen mukaansa hyvinvoinnin kolme ulottuvuutta ovat: elintaso (having), yhteisyysuhteet (loving) sekä itsensä toteuttaminen (being). Elintason ulottuvuuteen sisältyy muun muassa perheen tulot, työllisyys ja terveys. Yhteisyysuhteisiin puolestaan sisältyvät paikallis- ja perheyhteisyys sekä ystävyysuhteet. Itsensä toteuttamisen ulottuvuuteen sisältyvät arvostuksen saaminen, poliittiset resurssit sekä mielekäs vapaa-ajan toiminta. Kananoja ym. (2008) avaavat hyvinvoinnin sisältöä vielä tarkemmin ja kuvaavat teoksessaan hyvinvoinnin kahdeksan osa-alueetta. Näitä ovat ekologisesti, sosiaalisesti ja terveydellisesti hyvät ympäristöt, sosiaalinen turvallisuus, taloudellinen turvallisuus, tiedolliset ja toiminnalliset resurssit, sosiaalinen koheesio, ystävyysuhteet, sosiaalinen eheys sekä itsensä toteuttaminen mahdollisuudet. (Kananoja ym. 2008, 91-92, 105.)

Näihin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin kunnallinen sosiaalipolitiikka pyrkii siis vastaamaan. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tutkii suomalaisten lapsiperheiden hyvinvoinnin tilaa lapsiperhekyselyiden avulla. Kyselyn tarkoituksena on saada muun muassa tietoa lapsiperheiden hyvinvoinnin tilasta perhepolitiikan tueksi (Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos 2018b).

Lapsille ja perheille suunnattujen sosiaalipalveluiden tavoitteena on edistää ja ylläpitää lasten ja perheiden toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, turvallisuutta sekä osallisuutta. Tavoitteena on myös tukea vanhempia tai muita lapsen huollosta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. (Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos 2015a.) Jokaisella kuntalaisella on oikeus saada riittävät sosiaalipalvelut kotikunnaltaan tai siltä kuntayhtymältä, johon kotikunta kuuluu (Terveiden- ja hyvinvoinninlaitos 2015b). Sosiaalihuolto-laissa säädetään, että lapsella ja hänen perheellään on oikeus saada viipymättä sosiaalipalvelut, jotka ovat välttämättömät lapsen terveyden ja kehityksen kannalta

(Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 13§). Sosiaalipalveluiden tuki voi olla tilapäistä, jatkuvaa ja toistuvaa tai pysyvää ja pitkäaikaista (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2015c).

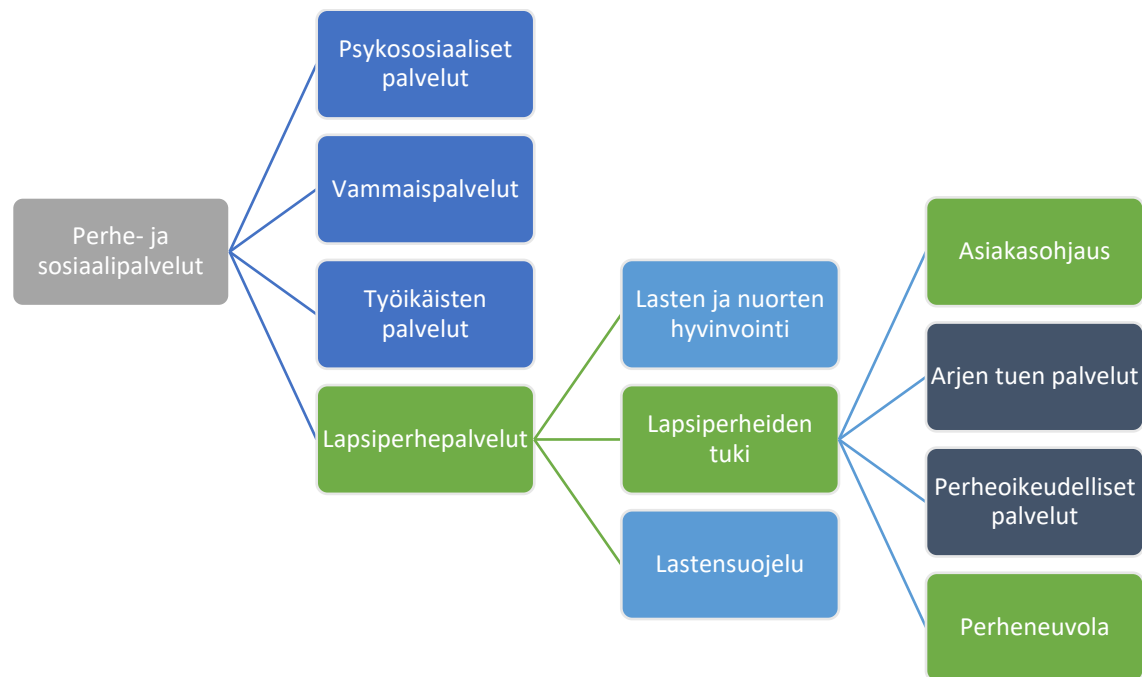
Lapsille ja perheille suunnattujen palveluiden lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarve. Tarpeen määrittely perustuu työntekijän ja perheen yhteiseen pohdintaan ja arvioon. (Lahtinen, Männistö & Raivio 2017, 11.) Sosiaalihuoltolaissa on määritelty palvelutarpeen arvioinnin tekeminen ja sen sisältö. Sosiaalihuoltolaki velvoittaa kunnan palveluksessa olevaa työntekijää huolehtimaan palvelutarpeen arvioinnin sosiaalihuollon tarpeessa olevalle henkilölle sekä arvioimaan välitön avun tarve. Arvioinnin laajuus riippuu asiakkaan tilanteesta ja se tehdään yhteistyössä asiakkaan ja mahdollisesti hänen läheistensä ja muiden toimijoiden kanssa. Asiakkaan toiveet, mielipiteet, tarpeet ja itsemääräämisoikeus on huomioitava selvitystä tehtäessä. Asiakkaalle on kerrottava erilaisista vaihtoehdoista palvelujen toteuttamisessa ja niiden vaikutuksista. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36 §.)

Palvelutarpeen arvioinnista vastaa sosiaalihuollon ammattihenkilö. Virkasuhteessa oleva sosiaalityöntekijä vastaa erityistä tukea tarvitsevien lasten ja muiden erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden palvelutarpeen arvioinnin tekemisestä. Palvelutarpeen arviointi tulee tehdä viipymättä. Palvelutarpeen arviointi on aloitettava viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä asian vireille tulosta, jos kyseessä on yli 75-vuotias henkilö, vammaisuuksista annetun lain (570/2007) mukaista ylintä hoitotukea saava henkilö tai erityistä tukea tarvitseva lapsi. Erityistä tukea tarvitsevien lasten selvitys on valmistuttava kolmen kuukauden sisällä. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 36 §.)

Sisällöllisesti palvelutarpeen arviointia määritellään sosiaalihuoltolaissa. Palvelutarpeen arvioinnissa arvioidaan asiakkaan tuen tarvetta: onko se tilapäistä, toistuvaa tai pitkäaikaista. Se tulee sisältää yhteenvedon asiakkaan tilanteesta sekä arvion sosiaalipalvelujen ja erityisen tuen tarpeesta. Yhteenvedossa tulee näkyä johtopäätökset asiakkuuden edellytyksistä sekä asiakkaan omat mielipiteet ja näkemykset. Lisäksi siitä on löydettävä arvio omatyöntekijän tarpeesta. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 37 §.)

4.2 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalvelut

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä tarjoaa yhtymään kuuluville asukkaille monenlaisia palveluita elämän eri tilanteisiin. Perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio on esitelty alla olevassa kuvassa (KUVA 1).



KUVA 1. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalveluihin kuuluu psykososiaaliset-, vammais-, työikäisten- ja lapsiperhepalvelut. Lapsiperhepalvelut on jaettu kolmeen osaluueeseen, lasten ja nuorten hyvinvointiin, lapsiperheiden tukeen sekä lastensuojeluun. Lasten ja nuorten hyvinvointiin sisältyy neuvolapalvelut, oppilashuolto sekä pikkulapsiperheiden psykologityö. Lastensuojeluun kuuluu avo- ja sijaishuolto sekä kodin ulkopuoliset palvelut. Lapsiperheiden tukeen sisältyvät asiakasohjaus, arjen tuen palvelut, perheoikeudelliset palvelut sekä perheneuvola. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018c.) Asiakasohjaus ja perheneuvola ovat siis tämän opinnäytetyön kohdetoimintayksiköt.

5 MONIAMMATILLINEN, MONITOIMIJAINEN JA MONIALAINEN YHTEISTYÖ

5.1 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisuus on tänä päivänä pinnalla oleva ilmiö sosiaali- ja terveysalan uudistusten myötä tulevien toimintamallien johdosta. 2010-luvulla sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden palveluprosesseille tyypillistä on ollut hajanaisuus. Uudistukset haastavat eri alojen ammattilaisia ja asiantuntijoita työskentelemään verkostoissa moniammatillisesti sekä monialaisesti. Asiakkaan kokonaisvaltainen auttaminen uudentilaisissa palvelukokonaisuuksissa tulee haastamaan työntekijöitä. (Hänninen & Poikela 2016, 163.)

Moniammatillinen yhteistyö käsite alkoi esiintyä ammattilaisten yhteistyön kuvauksissa 1980-luvun loppupuolella ja käsite vakiintui käyttöön Suomessa 1990-luvulla. Yhteistyötä ihmisten välillä on tehty kautta aikojen. Yhteisiä tavoitteita on pyritty saavuttamaan yhteisin ponnisteluin. (Isoherranen 2005, 13.) Moniammatillisuuden juuret löytyvät ilmiöiden tutkimisen haasteista. 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alkupuolella on huomattu entistä tarpeellisemmaksi tarkastella asioita useamman eri tieteen näkökulmasta. Holistisen kokonaisuuden muodostaminen on haastanut organisaatioita kehittämään moniammatillista yhteistyötä. (Isoherranen 2012, 14.)

Moniammatillisuuden voidaan ajatella olevan sateenvarjokäsite, jonka alla on monia määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta (Isoherranen 2012, 19). Lyhty & Nietola (2015, 143) pohtivat tekstissään, että moniammatillisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista katsoen. Käsitteellä ei ole tarkkaa määritelmää, vaikka käsite on yleinen niin ammatillisessa kuin arkipuheessakin (Karila & Nummenmaa 2001, 3). Kontio (2013, 17) ja Isoherranen (2008a, 37-39) avaavat käsitteen moniulotteisuutta englannin kielen kautta. Kansainvälisessä keskustelussa moniammatillisuutta kuvataan usealla eri käsitteellä. Niitä ovat interprofessional, transprofessional ja crossprofessional. Yhteistyö nähdään näissä määrittelyissä pidemmälle edenneenä ja nykymäärittysten mukaisena yhteistyönä. Lisäksi käytössä ovat esimerkiksi käsitteet interdisciplinary ja trans- tai crossdisciplinary. Näille suomenkielessä löytyvät vastineiksi tieteidenvälinen ja poikkitieteinen yhteistyö. Suomenkielessä moniammatillisuuden eri tasoille ei ole vielä yhteisesti sovittuja, niitä kuvaavia käsitteitä. (Kontio 2013, 17; Isoherranen 2008a, 37-39.)

Esimerkiksi Körner (2008) käyttää kahta eri ulottuvuutta, tiimimallia, kuvaamaan moniammatillisen (multiprofessional) yhteistyön luonnetta. Hänen mukaansa monitieteinen tiimityöskentely, multidisciplinary *team*, on kurinalaista, jossa ammattilaiset työskentelevät rinnakkain, heillä on selkeät roolit, paljon autonomista päätäntävaltaa, määritellyt tehtävät ja hierarkkiset linjat. Keskinäistä kommunikointia on vähän ja tavoitteita asetetaan

itsenäisesti. Körnerin (2010) mukaan *Interdisciplinary team* -tiimimallissa vastaavasti ammattilaiset kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan potilaiden hoidon tavoitteista ja laativat hoitosuunnitelmia yhteistyössä. Tiimin jäsenten kesken on vahvaa viestintää ja yhteistyötä. Ammattilaiset yhdistävät taitojaan eri tieteenaloilta.

Scott Reeves, Simon Lewin, Sherry Espin, ja Merrick Zwarenstein (2010) toteavat myös, että käsitteiden erilainen käyttäminen kirjallisuudessa aiheuttaa hämmennystä. He käyttävät teoksessaan termiä *interprofessional*, kuvaamaan niiden henkilöiden ja ammattilaisten välistä yhteistyötä, jotka tuottavat yhdessä yhteistyössä sosiaali- ja terveyspalveluita. He erottavat *Interdisciplinary* -käsitteen määrittämällä sen kuvaavan tieteidenvälistä tiimityötä, jota he pitävät laajempaan toimintaan ja johon voi liittyä eri akateemisten alojen, esimerkiksi psykologian, antropologian, taloustieteiden välistä vuorovaikutusta. (Reeves ym. 2010, 9.) Tutustumalla kansainväliseen aineistoon, huomataan, että käsitteitä käytetään hyvin eri tavoin kontekstistaan riippuen.

Sisällöllisesti moniammatillisuus voidaan määritellä myös monella tavalla. Kuten aiemmin totesimme, moniammatilliselle yhteistyölle on Isoherrasen (2012, 20) mukaan useita määritelmiä. Isoherrasen (2012) väitöskirjassa on mainittu muun muassa Paynen (2000) luonnehdinta moniammatillisuudesta. Payn sanoo, että moniammatillinen työ tarkoittaa sitä, että eri ammattiryhmät ottavat huomioon toisensa ja sopeuttavat omia roolejaan niiden ammattiryhmien kanssa, joiden kanssa ovat tekemisissä. Yhteistyössä he yhdistävät toimijavastuitaan sekä tietojaan ja taitojaan. (Isoherranen 2012, 21.) Pärnän (2012, 50) mukaan moniammatillisuus tarkoittaa toimintaa, jossa eri ammattiryhmien edustajat yhdistävät tietojaan ja taitojaan sekä ovat sitoutuneita yhteiseen toimintaan. Moniammatillisen yhteistyön keskeisin tavoite on asiakkaalle siitä koituvat hyödyt (Lyhty ym. 2015, 151).

Moniammatillinen työ on tiimilähtöistä, yhteisöllistä sekä asiakaslähtöistä (Isoherranen 2012, 5). Siinä korostuu dialogisuus (Karila ym. 2001, 107). Määttä (2007) puolestaan toteaa, moniammatillisuuden tarkoittavan tietojen, taitojen, tehtävien ja kokemusten jakamista yhteisen päämäärän selvittämiseksi. Moniammatillisuus voi hänen mukaansa viitata joko organisaation sisäiseen tai organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja se voi olla joko satunnaista tai vakiintunutta toimintaa. (Määttä 2007, 15-16.) Reflektointi eli työskentelyprosessin arvioiminen on keskeinen osa moniammatillista työtä. Arviointia tulee tehdä niin työn suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin sekä palveluprosessin päätyttyä. (Näkki 2015, 155.)

Sosiaalinen konstruktionismi haastaa muuttamaan ajattelua yksilökeskeisestä ajattelusta tiedon rakentumiseen vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa osapuolet vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. Ihminen pyritään kohtaamaan entistä enemmän kokonaisuutena

ja osana ympäristöään. Tietoa saadaan ja jaetaan enemmän ja silloin yksi asiantuntijaryhmä ei sitä kykene yksin käsittelemään. (Isoherranen 2005, 8.) Isoherrasen väitöskirjassa (2012, 19) todetaan, että etenkin terveysalalla on huomattu ihmisen terveyden kompleksinen ilmiö. Syy-seuraus suhteet eivät ole selvitettävissä pelkästään biologian avulla. Moniammatillinen yhteistyön kautta pyritään systeemisen lähestymistavan käytäntöön ottamiseen. Systeemisellä ajattelulla tarkoitetaan kokonaisuuden hahmottamista ja sen muodostumista toisiinsa liittyvistä yhteyksistä. Systeemisessä ajattelussa tutkitaan syy-seuraussuhteita ja ymmärretään osa-alueiden vaikutus toisiinsa nähden. Tämän vuoksi tarvitaan eri alojen asiantuntijoita, jotta ihmisen monimutkainen, dynaaminen systeemi kyetään kokonaisvaltaisesti tutkimaan ja hoitamaan. (Isoherranen 2008a, 29-30.)

Monitoimijainen ja monialainen, sektorirajat ylittävä yhteistyö vaatii toimiakseen vahvan moniammatillisen yhteistyön osaamisen. Seuraavaksi avaamme monitoimijuuden ja monialaisen yhteistyön käsitteitä, moniammatillisuus käsitteen rinnalla. Nämä käsitteet nousivat keskeisimmiksi lapsi- ja perhepalveluiden aineistoon tutustuessamme. Isoherranen (2008, 45) mukaan käsitteiden eroavat käyttötavat kuvaavat määrittelijänsä omaa lähestymiskulmaa ja ajattelemaansa toimintaympäristöä.

5.2 Monitoimijainen yhteistyö

Monitoimijainen yhteistyö käsitteelle ei ole tarkkaa määritelmää ja sitä käytetään rinnan moniammatillisen yhteistyön kanssa. Käsitteen sisältö voidaan hahmottaa esimerkiksi kuten sitä on käytetty Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemassa lapsikeskeistä arviointia käsittelevässä työpaperissa. Siinä monitoimijainen yhteistyö nähdään tarkoittavan kokonaisvaltaista tiedonmuodostamista ja yhteistyötä, yhdessä lapsen, nuoren, perheen ja heidän kanssaan toimivien eri ammattilaisten kanssa. Moniammatillisuus nähdään sisältyvän monitoimijaiseen yhteistyöhön, kuitenkin niin, että se korostaa lapsen olemista keskiössä tiedon tuottamisessa. (Petrelius, Tulensalo, Jaakola, Hietamäki 2016, 12, 14, 21.)

Määttä (2007, 15-16) käyttää monitoimijuutta kuvaamaan toimintaa, jossa ovat mukana ammattilaisten lisäksi muut paikalliset toimijat, kuten asukkaat, järjestöt ja yritykset. Monitoimijuuden voidaan ajatella siis erotettavan moniammatillisuudesta niin, että se laajentaa yhteistyön koskemaan ammattilaisten lisäksi myös muita toimijoita. Saikun, Rajavaaran & Seppälän (2017, 15) mukaan monitoimijuudessa asiakkaat tai kansalaiset tunnustetaan aktiivisina osapuolina. Monitoimijainen asiantuntijuus korostuu lasten ja perheiden haastavien tilanteiden parissa työskentelyssä (Lahtinen ym. 2017, 11).

Monitoimijuus näkyy lapsi- ja perhepalveluita kehitettäessä. Monitoimijaista arviointia kehitetään osana integratiivisten toimintamallien kehittämistä perus- ja erityistason palveluissa. Monitoimijainen arviointi valikoitui käsitteeksi, koska monitoimijuus korostaa lapsen keskeisyyttä arviointiprosessissa, kun taas moniammatillisuus asiantuntijuutta ja monialaisuus asiakaslähtöisyyttä. (Kekkonen, Kumpulainen & Tulensalo 2017, 12, 14.) Monitoimijaisen perhetyön malli on yksi viidestä Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman aikana tehdystä lastensuojelun työpajatyöskentelyssä syntyneistä malleista (Alatalo, Lappi & Petrelius 2017, 3, 5). Monitoimijaisen perhetyön tavoite on, että monet toimijat yhdistävät tietonsa ja taitonsa ja työskentelevät suunnitelmallisesti kohti yhteistä tavoitetta. Mallissa halutaan korostaa koko perheen toimijuutta tukevaa työskentelyä, sekä lapsikeskeistä suojelua ja lapsen kokemusten nostamista myös niissä tapauksissa, kun työskennellään vanhempien kanssa. (Alatalo ym. 2017, 56.)

Monitoimijaisuutta on kehitetty aikaisemmin Kehrä II –hankkeessa pääkaupunkiseudulla vuosina 2011-2013. Hankkeessa monitoimijaista yhteistyötä on määritelty asiakkaan, eri palveluiden asiantuntijoiden ja toimijoiden, sekä arjen erilaisten toimintaympäristöjen ja toimintakulttuurien kohtaamiseksi. (Pyykkönen 2013, 9.) Hankkeessa haluttiin luoda asiakaskohtaamisiin turvallinen ja arvostava ilmapiiri, jossa lapsen näkökulma on huomioitu. Kohtaamiset haluttiin asiakkaille mahdollisimman hyödyllisiksi, joissa kaikkien osallisten tieto, ideat ja resurssit tulisivat käyttöön lapsen asioita ratkottaessa. (Socca 2018.)

5.3 Monialainen yhteistyö

Monialaisuutta käytetään moniammatillinen -käsitteen rinnalla, kuitenkin sen korostaessa asiakaslähtöisyyttä (Kekkonen ym. 2017, 14). Monialaisuudella voidaan tarkoittaa Saikun ym. (2017, 14) mukaan useiden toimijoiden, sektoreiden ja hallinnon- alojen sekä monien tasojen tai monien ammattiryhmien välistä rajoja ylittävää yhteistyötä.

Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö (2007, 207) erottavat organisaation sisäisen yhteistyön ja eri organisaatioiden välisen yhteistyön sekä yhden hallinnonalan sisäisen yhteistyön ja hallinnonalojen välisen yhteistyön eri ulottuvuuksiksi. Monialaisella yhteistyöllä viitataan parhaiten tarkoittamaan hallinnonalojen välistä yhteistyötä, jossa parhaimmillaan syntyy uuden ja jaetun tiedon tila sekä tila oppimiselle. Ursin (2013) viittaa Axelsson & Axelssonin (2006) nelikenttä malliin. Organisaation toiminta voidaan nähdä horisontaalisena (hallinnonalojen keskinäinen yhteistyö) ja vertikaalisena (organisaation ja sen osien yhdistäminen) integraationa. Yhteistoiminta yhdistää nämä molemmat. Monialainen yhteistyö voidaan ymmärtää vastavuoroisena yhteistoimintana, joka mahdollistuu, kun vertikaalista johtamista täydentää mukana olevien organisaatioiden ja hallinnonalojen tahtotila horisontaaliseen, vastavuoroiseen, toimintaan. (Ursin 2013, 5.)

Monialainen yhteistyö voidaan ymmärtää myös, kuten se on määritelty sosiaalihuolto- ja nuorisolaissa sekä laissa, joka koskee työllistymistä edistävää monialaista yhteispalvelua. Näissä laeissa monialaisuus viittaa sektoreiden väliseen yhteistyöhön. (Saikku ym. 2017, 14.) Nuorisolain yksi tavoitteiden toteuttamisen lähtökohta on monialainen yhteistyö. Monialaisesta yhteistyötä on määritelty nuorisolaissa. Se määrää, että kunnassa on oltava ohjaus- ja palveluverkosto tai jokin vastaava yhteistyöryhmä, jonka kohderyhmänä ovat kunnan nuoret. Laki ohjeistaa verkostoa/yhteistyöryhmää toimimaan vuorovaikutuksessa muiden nuorten palveluja järjestävien yhteisöjen kanssa. Verkosto voi olla useamman kunnan yhteinen. (Nuorisolaki 1285/2016, 2§, 9§.)

Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelulla tarkoitetaan yhteistoimintamallia, jossa työ- ja elinkeinotoimisto, kunta ja Kansaneläkelaitos yhdessä arvioivat työttömien palvelutarpeet, suunnittelevat työttömien työllistymisen kannalta tarkoituksenmukaiset palvelukokonaisuudet sekä vastaavat työttömien työllistymisprosessin etenemisestä ja seurannasta (Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014, 1§).

Monialaisesta yhteistyöstä on säädetty myös sosiaalihuoltolain kohdassa Monialainen yhteistyö. Monialainen yhteistyö tarkoittaa sitä, että sosiaalihuoltoa toteuttavat asiantuntijat ja yhteistyötahot tekevät yhteistyötä keskenään ja asiakkaan läheisten kanssa, asiakkaan edun ja tarpeen mukaisesti. Laki velvoittaa sosiaalitoimea ja muita viranomaisia osallistumaan palvelutarpeen arvioinnin sekä asiakassuunnitelman laatimiseen, mikäli toimenpiteistä vastaava sosiaalihuollon viranomainen sitä pyytää. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 41 §.) Sosiaalihuollon viranomainen voi myös pyytää muilta viranomaisilta virka-apua laissa säädettyjen tehtäviensä suorittamiseksi. Viranomaisten välillä voidaan vaihtaa asiakkaan tietoja pääasiallisesti niin, että siihen on asiakkaalta suostumus. Muussa tapauksessa tietojen luovuttamisesta säädetään sosiaalihuollon asiakasasiakirjalaisissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c, 124.)

Monialaisella yhteistyöllä pyritään varmistamaan asiakkaalle oikea-aikaiset ja tuen tarvetta vastaavat palvelut. Asiakkaan näkökulmasta halutaan luoda yhtenäinen palvelujen kokonaisuus. Lapset ja lapsiperheet ovat usein eri palveluiden piirissä ja siksi palveluiden tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Sosiaalihuollon ammattilaisten yhteistyötä tulee kehittää, vahvistaa sekä vastuualueita selkiyttää. Asiakkaan edun mukaisesti tämä vahvistaa sosiaalihuollon ydintehtäviä, sekä varmistaa sosiaalihuollon riittävän asiantuntemuksen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c, 124.)

5.4 Moniammatillisuuden laadun portaat

Moniammatillisuuden laadun portaat (KUVA 2.) ovat syntyneet aiemmin esitellyn Päijät-Hämeen hyvinvointineuvola hankkeen myötä. Hankkeessa selvitettiin fokusryhmäarvioinneilla ja muulla toiminnalla moniammatillisen työn laadun eroavaisuuksia. (Taajamo ym. 2005, 4, 74.) Moniammatillisen yhteistyön lisääntymistä kuvattiin laadullisina muutoksina portaiden kautta. Kuvassa 2. havainnollistuu se, miten moniammatillisuuden laatu kehittyi vaiheittain neljättä, parhainta porrasta, kohti. Portaissa tarkastellaan moniammatillisuuden asteittaista muutosta viidestä eri näkökulmasta, joita ovat yhteistyön tarve, rakenne, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot, suhde asiakkaaseen sekä käsitteiden käyttö. (Järvinen ym. 2012, 94-95.)

	1. porras	2. porras	3. porras	4. porras
Yhteistyön tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole määriteltyä - Sattumanvaraista - Omat intressit ohjaavat toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mielenkiinto toista ammattiryhmää kohtaan - Tunnetaan jo hieman toinen toisensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asioita tehdään yhdessä - Tiedon kulku on tehostunut 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvostetaan ja kunnioitetaan toisen ammattiryhmän edustajaa - Yhteistyö perustuu kumppanuuteen - Tehdään yhdessä ja arvioidaan tekemistä
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistapaamiset eivät ole organisoituja, ovat satunnaisia, eivätkä kenenkään vastuulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyön tarve huomattu - Tapaamisia on tarpeen mukaan ja joku kantaa niiden järjestämisestä vastuun - Yhteistyöstä puuttuu prosessimaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö on suunnitelmallista, vastuullista, sitoutunutta ja sillä on prosessinomainen luonne - Tapaamiset ovat säännöllisiä - Uusia käsitteitä ja malleja luodaan ja niitä kokeillaan käytännössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyötä tehdään suunnitelmallisesti ja prosessinomaisesti - Tapaamiset ovat säännöllisiä - Jatkuva oppiminen moniammatillisesta yhteistyöstä
Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelu on enemmänkin rupattelua ja monologit korostuvat 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelussa jaetaan ajatuksia, näkökulmia ja käsityksiä - Keskustelussa on jo yrityksiä synnyttää dialogia 	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelussa on mielipiteiden vaihtoa mutta jokainen puolustaa omaa näkökantansa - tavoitellaan dialogia 	<ul style="list-style-type: none"> - dialoginen keskustelukulttuuri elää - keskustelussa pyritään tuottamaan uusia oivalluksia, ajatuksia ja käsityksiä
Suhde asiakkaaseen	<ul style="list-style-type: none"> - Asiaksnäkökulma taustalla - Asiakas läsnä asiakaskirjojensa kautta - Työntekijät konsultoivat ja keskustelevat keskenään 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiaksnäkökulma ei ole aina keskiössä - Ymmärretään, ettei yksin pysty auttamaan asiakasta - Asiakas mahdollisesti mukana ja antamassa joitakin tietoja omasta tilanteestaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Huomioidaan asiakkaan näkökulma, kuunnellaan sitä - Asiakas osallistuu - Asiakas itse määrittää omaa tilannettaan työntekijöiden avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan ja työntekijöiden yhteistyö kumppanuutta, jossa asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet sekä asiantuntijuus- ja vastuukysymykset sovitetaan yhdessä vuoropuheluna. - Asiakas on mukana käsiteltäessä hänen asioitaan
Käsitteiden käyttö	<ul style="list-style-type: none"> - Omat lähtökohdat käsitteiden käytössä - Ei ajatella sitä, että eri käsitteet voivat eri ammattiryhmille tarkoittaa eri asioita 	<ul style="list-style-type: none"> - On ymmärretty, että puhutaan eri kieltä - Tunnistetaan tarve "yhteiselle sävellelle" - Pohditaan, miten ymmärrettäisiin toinen toisiaan paremmin 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialoginen keskustelu, jossa yhteinen ymmärrys käsitteistä ja niiden erilaisuudesta syntyy - Pidetään rikkautena erilaisia käsityksiä ja ollaan uteliaita kuulemaan toisten määrittämiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas otetaan mukaan käsitteiden määrittelyyn - Kaikki osalliset ymmärtävät mistä keskusteluissa puhutaan, käsitteistö on yhtenäinen

KUVA 2. Moniammatillisuuden laadun portaat mukailen Taajamo ym. 2005, 16; Järvinen ym. 2012, 95.

Opinnäytetyössä tiivistimme näkökulmat neljään osa-alueeseen, jotta pystyimme rajaamaan työtämme tarkoituksen mukaisesti. Moniammatillisuuden laadun portaiden osa-alueet tässä opinnäytetyössä ovat: 1) yhteistyö ja tiedonkulku, 2) rakenne, 3) vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot, 4) asiakaslähtöisyys. Yhdistimme kohdat *suhde asiakkaaseen ja käsitteet* yhdeksi osa-alueeksi, koska sisällöllisesti ne tukivat toisiaan.

Moniammatillisuuden laadun portaat kuvaavat moniammatillisuuden kehittymistä neljän portaan kautta yllämainituista näkökulmista tarkastellen. Kuvassa 2. on nähtävillä laadun portaat. Ensimmäisellä portaalla yhdessä tekemistä ei vielä ole, lähinnä yhteistyö on satunnaista. Työntekijöillä on epäselvyyttä siitä, ketä moniammatillisuus koskee ja onko se ylipäättään tarpeellista, myöskään yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole syntynyt. Ensimmäisellä portaalla kommunikaatio on pinnallista ja käsitteiden käyttöön ei kiinnitetä huomiota. Dialogisuus puuttuu. Yhteistä aikaa on vaikea löytää. Tätä voidaan selittää esimerkiksi työmäärän paljoudella. Asiakkaan näkökulma on työn tekemisen taustalla, mutta ei aidosti läsnä. Vähitellen käsitys yhteistyön tarpeellisuudesta alkaa jäsentyä työntekijöille ja ryhmässä saatetaan kokea, että yhteistyön kehittyminen on hyödyllistä. (Taajamo ym. 2005, 68-69.)

Toisella portaalla ammattilaisten mielenkiinto toisia ammattiryhmiä kohtaan on herännyt ja on huomattu, että oman työn lisäksi tarvitaan toisinaan myös toisen apua. Yhteistyöstä puuttuu prosessimaisuus, tapaamisia järjestetään vain tarpeen mukaan. Toisella portaalla keskustelu on vielä yksipuolista, mutta yrityksiä dialogisuudesta on. Asiakkaan näkökulma on esillä silloin tällöin. Ammattiryhmät ymmärtävät, että puhuvat eri kieltä, sekä pohtivat miten oppisivat ymmärtämään toisiaan. Kolmannelle portaalle siirtymiseen viittaa työntekijöiden ymmärrys yhteistyön tarpeellisuudesta. (Taajamo ym. 2005, 70-71, 74.)

Kolmannella portaalla korostuu jo selkeä yhteinen tekeminen (Järvinen ym. 2012, 95). Työntekijät pystyvät ratkomaan yhteistyötä estäviä haasteita ja keskustelemaan niistä rakentavasti. Tapaamisissa korostuvat säännöllisyys, suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja sitoutuminen. Työryhmissä muodostetaan uusia toimintamalleja ja otetaan niitä käyttöön. Keskustelu on dialogisuuteen perustuvaa. Dialogisuuden syntymisen kautta voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys käsitteistä ja ymmärtää toisen näkökulmia. Asiakas voi olla tapaamisissa mukana ja häntä kuullaan tarpeen mukaan. (Taajamo ym. 2005, 72, 74.)

Neljännellä portaalla moniammatillisuus on prosessimaista ja työntekijöitä löytyy halua kehittää palvelujärjestelmää vielä enemmän asiakkaita paremmin palvelevaksi. Yhdessä tekemisessä korostuu toisen osapuolen kunnioitus ja arvostus sekä erilaisuuden näkeminen voimavarana. Tapaamiset ovat säännöllisiä ja yhdessä tekeminen korostuu. (Taajamo ym. 2005, 72-74.) Työntekijät tuntevat toisensa ja toisen työtavat, jolloin yhteenkuuluvuuden

tunne voimistuu. Dialogisuus on vahvaa ja onnistunutta. Asiakas on aina mukana, kun hänen asioitaan käsitellään. Työntekijät puhuvat samoista käsitteistä niin, että jokainen ymmärtää ne, myös asiakas. (Järvinen ym. 2012, 95.)

5.5 Moniammatillisuuden edellytykset ja haasteet

Seuraavaksi käsittelemme moniammatillisuuden edellytyksiä sekä haasteita. Tarkastelemme niitä Moniammatillisuuden laadun portaiden tiivistämämme neljän osa-alueen kautta ja yhdistämme niihin uusien tutkimusten näkökulmia.

Moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä olennaista on kehittää sellaista yhteistä toimintaa, joka synnyttää laadullisesti uudenlaista osaamista (Karila ym. 2001, 141.) Jotta hyvinvointia tuottavat palvelut voivat kehittyä, on moniammatillisen työn toteutettava palveluntuottajien välillä (Halme, Perälä, Laaksonen 2010, 25).

Moniammatillisen työn soveltaminen työhön käytännössä on Isoherrasen (2012, 5) mukaan koettu haasteelliseksi. Työntekijöiden välinen yhteistyö on monimutkaisempaa kuin yksilötyöskentely ja usein yhteistyön oletetaan sujuvan työntekijöiltä kuin itsestään. Yhteistyön ajatellaan syntyvän kuin itsestään, kun työntekijät vain laitetaan yhteen. Näin ei kuitenkaan ole, vaan yhteistyö edellyttää asioita niin työntekijältä, esimieheltä kuin organisaatioltakin. Mikäli yhteistyön syntymiseen ei panosteta riittävästi, saattaa yhteistyö tuntua raskaalta, turhautavalta ja epäolennaiselta. Pahimmallaan yhteistyö voi pitää sisällään kokouksia ilman asetettuja tavoitteita ja asiakkaan asian umpikujaan saattamista. (Näkki 2015, 147.)

Yhteistyön tarve ja tiedonkulku

Isoherranen (2012, 156) on todennut väitöskirjassaan toisen työn ja osaamisalueiden tuntemisen olevan edellytys moniammatillisuudelle. Myös Järvinen ja Taajamo (2008, 17) korostavat kirjassaan, että toisen työn tuntemattomuus sekä puutteelliset tiedot toimenkuvista hankaloittavat moniammatillisuuden syntymistä. Moniammatillisuuden perustana toimii se, että työntekijät tuntevat toisensa ammatilliset lähtökohdat ja työkäytännöt (Helminen 2017, 7). Kumppanuuskulttuuri syntyy, kun yhteistyössä on avoin ilmapiiri, asioita keillaan rohkeasti, virheet sallitaan ja ongelmat uskalletaan ottaa puheeksi (Järvinen ym. 2008, 17). Näin myös arvostus toisia työntekijöitä kohtaan lisääntyy ja toisen asiantuntijuutta osataan hyödyntää tehokkaasti (Helminen 2017, 7). Tiedonkulku sekä yhteisen tiedon luomisen käytännöt voivat myös olla haasteena moniammatillisuuden toteutumiselle (Isoherranen 2012, 5).

Rakenne

Onnistunut moniammatillinen työ vaatii organisaation rakenteilta elastisuutta. Jäykät, rajoittavat rakenteet eivät kannusta työntekijöitä toimimaan asiakasperheen asioissa moniammatillisesti, vaikka se asiakkaan parhaaksi olisikin. Moniammatillisuuden juurtumiselle haasteita tuo isot organisaatiot sekä työntekijöiden vaihtuvuus. (Kihlman 2005, 102, 97.) Moniammatillisuus vaatii siis aikaa ja mahdollisuutta osaamisen jakamiselle sekä oppimiselle (Järvinen ym. 2008, 18). Yhteistyön alussa on tärkeää määrittää työskentelyn tavoite. Ilman yhteistä määriteltyä tavoitetta, moniammatillinen työ on haastavaa. Tavoitteiden luominen lisää suunnitelmallisuutta, joka on edellytys moniammatillisuudelle. Työntekijöiden täytyy sitoutua yhteistyöhön. (Aira 2012, 129-130.) Moniammatillisen työn esteeksi saattavat muodostua salassapitoon ja tietosuojaan liittyvät asiat (Näkki 2015, 146). Myös Kihlman (2005, 105) ja Isoherranen (2012, 5) pohtivat teksteissään salassapitoon ja vastuukysymyksiin liittyviä haasteita.

Moniammatillisuuden kehittämisessä törmätään usein erityisesti taloudellisiin pulmiin. Moniammatillista työtä edellytetään työntekijöitä, mutta voi olla, ettei sen tekemistä ole suunniteltu budjetoinnissa riittävästi tai lainkaan. Moniammatillisen työn kehittyminen vaatii esimiestasolta sitoutumista ja selkeiden toimintaohjeiden luomista. (Kihlman 2005, 102.)

Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot

Moniammatillisuudelle on useita eri määritelmiä ja sillä voidaan tarkoittaa eri asioita, jolloin työntekijöiltä voi helposti uupua yhteinen ymmärrys ilmiöstä. Myös yhteisen kielen puuttuminen hankaloittaa moniammatillista työtä. Kihlman (2005) korostaa tekstissään dialogisuuden tärkeyttä moniammatillista työtä tehdessä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toisen aktiivista kuuntelemista, vaihtoehtojen pohdintaa, ideoiden positiivista vastaanottamista sekä kykyä tiivistää keskeisimmät asiat. (Kihlman 2005, 102-103.) Myös Isoherranen (2005, 6) korostaa kirjassaan keskustelutaitojen harjaantumista yhteistyön kehittämisessä.

Oman ja toisen osapuolen ammatillisuuden arvostaminen lisää uskallusta avoimeen vuoropuheluun ja uskoa siitä, että lopputulos on moniammatillisesti toteutettuna parempi kuin ilman yhteistyötä (Mattila 2010, 110). Toimivan yhteistyön ja moniammatillisuuden edellytys on vuorovaikutustaitojen osaaminen. Vuorovaikutustaitojen osaaminen ohella myös niiden ylläpitäminen on tärkeää. (Aira 2012, 130.) Isoherranen (2012, 54) korostaa väitöskirjassaan työntekijöiden välisen luottamuksen tärkeyttä yhteistyötä tehdessä. Luottamuksen syntyminen työskentelyn alussa, nopeuttaa asian hoitamista. Luottamuksellinen suhde asiantuntijoiden välillä on oleellista työn jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta. (Pärnä 2012, 145, 147.)

Asiakslähtöisyys

Keskeisiä edellytyksiä moniammatilliselle yhteistyölle ovat asiakkaan osallisuus sekä toimijuus (Näkki 2015, 157). Asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää moniammatillista työtettä. Asiakkuuksissa tapahtuneet muutokset edellyttävät työntekijöiltä kouluttautumista. Asiakas on nykypäivänä oman elämänsä asiantuntija, mikä asettaa työntekijöille myös haasteensa. (Kihlman 2005, 99.)

Kuten todettu, moniammatillisen yhteistyön esteenä voi olla salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. Mikäli asiakas on työntekijöiden tapaamisissa mukana, näitä ongelmia ei synny. Asiakslähtöisessä työssä asiakkaan läsnäoloon pyritään. Haasteita näissä tilanteissa voi syntyä, jos asiakas ei ymmärrä työntekijöiden käyttämää kieltä ja termistöä, eikä asiakas ymmärrä asioita samalla lailla kuin työntekijät. (Järvinen ym. 2008, 20-21.) Moniammatillisuutta korostetaan ja sitä pyritään hyödyntämään kaiken aikaa, mutta työntekijän on kuitenkin osattava erotella tapaukset, jolloin toisen asiantuntijan osaamista tai työpanosta ei tarvita, vaan asia on järkevämpi hoitaa yksin (Kihlman 2005, 97).

5.6 Asiakslähtöisyys moniammatillisessa työssä

Asiakslähtöisyys näkyy uudistuvassa palvelulainsäädännössä. Maakuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäjillä ja muilla viranomaisilla on velvollisuus kehittää palveluita niin, että ne edistävät osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Niskala, Kairala & Pohjola 2017, 8-9.) Hallituksen yksi kärkihankkeista on tällä hetkellä Palvelut asiakslähtöiseksi -hanke. Sote- palveluita pyritään kehittämään niin, että jokaisella kansalaisella on mahdollisuus tarvitsemiinsa palveluihin ajasta ja paikasta riippumatta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018c.) Myös LAPE-muutosohjelman tavoitteena on osallistaa perheitä muutostyöhön sekä kehittää toimintakulttuuria asiakslähtöisemmäksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a.)

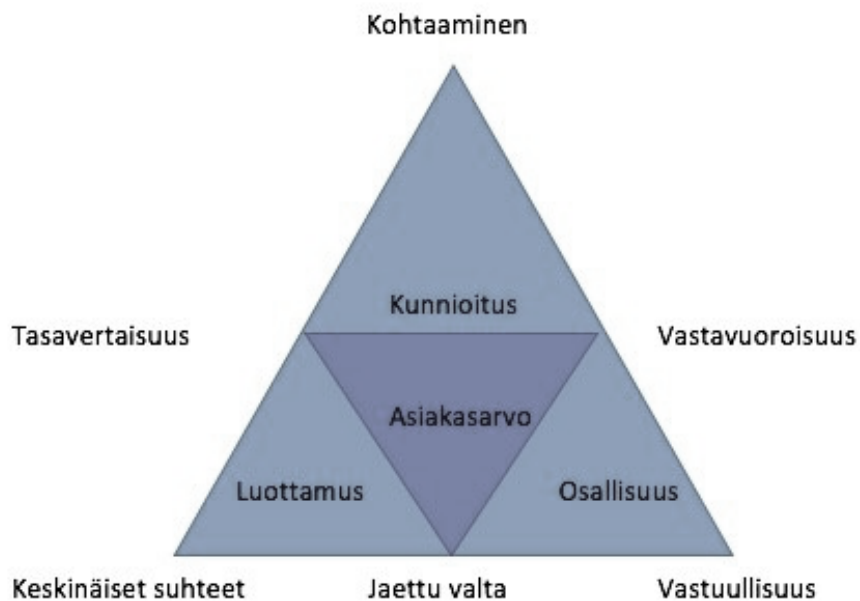
Asiakslähtöisyys oli merkittävässä osassa kehittämistyötä suunnitellessamme ja nivoutuu tiukasta moniammatillisen työn tekemiseen. Moniammatillinen yhteistyö on asiakslähtöistä toimintaa, jonka suurimpana tavoitteena tulee olla asiakkaalle siitä koituvat hyödyt. Sen tarkoituksena on, että asiakkaan kohtaaminen on aitoa ja kunnioittavaa sekä asiakas saa mahdollisimman kokonaisvaltaisen avun. (Näkki 2015, 151-153.)

Niskala ym. (2017, 8-9) tuovat esille asiakslähtöisyyden ajankohtaisuuden. Puhutaan murroksesta viitaten siihen, että asiakkaan asema on muuttumassa entistä aktiivisemmäksi palveluja suunniteltaessa. Myös asiakkaiden elämäntilanteet ja niihin liittyvät haasteet ovat monimutkaisempia ja vaativampia, jolloin ammattilaiset ovat riippuvaisia toistensa tietotaidosta (Näkki 2015, 152). Seikkula ja Arnkil (2009, 22) toteavat kirjassaan,

että aiemmin työntekijät kokoontuivat yhdessä erittelemään asiakkaan ongelmia, kun taas tänä päivänä ammattilaiset kokoontuvat yhteen pohtimaan tilannetta kuunnellen toisiaan sekä asiakasta. Moniammatillisessa yhteistyössä asiakas on osallisena suunnittelu- ja toimintavaiheessa sekä toiminnan arvioinnissa. Työn tavoitteet asetetaan yhdessä asiakkaan ja tarpeen mukaan myös hänen läheistensä kanssa. (Näkki 2015, 152-153.) Asiakkaalla täytyy olla tunne siitä, että on oman elämänsä asiantuntija ja hän voi määrittää omaa tilannettaan (Pärnä 2012, 219).

Yksittäisen asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöisyys on asiakkaan keskiössä olemista omassa palveluprosessissaan ja hänen oman kokemusasiantuntijuutensa hyödyntämistä. Niskala ym. (2017) haluavat korostaa kuitenkin asiakaslähtöisyyden laajempaa näkökulmaa. Siinä kokemusasiantuntija –asiakas halutaan nähdä isommassa kokonaisuudessa kehittäjänä ja vaikuttajana erilaisten palveluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Siinä ammattilainen ja asiakas hyödyntävät ammatillis-tieteellistä ja kokemuksellista tietoa yhteistoiminnallisesti tekemällä ja kehittämällä (co-doing, co-design, co-creation). Tätä kautta totuttu asiakaskäsitys muuttuu. Asiakas nähdään osaavana ja osallisena. Asiakkaan osallisuus on vahvistumassa palvelujärjestelmien viralliseksi päämääräksi. (Niskala ym. 2017, 8-9.)

Pohjola (2017) esittelee teoksessaan yhteistoiminnallisuuden edellytyksiä (KUVA 3). Asiakastyössä nämä käsitteet usein jo tunnistetaan, mutta niiden todellista ymmärtämistä ja toteutumista tarvitaan, jotta asiakas saadaan aidosti kehittäjäksi ja vaikuttajaksi palveluiden kehittämisessä ja niihin vaikuttamisessa. (Pohjola 2017, 317-318.)



KUVA 3. Yhteistoiminnallisuuden edellytykset Pohjolan (2017, 318) mukaan.

Toiminnan keskiössä, kuvion keskellä, asiakasarvo on tunnistettu. Yhteistoiminnallisuuden kolme reunaehto ovat, yhteisen työskentelyn vastuullisuus ja asiakaskohtaaminen tasavertaisena sekä se, että keskinäinen suhde asiakkaan ja ammattilaisen välillä toimii. Seuraavalla tasolla ovat tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja jaettu valta. Kunnioitus, luottamus ja osallisuus ovat ydinajatuksia ja edellytyksiä, että yhteistoiminnallisuuden osatekijät toteutuvat. (Pohjola 2017, 318-320.)

Toimintakulttuurin muutos moniammatillista osaamista hyödyntäväksi ja asiakaslähtöisyyttä korostavaksi, vaatii koko työyhteisöltä uusien ratkaisujen etsimistä monella eri tasolla. Työyhteisön yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nousevat tärkeään asemaan hallinnollisten ratkaisujen lisäksi. Moniammatillisen yhteistyön toteutuminen vaatii motivaatiota kehittämistyöhön, yhteistyömenetelmien hallintaa, ammattitaitoa ja tietoa. (Isoherranen 2008a, 47.) Seuraavassa kappaleessa syvennymme työyhteisöjen kehittämiseen.

6 TYÖYHTEISÖT KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ

6.1 Työelämän uudet muutospaineet

Työelämän muutokset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Muutos ja oppiminen ovat kehityksen peruselementtejä. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat tulevaisuuden turva ja menestyksen avaintekijä niin yksilön, organisaation kuin kansantalouden kannalta. (Kaiku-palvelut 2009, 10.) Väestön ikärakenteen muutos ja tuotantotapojen muuttuminen, haastavat taloudellisesti ja rakenteellisesti eurooppalaista ja samoin suomalaista työelämää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2.) Maailmanlaajuiset talouskriisit, nopeat talousvaihtelut ja teknologian kehittyminen näkyvät työelämässä. Sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla kilpailu kiristyy ja vapaat markkinat saavat enemmän tilaa. Muutoksia koetaan organisaatio- ja tehtävätasolla. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 7.) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 -visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012, 2.)

Enenevässä määrin on todisteita siitä, että erillisten julkisten palvelujen integraatio on tulossa monissa Euroopan maissa tärkeäksi poliittiseksi prioriteetiksi. Tämä näkyy esimerkiksi lainsäädännössä, tutkimuksissa, projekteissa ja julkaisuissa. Huomio on merkittävästi sosiaali- ja terveyspalveluissa ja vähäisemmässä määrin muissa julkisissa palveluissa kuten koulutukseen ja työllisyyteen liittyvissä palveluissa. (Munday 2007, 14.) Palvelujen erillisyys ei yleensä ole palvelujen käyttäjien edunmukaista. Erilliset palvelut voivat myös olla kalliimpia. (Munday 2007, 7.)

Tarvetta on muutoksille, joilla vähennetään hyvinvointi- ja terveyseroja, parannetaan palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitään taloudellisten kustannusten kasvua (Heinonen ym. 2018, 61). Ammattilaisten yhteistyön tekemiseen ja sen kehittämiseen on ollut jo pitkään kysyntää. Horderin (2005) mukaan muutos on väistämätön palvelujen monimutkaistuessa ja kustannusten noustessa, sekä huomioitaessa asiakkaiden, potilaiden ja työntekijöiden odotukset ja tarpeet. Muutoksen vaihtoehtoina palvelut ovat sekavia, tehoittomia ja päällekkäisiä. Muutos ei ole kuitenkaan helppoa ja monelle irrottautuminen vanhasta tavasta on vaikeaa. Nopeat poliittiset päätökset aiheuttavat muutospainetta ja ammatillisten rajojen häilyminen vaatii erilaisten arvojen ja uskomusten sietämistä. (Horder 2005.)

Alueelliset rakennemuutokset näkyvät muutospaineena paikallisen tason organisaatioissa ja työyhteisöissä. Muutospaine kehittää työelämää, on siis kansainvälisellä, kansallisella ja alueellisella tasolla ajankohtaisia. Muutokset tulevat lähemmäksi sosiaali- ja terveysalan työntekijää, kun puhutaan maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta.

Maakunta- ja Sote-uudistukset tuovat paineita työelämän muutokseen ja sen kehittämiseen. Kaikkien toimijoiden osallistuminen avoimeen ja joustavaan kehittämiseen johtaa parhaaseen lopputulokseen. Työelämän kehittämiseen tarvitaan verkostoitumista ja verkostojen välistä yhteistyötä, joka perustuu joustavuuteen, avoimuuteen, keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Eri toimijoiden tieto ja osaaminen tulevat jaetuksi ja niitä voidaan koota koko verkoston yhteiseksi hyödyksi. (Järvinen, Järvensivu, Lerssi-Uskelin, Niemi, Törhönen 2017, 7,10.) Organisaatio hyötyy yksittäisen työntekijän asiantuntijuudesta parhaiten, kun se on linkitetty muiden osaamisiin ja yhteisiin päämääriin. Nopeassa muutostahdissa tarvitaan arviointia, kehittämistä, uudistamista ja tietoista johtamista. Op-piva organisaatio on avoin, kyseenalaistaa, prosessoi ja jalostaa. (Kaiku-palvelut 2009, 15-16.)

Nykymuutokset koetaan usein nopeina ja vahvasti esimiestasoilta johdettuina. Ihmiselle nopeat muutokset, poikkeavat normaalista ihmisen kasvun ja kehityksen syklistä, jossa muutokset tapahtuvat omasta tahdosta, kokemusten ja kasvun kautta. Nopea muutos voi tuntua pakolta, hallitsemattomalta ja vaikuttaa kriisin tavoin. (Ylikoski ym. 2009, 8-9.) Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvitaan painopisteen siirtämistä verkostomaiseen asiakasymmärrykseen perustuvaan johtamiseen ja ohjaukseen. Kansalaisten muuttuvat tarpeet ja ongelmat kytkeytyvät keskenään yhteen ja niiden ratkomiseen tarvitaan moniammatillista sekä organisaatio- ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä. (Heinonen ym. 2018,12.) Lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden yhdyspintoja on lähdetty tarkastelemaan muuttuvassa toimintaympäristössä Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman myötä.

2020-visio kannustaa uudenlaiseen johtamiseen, organisointiin ja työn tekemiseen niin, että se tukee työntekijöiden oppimista, luovuutta ja kehittämiskykyä ja innovointia. Työelämän menestyminen edellyttää monialaisuutta. Vision mukaan se on uuden oppimista, uusiutumista, luovuutta ja motivoituneisuutta. Organisaatioiden työskentelyilmapiiri, rakenteet ja toimintatavat tukevat uudistamistyötä sekä uusien ideoiden kehittämistä ja kokeilua. Yksilöt oppivat vuorovaikutuksessa ja rajat ylittävä yhteistyö eri sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa tukevat merkittävästi uudistumista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 12.) Osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa, tiedon, kokemusten ja osaamisen jakamisesta, yhteisen tekemisen kautta sekä yhteisen tiedon rakentamisesta ja monenlaisesta sosiaalisesta kanssakäymisestä työyhteisössä (Kaiku-palvelut 2009, 56). Osaamisella on myös työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Työntekijän perustarpeita työyhteisössä on merkityksellisyyden kokemus, nähdä ja kuulla tuleminen, osallisuus merkityksellisen työn tekemisessä ja arvostus. Työhyvinvointia edistää oppimiskyky ja osaaminen. (Kaiku-palvelut 2009, 18.)

Muutosmurroksessa tärkeä sosiaalinen taito on yhteistyökyky (Ylikoski ym. 2009, 9). Sosiaali- ja terveysalalla uskotaan, että moniammatillinen ja asiakaslähtöinen yhteistyö ovat vastaus tarpeiden ja niistä vastaavien palvelujen muutokseen. Kehityksen onnistuminen tähän suuntaan edellyttää muutoksia yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. (Isoherranen 2005, 8.) Sosiaali- ja terveydenhuollon työtehtävät ja osaamisvaatimukset muuttuvat. Asiantuntijuuden kehittäminen ei koske vain yksittäistä työntekijää, vaan myös kollektiivista organisaation osaamista, jolloin johtaminen ja kehittämistyö tulee kohdistua koko työyhteisöön. (Rekola 2008, 152.)

Tässä opinnäytetyössä toteuttamamme hanke ja siihen liittyvä kehittämistyö, on pyritty toteuttamaan mahdollisimman työyhteisölähtöisesti.

6.2 Työyhteisöjen luonne

Sosiaalialan työyhteisöillä on oma ominainen luonteensa (Seppänen-Järvelä 2009a, 35). Sosiaalityö perustuu hyvin pitkälti tiimityölle. Yhteisöllistämisen politiikka laajenee ja se vaatii myös sosiaalityössä yhteisöllisen työskentelyn kehittämistä. Julkisen sektorin vanhojen rakenteiden murtuminen ja uudet, suuremmat sosiaali- ja terveyspalvelujen yksiköt haastavat vanhoja sosiaalisia siteitä ja rituaaleja. Sosiaalityön yhteisöllinen luonne on huomioitava muutoksissa. (Eräsaari 2016, 122.) Sosiaalityötä tehdään usein pienemmissä yksiköissä, jotka yhdessä muodostavat suuremman ja mutkikkaamman organisaatiokokonaisuuden. Näissä organisaatioissa on usein hierarkkinen järjestys. Työnantajan määrittämät normit ja sosiaalityöhön liittyvä työntekijöiden oma harkintavalta voivat aiheuttaa ristiriitaa. (Eräsaari 2016, 113.) Yleisesti hierarkiajakoon perustuvat työyhteisöt ovat Paasivaaran & Nikkilän (2010, 15) mukaan kuitenkin murtumassa ja tilaa ottavat tiimityöskentelyn muodot.

Jäppinen (2012, 20) kuvailee yhteisön ydintä yksilöiden kautta rakentuvaksi verkostoksi, sisältäen yhteisen älyn, tunteet ja tahdon. Ydin koostuu, kun jokainen yhteisön jäsen jakaa käyttöönsä oman älynsä, tunteensa ja tahtonsa. Kansainvälisesti puhutaan usein organisaatiotermistä, jota terminä suomenkielessä lähimpänä vastaa työyhteisö. Työyhteisö käsitteellä voidaan viitata ihmisten muodostamaan yhteenliittymään, järjestelmään tai yhteisöön, jossa tehdään yhdessä töitä. (Eräsaari 2016, 113.) Yhteisöllisyys sanalla voidaan kuvata ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja (Paasivaara ym. 2010, 11).

Paasivaaran ym. (2010, 5) mukaan myönteinen yhteisöllisyys vahvistaa yksilöä. Yksilö saa voimaa yhteisöstä ja jakaa omaa energiaansa yhteisön rakentamiseen. Yhteisöllisyys koostuu yksilöiden erilaisuudesta ja sen hyväksymisestä. Isoherrasen (2008b) mukaan ideaali moniammatillinen työyhteisö on avoin ja turvallinen ja koostuu toisiaan tukevista ja

kannustavista jäsenistä. Tätä voidaan kutsua tukevaksi (supportative) ryhmäilmapiiriksi. (Isoherranen 2008b, 99-100.) Kielteisessä yhteisössä ristiriitoja pyritään välttämään viimeiseen asti, mikä tappaa yksilön identiteetin. Erilaisuudelle ja vaihtoehdoille ei jää tilaa. Jokainen yksilö on kuitenkin vastuussa työyhteisönsä ilmapiiristä Rytikangaksen (2011, 102) mukaan. Defensiivisessä (defensive - puolustautuva) ryhmäilmapiirissä jäsenet kontrolloivat, manipuloivat ja kritisoivat toisiaan. Defensiivisessä ilmapiirissä jäsenet eivät välitä toistensa tunteista ja kritiikki on negatiivista ja kohdistuu persoonaan, eikä asioihin. Status erot halutaan pitää selkeinä. (Isoherranen 2008a, 100.) Rytikangas (2011, 102-103) muistuttaa, että oma toiminta heijastuu myös muihin yhteisön jäseniin.

Paasivaara ym. (2010, 12-13) toteavat työyhteisön yhteisöllisyyden perustuvan kuitenkin vapaaehtoisuuteen. Siihen ei voida ketään pakottaa. Jäppisen (2012) mukaan yhteisöllisyys on työkalu, joka tukee yksilön työskentelyä ja organisaation toimintaa. Jäppinen (2012) esittää myös väitteen, että organisaation onnistuminen mahdollistuu, kun yhteinen kehittyminen ja kasvu ovat organisaation toiminnan keskiössä. Yhteisössä toimiessa oma osaaminen ja kehittyminen saavat vertailupohjaa ja kiinnittymisalustan. Asiat ja yhteydet selkiytyvät tehokkaammin. (Jäppinen 2012, 15.) Isoherranen (2008b) mukaan vahva koheesio, eli yhteenkuuluvuuden ja riippuvuuden tunne ryhmän jäsenten kesken, auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Koheesiota lisää ryhmänjäsenten luottamus toisiinsa ja myönteiset sosiaaliset suhteet. Tavoitteiden saavuttaminen vastaavasti lisää koheesion tunnetta. (Isoherranen 2008b, 98.) Myös Mäki, Liedenpohja & Parikka (2014, 76-77) toteavat, että yhteisöllisyys sitouttaa työhön, osallistaa työntekijöitä sekä auttaa paremmin hyödyntämään ihmisten osaamista.

Jäppisen (2012) mukaan yhteisöllisyyden eri ulottuvuudet voidaan jakaa kymmeneen eri osaan, joita ovat: moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu, luottamukselle rakentuva kontrolli sekä oman toiminnan arviointi (Jäppinen 2012, 23). Myös Seppänen-Järvelä (2009a) nostaa esille moniäänisyyden, joka kuvaa yksilön osallisuutta yhteisössä. Jokaisella on vastuu itsestään ja yhteisöstä ja sen kehittämisestä. Yhteisön jäsenillä on vaikuttamismahdollisuuksia ja tunne osallisuudesta. (Seppänen-Järvelä 2009a, 35.) Jokainen jäsen voi esittää mielipiteitään (Jäppinen 2012, 25). Paasivaaran ym. (2010, 18) mukaan yhteisöllisyyttä tukevat uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Oppiva työyhteisö mahdollistuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jossa jäsenillä on ymmärrys yhteisestä tavoitteesta ja toimintatavoista. Yksilöllä tulee olla tahtotila muutokseen ja uskallus kertoa omista kokemuksistaan. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys tukevat toisiaan, eivätkä poissulje toisiaan. (Paasivaara ym. 2010, 19.)

Isoherrasen (2008b) mukaan asiantuntijaosaamiseen moniammatillisessa työyhteisössä liittyy hyvät vuorovaikutustaidot. Inhimillinen tieto on puutteellista, jota yhteisellä vuoropuhelulla voidaan täydentää. (Isoherranen 2008b, 110, 67.) Myös Rytikangas (2011) korostaa todellisen vuorovaikutuksen merkitystä. Kommunikoinnin tulisi olla avointa, suoraa, rehellistä ja toista osapuolta kunnioittavaa. Aito läsnäolo kommunikaatiotilanteissa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin luovuuteen ja tuloksellisuuteen. Rytikangaksen (2011) mukaan arvostava vuorovaikutus syntyy läsnäolosta ja aidosta kohtaamisesta. Kohtaamisissa tarvitaan aitoa dialogia, joka on avointa keskustelua kahden osapuolen välillä. Dialogi synnyttää yhteistä ymmärrystä ja avartaa näkökulmia. Dialogisuus synnyttää positiivista ilmapiiriä ja auttaa kohtaamaan negatiivisuutta. Rytikangas (2011) käyttää vuorovaikutuksesta puhuessaan seitsemän K:n periaatetta, ne ovat: keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä. (Rytikangas 2011, 60-63, 66-68.) Joskus dialogi ja yhteinen ymmärrys voi jäädä pinnalliseksi harmoniaksi. Se ei sovi Isoherrasen (2008b) mukaan kaikkiin yhteistyötilanteisiin. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen ei ole aina helppoa ja se on aikaa vievää. (Isoherranen 2008b, 67-68.)

Työyhteisön yhteiset arvot auttavat hahmottamaan työyhteisöä kokonaisuutena. Yhteiset arvot täytyy pystyä tekemään näkyväksi konkreettisesti työtä tehtäessä. Tämä tapahtuu Paasivaaran ym. (2010, 14-15) mukaan kääntämällä arvot normeiksi. Työyhteisössä työntekijällä täytyy olla käsitys työpaikan perustehtävästä. Työyhteisö muodostuu työroolien verkostosta, jossa jokaisella työntekijällä on oma tehtävänsä ja roolinsa. Tämä verkosto säätelee työntekijöiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Työyhteisö toimii, kun työntekijät toimivat ensisijaisesti ammatillisessa roolissaan, ja henkilökohtaiset kemiaat ja ihmissuhteet ovat toissijaisia. (Järvinen 2008, 80.)

6.3 Työyhteisö kehittämisen kohteena

Organisaatiossa tapahtuvaa muutospyrkimystä kutsutaan perinteisesti kehittämiseksi, Seppänen-Järvelän (2009a, 35) mukaan. Työyhteisö oppii yhteistyöstä tehdessään ja kehittää näin samalla työyhteisöä (Paasivaara ym. 2010, 17). Kehittämisen ja yhteisen tiedonmuodostamisen haasteeksi voi muodostua yhteisön jäsenten kyky työskennellä yhteisössä, jossa on hierarkkista epätasapainoa tai kognitiivista epätasaisuutta. Tällaisissa yhteisöissä on monen ammattialan edustajia ja jäseniä eri hierarkiatasoilta. Esimiehellä on tärkeä rooli antaa tilaa kaikille äänille, mutta tarvitaan myös kaikkien osapuolten arvostusta muiden osaamista ja tietämystä kohtaan. (Seppänen-Järvelä 2009b, 73.)

Sosiaalityössä asiakkaita ja yhteisöjä valtaistava työte on Seppänen-Järvelän mukaan keskeinen. Esimerkiksi työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä jäsenten osallisuus on keskeinen ajatus. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä muutokseen tuo

vahvuutta moniäänisyys, omaa toimintaa tutkiva ja arvioiva kehittämiskulttuuri. (Seppänen-Järvelä 2009a, 35, 37.) Moniammatillisuudesta kumpuava moniäänisyys on ilmiö, joka mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiin tulemisen (Tiirinki, Suhonen, Lunkka &Turkki 2016, 119-121).

Mattila (2010, 115) nimeää avoimen keskusteluilmapiirin tärkeäksi työyhteisöjen kannalta. Rytikankaan (2011) mukaan innovatiivisen työyhteisön elementit koostuvat organisaation sisäisestä sekä asiakkaisiin ja sidosryhmiin kohdistuvasta luottamuksesta, työyhteisössä vallitsevasta ”työn imusta”, eli lyhyesti sanottuna aktiivisesta ja mielekkääksi koetusta työtoiminnasta, moniäänisyydestä ja reflektioivasta keskustelusta, riskinottokyvystä ja epävarmuuden sietämisestä ja siitä, että erilaiselle osaamiselle on tilaa yhteisössä. Rytikangaksen (2011) mukaan parhaimmat ideat keksitään erilaisilla rajapinnoilla ja sosiaalisissa verkostoissa, kun monenlainen osaaminen yhdistetään. (Rytikangas 2011, 134-135.) Pakka & Rätty (2010, 12) toteavat, että parhaimmillaan kehittäminen tapahtuu kuitenkin arjen keskusteluissa ja asioiden muuttamisessa yhteistyöllä.

Toimintakulttuurin muutoksen saavuttamiseksi työyhteisössä, hyvä viitekehys onkin työyhteisölähtöinen kehittäminen. Kehittämisprosessissa painotetaan yhteistä tekemistä, jossa käytännöt syntyvät yhteisen keskustelun ja oppimisen kautta (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11). Työyhteisölähtöisessä kehittämisprosessissa vastataan niihin tarpeisiin ja haasteisiin, joita työyhteisössä on tunnistettu. Kehittämisessä tähdätään yhdessä asettuja tavoitteita ja visioita kohti. Työyhteisö on kehittämisen subjekti. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä tärkeää on tutkia työyhteisön toimintaa. Reflektoinnin kautta työmenetelmiä ja työtehtäviä voidaan uudistaa. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä vastuu kokonaisprosessista on työntekijöillä ja esimiehillä itsellään, ulkopuolisten rooli jää vähäiseksi. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 21.)

Seppänen-Järvelä, Vataja ja Vanhanen (2007) ovat tutkineet sosiaalitoimistojen työn ja työyhteisöjen piirteitä sosiaalitoimistoista kerätyn aineiston avulla. Tarkoituksena oli muun muassa tuottaa tietoa sosiaalitoimistojen työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen tueksi. Vaikka tutkimus on verrattain jo vanha, eivät sosiaalityön käytänteet ole muuttuneet niin radikaalisti, etteikö näitä esiin nousseita ilmiöitä voisi hyödyntää vielä tänäkin päivänä.

Havainnot osoittivat, että kehittäminen on haastavaa niissä työyhteisöissä, joiden toimivuus oli heikkoa. Työn organisointiin ja työyhteisöön liittyvät perusasiat olisi oltava kunnossa, jotta yhteisön jäsenillä on riittävästi jaksamista toteuttaa kehittämistyötä. Kysely- ja haastatteluaineistossa oli noussut esille, että ilmapiiri koettiin yhteisöissä yleensä hyvänä mutta avoin keskustelu ja kanssakäyminen vaati vielä kehittämistä. Vuorovaikutuksen lisäämistä tarvittiin, etenkin yhteistyökumppaneiden kanssa, joita esimerkiksi sektorirajat

ylittävä asiakastyö tuo mukanaan. Aineisto antoi viitteitä, että toimintaa ja tavoitteita tulisi myös kehittää refleктоivan keskustelun kautta. Kaikkien näkemyksen hyödyntäminen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen edesauttavat työyhteisön menestymistä. (Seppänen-Järvelä ym. 2007, 357, 366-367)

Tutkimusartikkelissa todetaan, että työyhteisöjen luonne jatkuvan tulemisen ja muuttumisen tilassa, tarvitsee kehittämisen onnistumiseksi menetelmiä, jotka ovat prosessimaisia ja jatkuvuuteen tähtääviä. Samalla on kiinnitettävä huomiota työn perustehtävään ja rajapintoihin sekä käytettävä asiakkaiden palautetta oman työn peilinä. Itsearviointi ja työyhteisön kyky oppia omasta toiminnastaan johtavat kohti muutosta. (Seppänen-Järvelä ym. 2007, 367) Myös Järvinen (2008, 79) kirjoittaa, että työyhteisön ja sen jäsenten kehittämiseksi tarvitaan toiminnan jatkuvaa arviointia sekä erilaisia palaveri- ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Hänen mukaansa tarvitaan myös avointa palautteen antamisen ilmapiiriä ja rohkeutta kyseenalaistaa asioita.

6.4 Muutos haastaa koko työyhteisöä

Muutoksen onnistuminen organisaatiossa vaatii, että koko henkilöstöllä on ymmärrys siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Seppänen-Järvelä (2009a, 31) laittaa painoarvoa kehittämisen kannalta sille, miten yksilö asennoituu oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Muutoksen onnistumisen kannalta olennaista on se, miten työntekijät on huomioitu muutosprosessissa. (Ylikoski ym. 2009, 15.) Työyhteisöllä täytyy olla riittävästi tietoa kehittämisestä pysyvän muutoksen onnistumiseksi (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 10). Myös Järvinen (2008, 149) kehottaa muutostilanteessa kertomaan työntekijöille riittävän perusteellisesti tulevista muutoksista, sillä epätietoisuus lisää rauhattomuutta ja pelkoja. Hallitsematon muutos vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun ja työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Paasivaara ym. 2010, 15).

Rytikangas (2011) huomioi, että jokainen yksilö havainnoi ja tulkitsee tilanteita omasta ”lokerostaan”. Aikaisemmat kokemukset, arvot ja tunteet jne. vaikuttavat siihen, miten tulkitsemme ympäröivää maailmaa. (Rytikangas 2011, 113-115.) Muutokseen liittyy vahvasti inhimillinen näkökulma. Tunnetilat heijastuvat koko työyhteisössä. Yksilötasolla ihminen pohtii omia tunteitaan ja tavoitteitaan suhteessa muutokseen. (Ylikoski ym. 2009, 17.) Järvinen (2008) kuvailee muutosta yksilötasolla psyykkisenä työnä, jossa työntekijä käy läpi tunnetiloja, jotka koettelevat mielenrauhaa ja hyvinolontunnetta. Keskeistä on käydä läpi muutoksen herättämät tunteet, ajatukset, asenteet ja mielikuvat. (Järvinen 2008, 148.) Luopuminen ja irrottautuminen vanhasta voi tuntua yksilöstä raskaalta. Asenne muutokseen riippuu paljolti siitä, kokeeko yksilö sen uhkana itselleen. (Seppänen-Järvelä 2009a, 37.) Muutoksessa ihminen pohtii uutta tilannetta ja omia näkökulmiaan. Muutoksessa on

uskallettava astua epävarmalta tuntuvaan uuteen tilanteeseen. Tässä vaiheessa työntekijöillä on tarve kysymyksille, joissa pohjimmiltaan punnitaan uuden ja vanhan tilanteen etuja ja opitaan tuntemaan muutoksen vaikutuksia. (Ylikoski ym. 2009, 15.)

Heikkilä & Heikkilä (2007) kirjoittavat työyhteisön voimaannuttamisesta (empowerment), millä viitataan työyhteisön voimavarojen valjastamiseen muutoksen vastaanottamisessa ja uudistumisessa. Voimaantuneessa yhteisössä yksilö kantaa vastuun itsestään ja hänellä on yhteisössä vaikuttamisen mahdollisuuksia tasavertaisesti sekä valtaa suhteessa itseensä. Voimaantumista ilmentää aktiivisuus, osaaminen ja halu kehittyä. Heikkilän ym. (2007) mukaan voimaantumisyrietykset kuitenkin kariutuvat usein siihen, että muutoksia johdetaan kaukana siitä arjesta missä konkreettinen työ tapahtuu. Perinteiset johtamistavat luottavat kontrolliin, tiukkaan ohjaukseen, järjestyksen ylläpitämiseen ja kielteiseen palkitsemiseen. Ruohonjuuritasolla työskentelevillä työntekijöillä on kuitenkin paljon tietoa, jota voisi hyödyntää muutoksissa. Voimaantuneessa työyhteisössä luotetaan jokaisen kykyyn ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Vasta kun yksilö hyväksyy omaehtoisesti ja omin voimavaroin muutoksen, kykenee hän hyväksymään organisaation omakseen ja työskentelee aktiivisesti kehittääkseen itseään ja työyhteisöään. (Heikkilä ym. 2007, 3-5, 14, 38-39.)

Yhteisen ymmärryksen pääoma on tae muutosprosessista selviämiseen (Ylikoski ym. 2009, 19). Muutostilanne vaatii erityisesti lähiesimieheltä rohkeutta sietää epävarmuutta ja muutosvastarintaa (Seppänen-Järvelä 2009a, 37). Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan myös hyvää tiedottamista (Järvinen 2008, 150). Sote-uudistus ja yleisesti muuttuva toimintaympäristö tarvitsevat osaamista johtaa moniammatillisia, hajautettuja, hybridimuotoisia ja toisaalta verkostomaisesti toimivia organisaatioita. (Niiranen 2016, 299-300).

6.5 Johtamisen merkitys muutoksessa ja kehittämistyössä

Muutoksen johtamistavalla on suuri merkitys (Ylikoski ym. 2009, 16). Organisaatiouudistukset ovat aina erilaisia, eikä yleispäteviä ohjeita niiden kohtaamiseen ole. Mattilan (2010) mukaan olennaista on kuitenkin se, toteutuvatko muutokset työntekijöitä välittävästi ja arvostavasti. Johtajalla on mahdollisuus valita asenteensa. (Mattila 2010, 117.) Useista eri ammattialoista koostuva työyhteisö on joskus johtamisen kannalta haasteellinen (Niiranen 2016, 308). Moniammatillisuuden johtamisessa erityistä on huomioida ja arvostaa erilaisuutta ja toiseutta (Tiirinki ym. 2016, 108).

Johtajalla on Niirasen (2016) mukaan hyvä olla kykyä nähdä, tunnistaa ja kohdata ammattiryhmien taustalla vaikuttavat tieteenalat. Toisaalta myös työyhteisöllä itsellään täytyy olla halu yhteistyöhön ja yhdessä oppimiseen. Nykyään johtamiseen liittyy siis enenemissä

määrin muutoksien johtamista. Organisaatiot ja niissä tehtävä työ on yhä monimuotoisempaa, muuttuvaa ja organisaatiot monialaisia ja moniammatillisia. Ammatillinen erikoistuminen lisääntyy ja eriyttää organisaatioita, mutta samaan aikaan johtajalta vaaditaan kykyä johtaa uusia muodostuvia moniammatillisia verkostoja. (Niiranen 2016, 298, 308.)

Muutoksessa johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on saada työntekijät näkemään, miksi muutosta tarvitaan ja mitä keinoja voidaan käyttää havaitun ongelman ratkaisemiseksi (Heikkilä ym. 2007, 235). Muutosjohtamisessa tärkeää on avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Muutosjohtamiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen. Johtamisen päätökset vaikuttavat siihen, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi vaikuttamisen mahdollisuuksia ja arvostusta. Johtamisessa tarvitaan henkilöstön palautetta, ilman sitä on vaikeaa peilata päätösten vaikutuksia. (Ylikoski ym. 2009, 16.)

Seppänen-Järvelä (2009b) luottaa myös työyhteisöjen voimavarojen hyödyntämiseen. Johtamista tuotetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä johtamisella on merkittävä rooli. Painopiste on kehittämisen kohdistaminen työhön, työyhteisön toimintaan, vuorovaikutukseen ja moniäänisyyden johtamiseen. Tehtävä on dialoginen prosessi. Erilaisten äänien ja näkökulmien moniäänisyys on työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä johtamisen lähtökohtana. (Seppänen-Järvelä 2009b, 69, 72, 74-75.) Moniäänisyys saattaa joskus haastaa. Tiirinki ym. (2016, 137) toteavat, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava johtaja pystyy kuitenkin vähentämään moniäänisyydestä aiheutuvaa ristiriitaisuutta ja edistämällä sellaisia toimintatapoja, jotka edesauttavat kaikkia osapuolia toimimaan tasavertaisina esimerkiksi muutostilanteessa. Johtamisen keskiössä ovat keskustelut, jotka koskevat työn tavoitteita, organisointia, arviointia, saatavilla olevia resursseja ja työn rajapintoja. Johtajaa ja hänen auktoriteettiaan tarvitaan työntekijöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen. Johtajan päätösvalta tarvitaan asioiden konkreettisiin päätöksiin. (Seppänen-Järvelä 2009b, 69, 72, 74-75.)

Stenvall & Virtanen (2012) käsittelevät kehittämisen johtamista kolmesta eri näkökulmasta: Asiakslähtöinen, työntekijälähtöinen ja järjestelmälähtöinen. Järjestelmälähtöinen kehittäminen tarkastelee kokonaisuutta ja kokonaisvaltaista ajattelua. Tämä on tarpeen pirstaloituneiden palvelujen kehittämisessä (Stenvall ym. 2012, 104, 11-112.) Heidän mukaan kehittämistyössä johtajalla on haaste tarkastella alati sitä, miten kehittäminen palvelee kokonaisuutta. Johtajan rooliin kuuluu kehittämis- ja uudistushankkeissa niiden käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyvän päätöksenteon tekeminen. Johtajan tehtävänä on myös koordinoida toteutettujen uudistusten vieminen käytäntöön. (Stenvall ym. 2012, 127.) Asiakslähtöisessä kehittämisessä painotetaan johtajan vastuuta asiakasymmärryksen ja asiakslähtöisen palvelutuotannon vahvistamisessa. Tärkeä huomio

asiakslähtöisessä johtamisessa on se, että asiakas ei ole kiinnostunut niinkään siitä, mikä yksittäinen organisaatio häntä palvelee, vaan kokonaisuudesta, saadusta palvelusta ja palvelukokemuksesta. Asiakkaiden palvelutarve on usein organisaatioiden rajat ylittävää ja tämä tarkoittaa, että johtajalla täytyy olla taito johtaa myös palvelukokonaisuuksien rajapintoja. (Stenvall ym. 2012, 154-155, 157.)

Työntekijälähtöisessä kehittämisessä johtaminen on kokonaisvaltaista. Stenvallin ym. (2012) mukaan tästä näkökulmasta johtaminen vaikuttaa jokaiseen osa-alueeseen ja he kuvailevat siksi työntekijälähtöisen kehittämisen johtamista yleisjohtamiseksi. Tärkeinä ominaisuuksina muun muassa, kehittämismyönteisen kulttuurin juurruttaminen organisaation sekä inspiraation lähteenä olemista, auttamista näkemään mahdollisuuksia ja uusia tavoiteltavia haasteita. Johtajalla on vastuu työntekijöiden kehittämispotentiaalin kasvattamisessa sekä mahdollisuus luoda puitteet työntekijälähtöiseen kehittämiseen. Stenvall ym. (2012) suosivat työntekijälähtöistä orientaatiota johtamisessa, sillä se osallistaa työntekijöitä muutoksessa sekä antaa tilaa työntekijöiden omalle ideoinnille ja niiden testaamiseen. (Stenvall ym. 2012, 200-202.) Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell (2013, 258) uskovat myös, että organisaation uudistukset ja muutokset onnistuvat paremmin, kun työyhteisöllä on mahdollisuus omaehtoiseen kehittämistyöhön.

Muuttuva toimintaympäristö korostaa entisestään moniammatillisuutta (Tiirinki ym. 2016). Muutos edellyttää vahvaa johtamiskompetenssia. Moniäänisellä kehittämistyöllä, aidolla moniasiantuntijuuden toimintamallilla sekä tulevaisuuden uudella tarkastelulla voidaan saattaa moniammatillinen yhteistyö asiakkaan eduksi. (Tiirinki ym. 2016, 109, 111.)

6.6 Asiakkaat mukana yhteiskehittämisessä

Yhteiskehittäminen laajentaa kehittämisen verkostoa työyhteisöä pidemmälle. Mukana kehittämisessä ovat kaikki palveluun osallisena olevat. Yhteiskehittämisessä kehitetään tavoitteellisesti ja yhteistyössä tarpeen mukaisesti esimerkiksi toimintatapoja, palveluita, tuotetta, strategiaa tai arvoja. Yhteiskehittämistä voi tapahtua yrityksissä tai yhteisöissä, fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Kiristyvä kilpailu on luonut tarpeen kehittää yrityksiä ja palveluita entistä enemmän niin, että mukana kehittämistyössä on esimerkiksi asiakkaita, henkilöstöä ja erilaisia sidosryhmiä. (Turun yliopisto 2016.)

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan yhteiskehittäminen on ennen kaikkea asiakkaan ja ammattilaisen välinen suhde ja dialoginen prosessi. Kumppanuus ja vastavuoroisuus korostuvat, kun hierarkkinen vuorovaikutus kyseenalaistetaan. Yhteiskehittämisessä muodostuu luottamuksellisia siteitä ammattilaisten ja asiakkaiden välille sekä muihin verkoston toimijoihin. Osa asiakkaista voi toimia kokemusasiantuntijoina, ja olla tätä kautta

merkittävästi vaikuttamassa palveluiden suunnitteluun. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2016.)

Yhteiskehittämistä on tutkittu ja kokeiltu muun muassa viiden suomalaisen yliopiston Agile-projektissa. Agile-projekti on ollut osa TEKES:n Liideri-ohjelmaa 2014-2015. Projektin pohjalta tutkimusryhmä on jakanut yhteiskehittämisen onnistumisen edellytykset viiteen eri teemaan.

Yhteiskehittäminen edellyttää:

1. Tasavertaista osallistumista sidosryhmien kesken. Hyväksytään erilaisten mielipiteet ja kuunnellaan jokaista osapuolta.
2. Yhteistä tavoitetta. Tunnistetaan osapuolten tavoitteet ja yhdistetään ne yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi. Hyödynnetään erilaista osaamista ja erilaisia näkökulmia.
3. Konkreettista tekemistä. Ideoiden pohjalta lähdetään nopeasti kokeilemaan ja on myös lupa epäonnistua. Viestintä on avointa ja läpinäkyvää. Vastuunjako on selkeää.
4. Oikeanlaisia tiloja ja ohjausta. Erilaiset työskentelymenetelmät ja tarpeeseen sopivat tilat edistävät yhteiskehittämistä.
5. Avointa tunteiden käsittelyä. Kehittäminen herättää aina erilaisia tunteita ja ne täytyy tunnistaa ja käydä yhdessä läpi. Yhteiskehittämisessä osallistujien täytyy kokea itsensä arvostetuksi ja negatiivisia tunteita käsitellään kunnioittavasti, ilman syyllistämistä. (Turun yliopisto 2016.)

7 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA AINEISTON ANALYSOINTI

7.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on eräänlainen prosessi, joka muuttuu alati tutkimuksen edetessä. Tutkimusta ei voida välttämättä heti alussa jakaa tiettyihin vaiheisiin, vaan erinäiset tutkimukseen liittyvät ratkaisut tehdään prosessin edetessä. (Kiviniemi 2015, 74.) Myös tutkimussuunnitelma muovautuu tutkimuksen edetessä. Tärkeää on, että tutkija kykenee toteuttamaan suunnitelmia joustavasti ja tarvittaessa muokkaamaan niitä olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.) Usein laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mitä tutkittavat ajattelevat kohteena olevasta ilmiöstä tai miksi he toimivat tietyllä tavalla tietyssä ympäristössä (Kiviniemi 2015, 74). Hirsjärven ym. (2007) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Kananen (2014) toteaa myös, että laadullisessa tutkimuksessa olennaisinta on pyrkiä ymmärtämään, tulkitsemaan ja kuvaamaan tutkittava asia mahdollisimman syvällisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on usein deskriptiivistä eli kuvailevaa tutkimusta. (Kananen 2014, 18-19.)

Aineistonkeruumenetelmillä mennään lähelle tutkittavaa ilmiötä ja hiljalleen tutkittavana oleva ilmiö alkaa avautua tutkijalle. Tutkimuksen eri elementit kehittyvät joustavasti tutkimuksen edetessä. Tutkija on tärkeässä roolissa, sillä hän voi olla itse aineistonkeruun väline. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä myös oppimisprosessina, jossa tutkijan oma ajattelu kehittyy ja näkökulma muuttuu tietoisuuden kasvaessa. (Kiviniemi 2015, 74.)

Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja aineisto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kerätty aineisto jäsentää teoriaa. Tutkijalla on tietynlainen katsontakanta ilmiöön ja ilmiön käsitteellistäminen voi alkaa tietyistä teoreettisista näkökulmista. Tutkimuksen edetessä ja uuden tiedon lisääntyessä kentältä saadusta aineistosta, tutkija saattaa keskittyä enemmän tiettyihin teorioihin ja johtoajatuksiin. Toisaalta myös kentältä nouseva tieto saattaa tuottaa uutta teoriaa ja käsitteellisyyksiä. Aineiston kerääminen ja tutkittavaan kohteeseen tutustuminen jäsentävät alussa tutkimusta. (Kiviniemi 2015, 78-79.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää yhdessä sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista, eli määrällistä analyysia. Tätä kutsutaan triangulaatioksi, eli monimenetelmäiseksi tutkimukseksi. (Kananen 2008a, 25.) Monimenetelmäisyys voi nostaa työn arvoa. Useamman menetelmän käytöllä voidaan pyrkiä vähentämään jonkun menetelmän heikkouksia. Toisaalta taas, useamman menetelmän käyttö voi tuottaa pintapuolista tietoa. Useiden menetelmien käyttö on myös aikaa vievää. (Kananen 2008a, 26-27.)

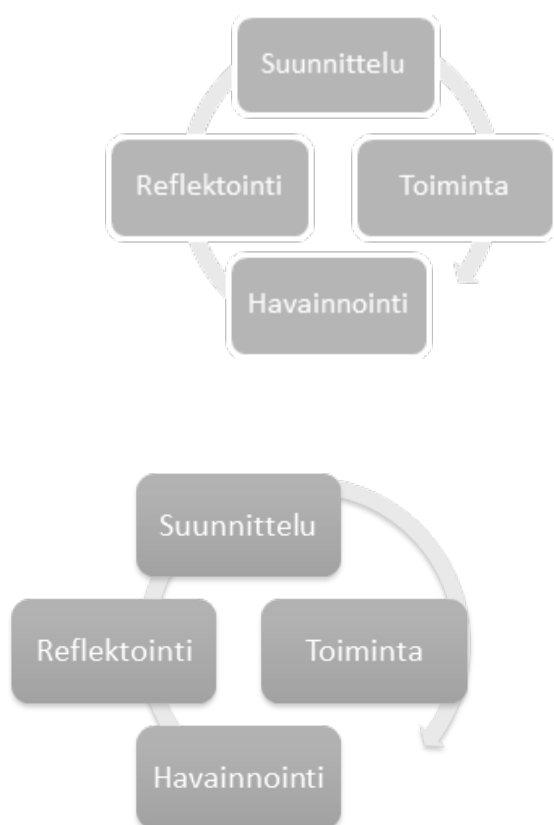
7.2 Toimintatutkimus

Kehittämistyön kohdetta voidaan lähestyä monella tapaa. Lähestymistapaa on syytä pysähtyä miettimään tarkoin, jotta tutkimuksellisuus saadaan liitettyä työhön vahvasti mukaan. Lähestymistapa on hyvä valita ennen tarkempaa suunnittelua tai kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.) Työelämälähtöinen tutkimus aloitetaan tarvekartoituksesta ja tutkimuksen tavoitteen asettamisella. Näiden jälkeen tutkijan on mahdollista määritellä mitkä käsitteet ja teoreettiset valinnat ohjaavat tutkimuksen suuntaa sekä löydettyjen tarpeiden käsittelyä. Tutkimus rakentuu kokonaisuudesta, jonka muodostavat tarvekartoitus, metodologinen perusta ja teoreettinen valinta. (Pitkäranta 2014, 47.)

Työelämälähtöisessä tutkimuksessa tutkimuksen tarve nousee käytännöstä. Tällaisessa tutkimuksessa fokus on todellisten tarpeiden tunnistamisessa ja ratkaisujen etsimisessä. Samalla kun ratkaisuja etsitään, pyritään vaikuttamaan myös kehityksen suuntaan. Työelämälähtöisessä tutkimuksessa yksi tärkeä osa on sosiaalisten taitojen kehittäminen. (Pitkäranta 2014, 46.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja löytämään uusia toimintamalleja. Se sopii mainiosti työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.) Seppänen-Järvelä (2006, 24) nimeää toimintatutkimuksia yhdistäviksi tekijöiksi käytäntöön suuntautuneisuuden, muutoksen tavoittelun ja tutkimuksen kohteiden osallistumisen tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää työkaluna erilaisia tutkimusmenetelmiä, minkä vuoksi se voidaan nähdä tutkimusstrategisena lähestymistapana (Hannu & Heikkinen 2010, 214).

Toimintatutkimukselle ominaista on reflektiivisyys. Toimintatutkimuksessa halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta uudesta näkökulmasta ja sen avulla löytää uusia parempia toimintamalleja. Oleellista on pohtia mitä kehittämisen kohteena olevan toiminnan tarkoitus palvelee. (Hannu ym. 2010, 219-220.) Hannu ym. (2010) viittaavat artikkelissaan Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun taitoa, Kurt Lewinin (1947) reflektiiviseen, sykliseen kehään (KUVA 4). Kuvasta 4. ilmenee, että suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu kulkevat peräkkäin kehänä, ja ajan kulkiessa muodostavat spiraalin. (Lewin 1947, Hannu & Heikkinen 2010 mukaan, 220-222.) Hannu ym. (2010) huomioivat, että Lewinin malli ei kuitenkaan toteudu aina niin selkeinä vaiheina, vaan suunnittelu, toiminta ja arviointi kulkevat välillä limittäin. Syklinen malli on kuitenkin yksinkertainen esimerkki aloittelijalle toimintatutkimuksen vaiheista.



KUVA 4. Toimintatutkimuksen vaiheet Lewinin (1947) mallia mukaillen.

Toimintatutkimuksen kohdalla toiminnalla tarkoitetaan sosiaalista toimintaa, joten tutkimus ja kehittäminen koskevat erityisesti ihmisten yhteistoimintaa (Hannu ym. 2010, 215). Toimintatutkimuksen piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli muutoksessa sekä yhteistyö kehittämistyössä. Olennaista onkin ottaa käytännöissä toimivat ihmiset tutkimukseen ja kehittämiseen mukaan, tutkijoiden rinnalle. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.)

Toimintatutkimuksessa työyhteisö on itse kehittämistyön alkuunpanija ja toteuttaja, jolloin tutkijalla on avustava rooli. Tutkijalla on tärkeä tehtävä ohjata työyhteisöä toimimaan toimintatutkimuksen syklin mukaisesti. Kehittämistyötä tapahtuu ennen kaikkea työyhteisön keskusteluissa, joissa kehittämisen kohtia voidaan pohtia, reflektoida ja keskustella yhdessä. (Routio 2005.)

Toimintatutkimuksen haasteena voi olla se, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aiempia tutkimustuloksia on vaikea hyödyntää. Ojasalon ym. (2014) mukaan haasteina saattaa olla myös kehittämistehtävän epäselvä määritelmä, epärealistinen aikataulu tai kehittämiseen osallistuvien tahojen ristiriidat. Organisaation ja tutkimukseen osallistuvien tahojen onkin oltava sitoutuneita. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Toimintatutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä (Pitkäranta 2014, 115). Tärkein tapa hankkia aineistoa on diskurssi, jossa yhteistä näkemystä haetaan keskustelulla (Pitkäranta 2014, 116). Aineistonkeruumenetelmiä valittaessa on hyvä muistaa, että on kyse osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, jolloin menetelmienkin on oltava osallistavia (Ojasalo ym. 2014, 61-62). Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundäärisiin ja primäärisiin. Sekundäärisiä menetelmiä ovat dokumentit kuten vuosikertomukset, elämänkerrat, päiväkirjat, kuvat, äänitteet ja organisaatiokuvaukset. Primäärisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. (Kananen 2014, 90.)

7.3 Kyselylomake

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä ja pitkäaikaisemmista tutkimusaineiston keruutavoista. Sitä on käytetty aineistonkeruumenetelmänä jo 1930-luvulta lähtien. Kyselylomakkeen muoto vaihtelee käyttötarkoituksen ja kohteen mukaisesti. Aineistonkeruun voi suorittaa joko yksittäin tai isommalle joukolle yhtä aikaa. Kyselyn toteuttamiseen on erilaisia tapoja. Käytetyin tapa on posti- tai kirjekysely. Postikyselyn heikkouksia on, ettei tutkija voi varmuudella tietää kuka kyselyyn on todellisuudessa vastannut. Postikyselyn heikkoutena on myös usein alhainen vastausprosentti. Hyviä puolia postikyselyssä on taas se, ettei se ole maantieteellisesti paikkaan sidottu ja vastaajan mahdollisuus vastata kyselyyn, kun itselle parhaiten sopii. (Valli 2015, 84, 88.) Kysely on nopea ja taloudellinen tapa hankkia aineistoa (Pitkäranta 2014, 90).

Tutkija voi suorittaa kyselyn myös haastattelun tapaan, jolloin hän lukee kysymykset ja vastausvaihtoehdot tutkittavalle ääneen ja tutkittava vastaa suullisesti. Kysely voidaan toteuttaa myös puhelinkyselynä, jolloin kyselyn täytyy olla lyhyt ja napakka. (Valli 2015, 92-94.) Nykyisin suosituin kyselyn toteuttamistapa on internetin tai sähköpostin kautta.

Näissä menetelmissä etuna on niiden taloudellisuus sekä vastausten saaminen suoraan sähköisessä muodossa. (Valli 2015, 92-94.) Internetissä käytössä olevista kyselyjärjestelmistä yksi esimerkki on Webropol-järjestelmä. Webropol on kotimainen kysely- ja raportointijärjestelmä, joka noudattaa ISO27001- sekä kotimaista Katakri III -tietoturvastandardeja. (Webropol 2018.)

Kyselylomakkeen tekemisessä on oltava huolellinen, sillä kysymykset ovat tutkimuksen pohja. Tutkijan on kyettävä rakentamaan sellaisia kysymyksiä, että tutkittava ymmärtää ne samalla tavalla kuin vastaaja. Jos tutkija ja tutkittava ymmärtävät kysymyksen eri tavoin, tällöin tutkimustulokset vääristyvät. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä eivätkä ne saa olla millään tavalla johdattelevia. (Valli 2015, 85-86.) Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2014) toteavat, että kyselylomakkeen laadinnassa selkeys on tärkeintä. Lyhyet kysymykset ovat selkeämpiä ja kysymysten kaksoismerkityksiä tulee välttää. (Hirsjärvi ym. 2014, 202.) Kyselylomake ei myöskään saa olla liian pitkä tai työläs tutkittavalle (Valli 2015, 86).

Kyselylomakkeessa voidaan kysymykset kysyä kolmella tavalla. Avoimissa kysymyksissä on pelkkä kysymys ja tämän jälkeen tyhjä kohta vastaukselle. Monivalintakysymykseen tutkija on luonut vastausvaihtoehdot, joihin tutkittava merkitsee vastauksensa. Kysymys voi perustua myös asteikkoihin, jossa esitetään väittämiä ja tutkittava valitsee sen mikä on lähinnä omaa ajattelua. (Hirsjärvi ym. 2014, 198-200.) Kysymysten täytyy olla sellaisia, että ne vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun. Kysymykset täytyy kyetä perustelemaan tutkimuksen viitekehysellä. (Pitkäranta 2014, 92.)

Kyselystä on yleensä erotettavissa kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa eli kyselyn alkukysymyksissä tutkija kysyy taustakysymyksiä, esimerkiksi sukupuolta tai ikää. Vaiheen tarkoituksena on luoda luottamuksellinen suhde tutkittavaan sekä osoittaa kyselyn tärkeys. Kyselylomakkeen toisen vaiheen aikana kysytään tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Kyselyn lopussa suositetaan helposti vastattavia kysymyksiä, koska silloin tutkittavan motivaation taso saattaa olla jo alhainen. (Valli 2015, 86-87.) Kyselylomakkeen mukana on hyvä olla saatekirje, jossa kyselyn tarkoitus ja tärkeys kerrotaan sekä rohkaistaan tutkittavaa vastaamaan. Kirjeessä tulee mainita minne ja mihin mennessä kysely palautetaan ja jos kyseessä on postikysely, täytyy ilmoittaa, onko postimaksu maksettu. (Hirsjärvi ym. 2014, 204.)

7.4 Työpaja

Työpaja työskentely on varsin lakea käsite erilaisille ryhmien yhteisille kehittämishetkille. Työpajaan osallistuvat kokoontuvat työskentelemään tietyn aihepiirin tai asian parissa. (Finto 2018.) Erilaisia ideointimenetelmiä voidaan käyttää samoin kuin ryhmähaastatteluja. Tämä perustuu siihen, että osallistuja voivat tuottaa paljon erilaisia ideoita nopeassa vauhdissa analysoitavaksi. (Pitkäranta 2014, 90.) Työpaja työskentelyssä aiheen keskiössä olevat työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan heitä koskevaa työtä. Ojasalo ym. (2014, 158) uskovat, että ideoiden toteuttamisella on yhteys siihen luottavatko työntekijät organisaatioon sekä kokevatko tulevansa kuulluksi.

Parhaimmillaan työpaja on keskittymistä vaativaa ja intensiivistä työskentelyä. Työpajojen valmistelussa tarvitaan huolellisuutta, jotta runko on selkeä ja aikataulussa pysytään niin, että jokaiselle vaiheelle varataan riittävästi aikaa. Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo (2015, 38) suosittelevatkin, että aikatauluihin kannattaa jättää jouston varaa. Työpajan pituus voi vaihdella. Sopivaksi ajaksi Tuominen ym. (2015) ehdottavat neljän tunnin työpajaa. Työpajoissa tulisi pyrkiä yksinkertaisuuteen ja välttää monimutkaisia menetelmiä. Tuominen ym. (2015) kannustavat suunnittelemaan työpajan niin, että se sisältää seuraavat vaiheet: selvän aloituksen, osallistujien stimulointi ja ajatusten ravistelu, prosessointi, yhteenveto ja selkeä päätös. (Tuominen ym. 2015, 38.)

Lego Serious Play -menetelmä

Lego Serious Play -menetelmä on innovatiivinen työväline, jonka avulla voidaan kehittää organisaatioiden eri osa-alueita. Työkaluina toimivat lego -palikat. Menetelmän avulla pyritään löytämään ratkaisu kohdennettuun haasteeseen. (Heikkinen 2015.) Lego Serious Play -menetelmä auttaa organisaatioita parantamaan toimintaansa rakentamalla abstrakteja malleja legopalikoista. Palikoista luodut rakennelmat voivat toimia keskustelun ja luovuuden pohjana. Menetelmän avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä ja jatkoehdotuksia tietyistä aiheista. Menetelmä osallistaa jokaisen osallistujan ja sen avulla hiljaisemmatkin henkilöt pääsevät ääneen helpommin. Sen avulla voidaan ratkaista haastavia pulmia, menemättä kuitenkaan henkilökohtaisuuksiin. Vaikka legot ovat leikkimielinen työkalu ja voivat saada ryhmässä hymyilevän vastaanoton, se on kuitenkin erinomainen työväline haastavissakin ongelmatilanteissa. (Serious Play.)

Lego -menetelmää voidaan käyttää tilaisuuksien ”jäänmurtajana”. Jäänmurtajan (Ice-breaker) tarkoituksena on saada osallistujat tuntemaan itsensä tervetulleiksi ja huomatuksi. Jäänmurtajana ei saa käyttää liian räväkkää menetelmää, mikä saattaa säilyttää hiljaisemmat ja ujommat. Metodiksi valitaan siksi sellainen, mikä ei vaadi erityistaitoja ja on melko rauhallinen. Jäänmurtajan tehtävänä on vapauttaa osallistujat pohtimaan ideoita positiivisessa ilmapiirissä. (Summa & Tuominen 2009, 53.)

Aivoriihi -menetelmä

Aivoriihi -menetelmä kannustaa osallistujia aktiiviseen osallistumiseen (Jyväskylän yliopisto 2010). Se on ongelmaratkaisun standardimenetelmä, minkä avulla tuotetaan ideoita ryhmässä (Ojasalo ym. 2014, 160). Menetelmä innostaa luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun kehittämistyössä (Jyväskylän yliopisto 2010). Aivoriihin alussa osallistujat tutustutetaan menetelmään ja kerrotaan aivoriihen aihe. Aivoriihessä voidaan aluksi tehdä kokeilukierros, jos menetelmä on osallistujille ennestään tuntematon. Toisessa vaiheessa määritellään ratkaistava ongelma ja rajataan se. (Innokylä 2012.)

Ideointivaiheessa jokainen ideoi omia ajatuksiaan ja niitä kirjataan paperille. Tapa miten tässä kohtaa toimitaan, voi olla hyvin vaihteleva. (Innokylä 2012.) Järjestelmällisessä menetelmässä ideat käydään vuorotellen läpi, jolloin hiljaisetkin pääsevät ääneen. Toisaalta tämä tapa voidaan kokea painostavana. Järjestäytymättömässä menetelmässä ideoita heitetään vapaasti, mutta tässä riskinä on, että ainoastaan kova äänisimmät ja rohkeimmat ovat äänessä. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Ideoita voidaan heitellä tai edetä järjestyksessä. Ideat kirjataan taululle, eikä niitä tässä vaiheessa lähdetä arvostelemaan. Aivoriihessä kannustetaan heittämään mahdollisimman paljon erilaisia ja lennokkaitakin ideoita. (Innokylä 2012.) Ideointivaiheessa ideoita voidaan yhdistellä ja kehittää eteenpäin (Ojasalo ym. 2014, 161). Valintavaiheessa pyritään edelleen ylläpitämään avointa ja luovaa ilmapiiriä (Innokylä 2012). Ideoita arvioidaan ja tarkastellaan tässä vaiheessa kriittisesti. Parhaimmat ja toteuttamiskelpoisimmat ideat voidaan esimerkiksi vielä laittaa paremmuusjärjestykseen. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Aivoriihen periaate on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Ajatus perustuu siihen, että mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisempää on, että joukosta löytyy innovatiivisia ratkaisuja. Menetelmän vahvuus on, että toisen ideoista voi syntyä itselleen uusia ideoita ja menetelmän avulla opitaan myös uusia tapoja lähestyä tarkasteltavana olevaa ongelmaa. Haasteena menetelmässä on, että ideat pysyvät konkreettisesti toteutettavina. (Innokylä 2012)

Fasilitointi

Fasilitoinnin perusajatus on, että ryhmä itse on asiantuntijana. Fasilitaattori on ryhmälähtöisessä työskentelyssä puolueeton osallistuja, joka auttaa ryhmää ideoimaan, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitaattorin tehtävä on ryhmäprosessin valmistelu, varmistaa kaikkien ryhmäläisten ideoiden ja ehdotusten tasapuolinen käsittely sekä sitouttaa ryhmää yhdessä aikaansaamiin ehdotuksiin ja päätöksiin. (Summa ym. 2009, 9.) Fasilitaattori keskittyy siis pelkkään työpajan prosessiin, eikä ota kantaa luotuihin ideoihin, kritisoi tai arvioi niitä. Fasilitaattorin neutraali rooli työpajan sisällön suhteen, antaa osallistujille tilaa. (Kantojärvi 2012, 36.) Hyvä fasilitaattori on aktiivinen kuuntelija ja osaa käyttää tehokkaita ryhmätyömenetelmiä, jotta kaikkien osallistuminen on aktiivista. Hän osaa pitää ryhmän energiatason riittävänä ja kertoo ohjeistukset selkeästi. (Kantojärvi 2012, 40.)

Fasilitaattorin tärkeä tehtävä on selkiyttää työpajan tarkoitus mahdollisimman selkeästi niin itselleen kuin osallistujillekin. Mikäli työpajan tarkoitus ja tavoite jäävät osallistujille epäselviksi, saattaa se heikentää osallistumisprosenttia, lisätä työpajaa kohtaan kriittisyyttä ja heikentää osallisuutta. Fasilitaattorin on myös hyvä pohtia etukäteen työpajan tilajärjestelyä, osallistujien tiedottamista, tarjoiluja sekä kutsuja. (Kantojärvi 2012, 41, 47.)

Kehittämisehdotusten visualisointi

Halusimme hyödyntää visuaalisuutta prosessin hahmottamisessa. Visuaalisuus konkretisoi ja jäsentää ideoita. Visualisoinnin avulla ideoista on myös helpompi kommunikoida eteenpäin. (Tuominen ym. 2015, 36.)

Palvelun tuotteistamisen käsikirja esittää viisi eri näkökulmaa, miten visualisointi tukee tuotteistamista ja palveluiden kehittämistä:

1. Konkretisointi: Visualisoinnin avulla on helpompi konkretisoida ideoita ja ideat saadaan helpommin käsiteltävään muotoon.
2. Yksinkertaistaminen: Visuaalisuuden avulla moniulotteisetkin asiat voidaan hahmottaa nopeasti. Yksinkertainen malli toimii muistutuksena palvelun eri ulottuvuuksista. Päävies-tien yksinkertaistaminen visuaalisen kuvan avulla nopeuttaa kehittämistyötä ja auttaa vie-mään viestiä eteenpäin.
3. Ajattelun stimuloiminen: Visualisoiminen haastaa ajattelemaan palvelua eri näkökul-mista. Visuaalisten mallien avulla voi huomata helpommin palvelun puutteita ja kehittämis-mahdollisuuksia.
4. Yhteistyö: Visuaalinen malli helpottaa yhteistyötä. Eri konteksteista tulevien osallistujien on helpompi fokusoida yhteistyötä. Yhteinen kohde motivoi ja ohjaa yhteisen mallin kehit-tämiseen. Yhteinen kohde luo yhteistä ymmärrystä. Visuaalinen työ on helppo ja jakaa ja työstää yhdessä.
5. Muistaminen: Visuaalisuus toimii muistutuksena myös pitkän ajan jälkeen. Kaikki yksi-tyiskohdat eivät välttämättä jää mieleen pelkän keskustelun avulla. (Tuominen ym. 2015, 36-37.)

7.5 Aineiston analyysimenetelmät

Ilmiön ja kohteen havainnointi, sen analysointi ja johtopäätökset tulisi perustua aina käsit-teisiin, periaatteisiin ja teorioihin. Tarvitaan vuorovaikutusta metodologian (tekeminen) ja käsitteellisyyden (ajattelu) välillä. (Pitkäranta 2014, 101-102.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on liikuttava teorian ja todellisuuden välissä. Tätä kutsutaan hermeneuttiseksi ke-häksi. Se perustuu siihen, että tutkija lähtee liikkeelle jostakin tietystä lähtökodasta, tee-masta tai johtoajatuksista ja palaa kehässä takaisin ymmärtääkseen ja oivaltaakseen niitä. Tätä kautta ymmärrys tutkimuskohteesta syvenee. (Pitkäranta 2014, 106.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää useimmissa laadul-lisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysillä voidaan analysoida

dokumentteja, kuten puhetta, haastatteluja, kirjeitä tai raportteja, systemaattisesti sekä objektiivisesti. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Analyysi siis perustuu joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehukseen. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen mukaisesti, eivätkä ne voi olla etukäteen päätettyjä tai sovittuja. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia apuna analyysin tekemisessä, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Teorialähtöistä aineistonanalyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon pohjalta luotu teoria. (Tuomi ym. 2009, 103, 95-97.) Kakkuri-Knuutila & Hienlahti (2006) toteavat, että karkeasti ero syntyy siinä, että teorialähtöisessä tutkimuksessa on valittu jo ennen aineiston hankintaa olennaiset teoriat ja käsitteet. Kun taas aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet, mallit ja teoria syntyvät vasta aineiston analyysin tuloksena. (Tuomi 2007, 128.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) jakavat aineiston analyysin kolmeen vaiheeseen:

1. Aineiston redusointi eli pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois tai tieto pilkotaan osiin. Aineistoa voidaan pelkistää esimerkiksi koodaamalla värejä käyttäen tutkimukselle keskeiset ilmaisut. Aineistosta nousseet alkuperäisilmauksista luodaan pelkistettyjä ilmauksia.
2. Aineiston klusterointi eli ryhmittelyvaiheessa keskitytään aineistosta koodattuihin alkuperäisilmauksiin, joita käydään tarkasti läpi. Pelkistettyjen ilmausten pohjalta syntyy alaluokkia. Aineistosta etsitään eroavaisuuksia tai samankaltaisuutta kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokittelu siis tiivistää aineistoa.
3. Aineiston abstrahointi eli käsitteellistämisen vaiheessa yhdistellään aiemmin syntyneitä luokituksia, niin kauan kuin se on tutkimuksen kannalta olennaista. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näiden perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja edetään tutkimuksen johtopäätöksiin. Yhdistelyn myötä syntyy vastaus tutkimuskysymykseen. (Tuomi ym. 2009, 108-113.)

Toteuttamamme kyselyt toivat laadulliseen tutkimukseemme kvantitatiivisen piirteen. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät pyrkivät määrien laskemiseen. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään frekvenssejä eli esiintymistiheyksiä, jotka liittyvät tutkimuskohteeseen, sen ominaisuuksiin ja yhteyksiin. (Kananen 2008b, 11.) Kvantitatiivinen lähestymistapa pyrkii objektiivisuuteen, ilman minkäänlaista vuorovaikutussuhdetta tutkijan ja informantin välillä. Reaalimaailmaa tarkastellaan yksinkertaisena, kosketeltavana ja mitattavana. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla on aina teoria ja tietoa, jonka pohjalta

voidaan suunnitella toteutettava tutkimus. (Kananen 2008a, 28.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käsitellään tilastollisin menetelmin (Kananen 2008b, 10). Tutkimusongelma määritellään ennen tiedonkeruuta. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelulla. Haastattelussa käytetään valmiiksi suunniteltuja strukturoituja tai avoimia kysymyksiä. (Kananen 2008b, 11.)

8 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

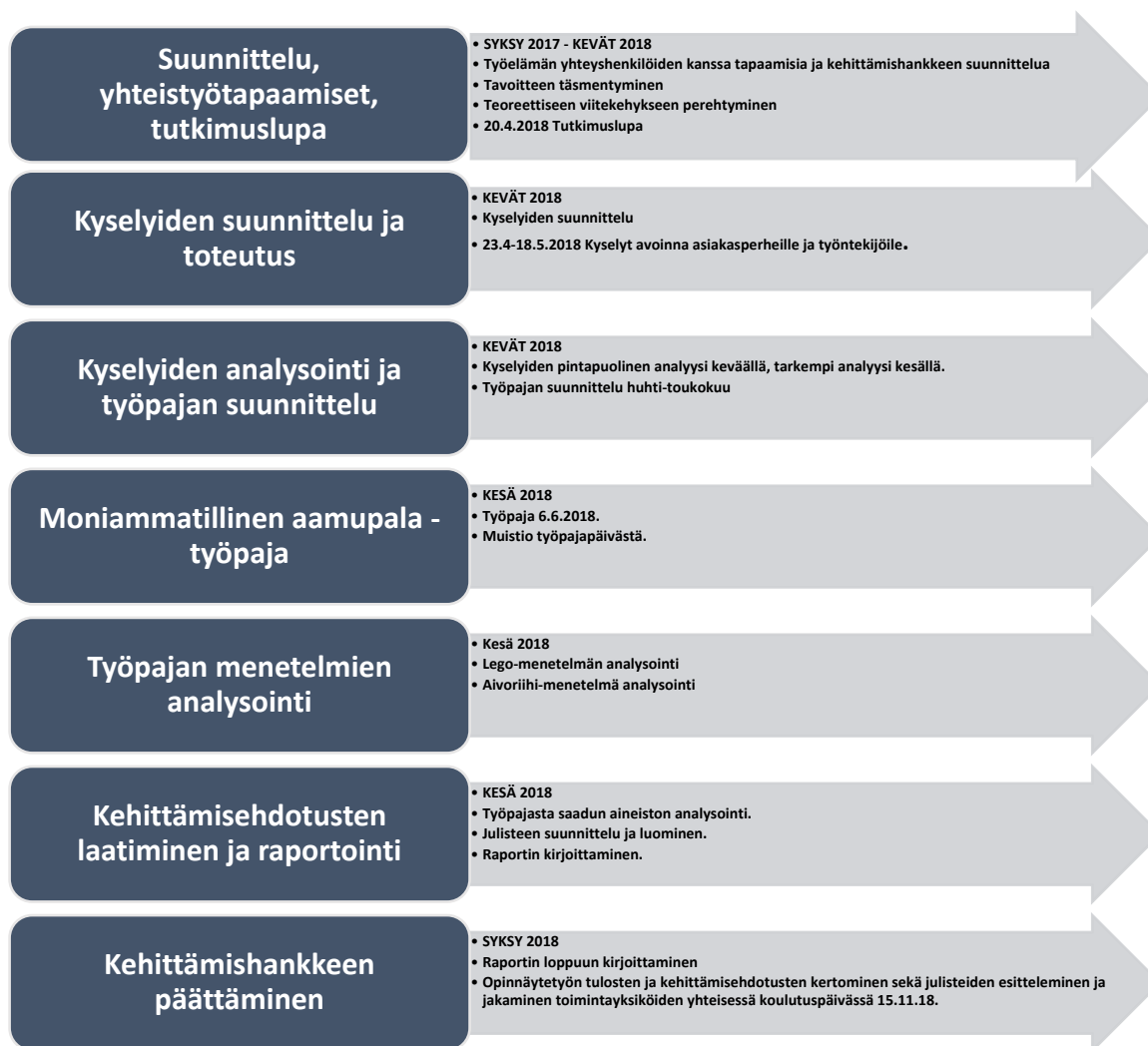
8.1 Kehittämishankkeen aloitus kohdeorganisaatiossa

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyön kehittäminen oli alkanut syksyllä 2017. Asiakasohjauksen ja perheneuvolan välillä etsittiin ja kokeiltiin erilaisia käytäntöjä, joiden avulla yhteistyötä voitaisiin kehittää tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Kehittämistyössä tärkeänä viitekehyksenä oli sosiaalihuoltolain mukainen monialainen yhteistyö ja sen soveltamismahdollisuudet. (Mykrä 2017.) Päijät-Hämeen LAPE-tiimi tarjosi loppuvuodesta 2017 Lahden ammattikorkeakoulun sosionomi (YAMK) -opiskelijoille mahdollisuutta osallistua kehittämishankkeeseen.

Yhteistyömme LAPE:n, perheneuvolan ja asiakasohjauksen kanssa aloitettiin loppu vuodesta 2017. Ensimmäisessä yhteisessä palaverissa olivat paikalla perheneuvolasta psykologi Sanna Huuskonen, asiakasohjauksesta sosionomi Kira Laurila, sekä LAPE:n projektisuunnittelijat Marita Moisander-Pohjonen ja Anne-Marie Haavisto. Palaverissa todettiin, että jo aloitetussa kehittämissätyössä ulkopuolinen tuki ja näkemys olisi suotavaa. Alkuvuonna 2018 osallistuimme toimintayksiköiden välisiin palavereihin ja näissä jatkoimme opinnäytetyön suunnittelemista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön tavoitteet täsmentyivät ja muovautuivat valmiiksi kevään 2018 aikana.

8.2 Kehittämishankkeen rakenne

Kehittämishankkeen rakenne on esitetty kuvassa 5. Toimintatutkimuksen mukaisesti syklit: suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu, näkyvät kehittämishankkeen prosessissa. Syklien eri vaiheet kulkevat limittäin, joten emme kuvaa tarkemmin, mikä sykli on menossa missäkin prosessin vaiheessa. Seuraavaksi tarkennamme nämä prosessin vaiheet kuvassa 5. esitellyssä järjestyksessä.



KUVA 5. Kehittämishankkeen rakenne.

Suunnittelu, yhteistyötapaamiset, tutkimuslupa

Hankkeen suunnittelu käynnistyi työelämän yhteyshenkilöiden ja LAPE -tiimin palaverista 18.12.2017. Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa suunnittelu sisälsi kehittämishankkeen ongelman määrittelyä ja tavoitteiden asettamista. Yhteistyökumppaneita tavattiin yhteisten tavoitteiden asettamiseksi ja yhteistyön konkreettisten asioiden sopimiseksi. Tietoperustaan tutustuminen ohjasi meitä keskittymään moniammatillisuuden, monialaisuuden ja monitoimijuuden lisäksi myös työyhteisöjen kehittämiseen ja kehittämisen menetelmiin. Reflektoimme tietoperustan valintojamme ja hankkeen suunnitelmaa työelämän yhteyshenkilöidemme Sanna Huuskosen ja Kira Laurilan tapaamisissa. Tapaamisia oli keväällä useampi. Lisäksi olimme kuuntelemassa työyhteisöjen yhteisiä palavereja kaksi

kertaa. Muutamissa tapaamisissa Huuskosen ja Laurilan kanssa olivat paikalla myös toimintayksiköiden esimiehet. Perheneuvolan ja asiakasohjauksen työntekijöillä oli paljon sellaista tietoa, mitä meillä tutkijoilla ei ollut. Ja toisinpäin ulkopuolinen näkökulma ja teoreettinen osaaminen olivat tässä tapauksessa kehittämisen edellytys. Jo saadut kokemukset yhteistyön toimivuudesta ja toisaalta sen haasteista, antoivat myös uusia suuntaviivoja kehittämistyölle.

Tutkimusluvan saaminen venyi meistä riippumattomista syistä ja lupa saatiin 20.4.2018.

Kyselyiden suunnittelu ja toteutus

Kyselyt toteutettiin kohdeyksiköiden työntekijöille sekä asiakkaille, joilla oli jo kokemuksia keskinäisestä yhteistyöstä. Kyselyihin saivat vastata myös kohdeyksiköiden esimiehet. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää moniammatillisuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä, sekä tunnistaa kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Halusimme tietää, millaisia kokemuksia asiakkailla ja työntekijöillä oli ollut jo olemassa olevasta kohdeyksiköiden välisestä yhteistyöstä. Kyselyiden toivottiin tuottavan aineistoa kehittämisehdotusten laatimiseen sekä tueksi työpajan suunnitteluun. Kohdensimme teoreettista viitekehystä vastaamaan parhaiten kehittämishankkeen tarpeisiin. Tutkimme aikaisempia hankkeita ja tutkimuksia ja löysimme vuosina 2003-2005 toteutetun Hyvinvointineuvolahankkeen ja sen myötä luodut Moniammatillisuuden laadun portaat. Laadun portaat toimivat tässä opinnäytetyössä niin kyselyiden kuin työpajan viitekehystenä.

Lomakekysely valikoitui menetelmäksi, koska aikataulu määrätti paljolti, millaisia menetelmiä aineiston hankinnassa pystyttiin käyttämään. Kysely tuntui myös riittävältä siihen tarpeeseen, mihin taustatietoa haettiin.

Työntekijöiden kyselyt (LIITE 1). Perheneuvolan ja asiakasohjauksen työntekijät vastasivat kyselyyn Webropol -järjestelmän kautta. Kyselyt avattiin 23.4.2018 Webropol-järjestelmässä. Työntekijöille lähetettiin sähköposti, joka sisälsi linkin Webropol-kyselyyn. Sähköposti sisälsi saatetekstin (LIITE 2), jossa kerrottiin hankkeesta ja kyselyn tarkoituksesta. Saatetekstistä ilmeni myös, miten vastaukset analysoidaan ja että kyselyyn vastataan anonymisti. Työelämän yhteyshenkilöt Kira Laurila ja Sanna Huuskonen toimittivat sähköpostilinkin oman työyhteisön postituslistan mukaisesti. Perheneuvolassa kysely lähetettiin 22 työntekijälle. Asiakasohjauksessa 48 työntekijälle. Kyselyyn vastasi yhteensä 23 työntekijää. Vastauksissa ei eritelty vastaajien toimintayksiköitä eikä työtehtäviä. Emme keränneet taustatietoa siitä, oliko vastaajilla aiempaa kokemusta yhteistyöstä toisen toimintayksikön kanssa. Halusimme saada vastauksia myös niiltä työntekijöiltä, jotka mahdollisesti olivat vasta yhteistyön tekemisessä alkutekijöissä.

Moniammatillisuuden laadun portaat ohjasivat kyselyiden suunnittelua. Tiivistimme laadun portaat neljäksi osa-alueeksi, kuten aiemmin olemme maininneet. Osa-alueita olivat: Yhteistyön tarve ja tiedonkulku, yhteistyön rakenne, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot sekä asiakaslähtöisyys. Kyselyssä kysymykset 1-5, 7-11, 13-16, 18-22, toteutettiin strukturoituna monivalintakysymyksinä Likert-asteikolla vaihteluvälillä 1-5. Vastausvaihtoehtoina olivat ”Täysin eri mieltä”, ”Osittain eri mieltä”, ”En osaa sanoa”, ”Osittain samaa mieltä”, ”Täysin samaa mieltä”. Kysymykset 6, 12, 17, 23 toteutettiin avoimina kysymyksinä. Likert-asteikko valittiin, koska halusimme mitata asenteita ja mielipiteitä, sekä niiden eri asenteita. Likert-asteikon avulla pystyimme tunnistamaan kehittämistä kaipaavia alueita nopeasti ja helposti. Avoimien kysymysten avulla saimme tarkemmin selville, mitä vastaajat olivat mieltä yhteistyön tekemisestä. Seuraavaksi kerromme tarkemmin, mitä asioita halusimme selvittää yllä mainituista neljästä osa-alueesta.

Yhteistyön tarve ja tiedonkulku osassa halusimme tietää Likert-asteikon avulla, koettiinko yhteistyö tarpeellisenä ja tasavertaisena. Lisäksi kysyimme, kokivatko työntekijät tiedonkulun sujuvana ja tunsivatko he yhteistyökumppanin toimintatavat. Tässä osassa selvitettiin myös työntekijöiden motivaatiota yhteistyön tekemiseen. Avoimena kysymyksenä tässä osassa kysyttiin millaiset yhteistyötavat perheneuvolan / asiakasohjauksen kanssa edistivät tai hankaloittivat työn tekemistä.

Yhteistyön rakenne osassa halusimme selvittää Likert-asteikolla, koettiinko yhteistyöllä olevan selkeitä rakenteita. Kysyimme, kokivatko työntekijät yhteistyön suunnitelmallisena ja oliko yhteistyölle riittävästi aikaa ja resursseja. Kysyimme, tuntuivatko rakenteet selkeiltä ja kokivatko työntekijät kantavansa itse vastuuta yhteistyön toteuttamisesta. Lisäksi selvitettiin, koettiinko yhteistyö tarkoituksenmukaisena. Avoimena kysymyksenä kysyttiin, millaisia resursseja kaivattiin lisää yhteistyön tekemiseen.

Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot osassa halusimme tietää, millaisena yhteistyö koettiin tällä hetkellä ja tuntuiko yhteistyössä työskentely avoimelta. Likert-asteikolla kysyttiin, kokivatko työntekijät tulevansa kuulluksi yhteistyötä tehdessään ja saavansa jotakin uutta oppia yhteistyön myötä. Työntekijöiltä kysyttiin uskaltavatko he kertoa omia näkemyksiään ja mielipiteitään ja kokivatko he vuorovaikutuksen hyvänä. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin millaisia positiivisia tai negatiivisia kokemuksia työntekijöillä oli yhteistyön tekemisestä perheneuvolan/ asiakasohjauksen kanssa.

Asiakaslähtöisyys osassa haluttiin selvittää, millä tavalla asiakaslähtöisyys toteutui yhteistyön tekemisessä. Likert-asteikolla kysyttiin, koettiinko yhteistyö asiakaslähtöisenä ja huomioitiinko asiakas tasavertaisena yhteistyötä tehtäessä. Lisäksi kysyimme asiakkaan osallisuudesta prosessissa. Kysyimme, kokivatko työntekijät, että asiakas on osallisena häntä

koskevista palavereista ja päätöksenteosta sekä oman tilanteensa määrittäjänä. Selvitimme työntekijöiden näkökulmaa siihen, onko yhteisissä palavereissa käytetty käsitteistö ymmärrettävää niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Avoimessa kysymyksessä haluttiin kysyä työntekijöiden näkemystä siitä, millaista hyötyä heidän mielestään asiakas on saanut/ tulee saamaan yhteistyöstä.

Kyselyt asiakkaille (LIITE 3). Asiakkaille päätimme lähettää paperikyselyn, jotta voisimme paremmin varmistaa kyselyiden saavuttavan kohderyhmän. Asiakkailta oli myös mahdollisuus täyttää kysely Webropol -järjestelmän kautta. Asiakkaiden kysely toteutettiin samanaikaisesti kuin työntekijöiden kysely. Asiakkaiden kyselyjen mukana lähetettiin valmiiksi postimerkillä varustettu kirjekuori, kyselylomake sekä saatekirje (LIITE 4). Saatekirjeessä kerrottiin hankkeesta, kyselyn tarkoituksesta, anonyymisuojusta ja vastausten analysoinnista sekä ohjeistettiin kyselyn palautus. Perheneuvolan ja asiakasohjauksen työntekijöiden kanssa sovittiin, että he ottavat vastuun asiakaskyselyiden toimittamisesta kohdenneusti niille asiakkaille, joilla oli jo kokemuksia yhteistyöstä. Tiesimme, että vastaajamäärä olisi melko pieni, mutta pidimme tärkeänä sitä, että voisimme saada edes muutaman asiakasnäkökulman yhteistyön tämänhetkisestä tilasta. Toimitimme perheneuvolaan ja asiakasohjaukseen, molempiin yksiköihin 15 kappaletta asiakaskyselyitä. Vastauksia saimme yhteensä kolme.

Asiakkaille suunnatun kyselyn runko rakentui myös Moniammatillisuuden laadun portaita hyödyntämällä. Kysely sisälsi yhteensä 12 kysymystä. Kysymykset 1-9 toteutettiin strukturoitua monivalintakysymystä Likert-asteikolla 1-5. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin työntekijöiden kyselyssä. Kysymykset 10,11,12 toteutettiin avoimena kysymyksinä. Halusimme saada asiakkailta vastauksia, joita voitaisiin peilata työntekijöiden vastauksiin. Pidimme asiakaskyselyn toteuttamista tärkeänä, koska asiakaslähtöisyys ja yhteiskehittäminen ovat osa opinnäytetyötämme.

Kyselyiden analysointi ja työpajan suunnittelu

Kyselyiden toteuttamisen jälkeen tulokset analysoitiin nopeasti, jotta pystyimme hyödyntämään tietoa työpajan suunnittelussa sekä pystyimme esittämään tulokset työntekijöille työpajapäivässä. Tarkempi sisällönanalyysi tehtiin kesän 2018 aikana. Kyselyjen tuloksien pohjalta voitiin reflektoida ja viedä kehittämistyötä eteenpäin työpajoissa.

Kyselyiden strukturoidut kysymykset analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Webropol -järjestelmän kautta saimme suoraan kyselyjen aineiston yhteenvedon. Kvantitatiivista aineistoa jatko työstettiin Excel-ohjelman avulla saadaksemme haluamamme diagrammit ja vastausnäkyvät. Yhteenvedosta tarkasteltiin ääripäitä ja kiinnitettiin huomiota yhteneväisyyksiin.

Avoimet kysymykset analysoitiin kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin (LIITE 5). Pelkistämävaiheessa avoimet kysymykset luettiin läpi ja koodattiin värien avulla samankaltaiset käsitteet ja ilmaisut. Tieto pilkottiin osiin ja koodatut ilmaisut pelkistettiin. Aineiston klusterointi eli ryhmittelyvaiheessa jaoimme koodatut ilmaisut omiin alaluokkiinsa. Näihin luokkiin kerättiin samankaltaisuuksia sisältävät käsitteet ja ilmaisut. Aineiston abstrahointi eli käsitteellistämisen vaiheessa kävimme läpi muodostamiamme luokkia ja yhdistelimme niitä edelleen. Aineistosta laskettiin myös tiettyjen sanojen esiintyvyyksiä lukuina. Tämän avulla pystyimme hahmottamaan, mitkä asiat nousivat keskeisimmiksi aineistosta.

Moniammatillinen aamupala -työpaja

Työpajapäivä oli sovittu toimeksiantajan puolelta olevan 6.6.2018. Tämä lyhensi merkittävästi sitä aikaa, mitä voitiin käyttää kyselyiden toteuttamiseen ja analysointiin. Työpaja toimi intensiivisenä kehittämisen hetkenä. Tietoperustasta ja kyselyillä hankitun aineiston ja työpajasta saatujen tulosten pohjalta rakentuivat lopulliset kehittämissuositukset.

Suunnittelimme työpajan ja hyväksyimme sen työelämäohjaajillamme sekä LAPE –hankkeen projektisuunnittelijalla. Fasilitaattoreina Moniammatillinen aamupala -työpajassa toimimme me opinnäytetyön tekijät sekä LAPE –hankkeesta projektisuunnittelija Marita Moisander-Pohjonen. Työpajan vetämisessä meitä mietitytti etenkin se, kuinka työntekijät suhtautuisivat meihin opiskelijoihin työpajan vetäjinä ja suunnittelijoina.

Työpaja työskentelyn valinta oli luonnollinen valinta, sillä kehittämiskohteenamme oli yhteistyön kehittäminen sekä halusimme työntekijöiden osallisuuden olevan siinä vahvaa. Toteutimme "Moniammatillinen aamupala" -nimellä kulkevan työpajan 6.6.2018. Aikaa oli varattu kolme ja puolituntia. Työpajaan osallistuivat lapsiperhepalveluiden asiakasohjaus yksiköstä seitsemän työntekijää sekä perheneuvolan yksiköstä seitsemän työntekijää. Lisäksi paikalla oli kaksi esimiestä kummastakin yksiköstä. Työpajaa varten oli varattu ravintola Wanha Herra:n Metelinmäki -kabinetti. Työpajan alussa oli aamupala osallistujille. Aamupalan ja kahvittelun toivoimme luovan tilaisuuteen rentoutta ja avointa ilmapiiriä.

Olimme lähettäneet kutsut (LIITE 6) Moniammatillinen aamupala -työpajaan hyvissä ajoin. Toimintayksiköissä työntekijät, jotka osallistuivat työpajaan, ilmoittivat halukkuutensa osallistumiseen vapaaehtoisesti. Olimme suunnitelleet työpajan tilaratkaisuja mahdollisuuksien mukaan. Järjestimme pöydät ja tuolit niin, että jokainen osallistuja näki toisensa, eikä tilaratkaisu ainakaan heikentänyt osallistujien osallisuutta. Laitoimme tilaan mietelauseita seinille, jotka työntekijät näkivät ja lukivat heti kun tulivat tilaan. Mietelauseissa oli ajatuksia, jotka kannustivat avoimeen ja rohkeaan yhteistyöhön. Seuraavaksi kerromme työpajapäivän sisällön.

Lego-menetelmä. Työpaja alkoi Lego -menetelmällä, joka toimi tilaisuuden “jäänmurta-jana”. Käytämme opinnäytetyössämme Lego -menetelmä nimeä, koska vain lisensoidut fasilitoijat saavat käyttää työskentelymenetelmästä menettelyn oikeaa nimeä Lego Serious Play. Mielestämme haasteellisten ongelmien käsittelyssä uudenlainen käsittelytapa tuntui hyödylliseltä. Menetelmä oli sopivan erilainen ja haasteellinen, mutta ei kuitenkaan kiusallinen. Työntekijät saivat kaksi legopalaa. Toiseen legopalaan he kirjoittivat, mitä he voivat itse antaa yhteistyölle ja toiseen, mitä voivat saada toiselta osapuolelta. Jokainen työntekijä kertoi vuorollaan ajatuksensa ja tämän jälkeen laittoi legopalat legoalustalle. Olimme etukäteen rakentaneet legoalustalle kaksi taloa (asiakasohjaus ja perheneuvola). Työntekijöiden Lego-palikoista muodostui konkreettinen ja symbolinen silta toimintayksiköiden välille (LIITE 7).

PowerPoint -esitys kyselyiden tuloksista. Jäänmurtajan jälkeen kävimme PowerPoint-esityksen avulla läpi työntekijöille toteutetun kyselyn keskeisimmät tulokset. Kyselyn tulosten esittämisen jälkeen, oli työntekijöille varattu aikaa keskusteluun.

Moniammatillisuuden laadun portaat –esitys. Kyselyiden vastausten esittämisen jälkeen Marita Moisander-Pohjonen kertoi LAPE-hankkeen tavoitteista ja moniammatillisen yhteistyön kehittämisestä. Moisander-Pohjosen esityksen jälkeen avasimme osallistujille koko opinnäytetyömme pohjalla olevaa Hyvinvointineuvolahankkeen myötä luotuja Moniammatillisuuden laadun portaita ja niistä tiivistämäämme neljää osa-aluetta.

Aivoriihi -menetelmä. Moniammatillisuuden laadun portaiden neljä osa-aluetta toimivat aivoriihen tehtävän pohjalla. Työntekijät jakoutuivat neljään ryhmään ottamalla luku yhdestä neljään niin, että jokaisessa ryhmässä oli työntekijöitä molemmista yksiköistä. Ryhmien tehtävänä oli koota, Miten saavutamme? –ideoita isolle kartonkipahville Moniammatillisuuden laadun portaiden ja edellisen esityksen pohjalta. Ensimmäinen ryhmä pohti yhteistyön tarvetta ja tiedon kulkua. Toinen ryhmä yhteistyön rakennetta. Kolmas ryhmä vuorovaikutusta ja sosiaalisia taitoja. Neljäs ryhmä asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli, että työntekijät keskittyisivät haluttuun tavoitettiin ja voisivat peilata omaa yhteistyötä ylimmän portaan tavoitteisiin. Ei haluttu jäädä jumiutumaan niinkään koettuihin haasteisiin, vaan pureutumaan kohtiin, mitä kehittämällä voidaan yhteistyötä tehostaa. Lisäksi muistutimme pohtimaan kehittämistyön apuna hyviä jo olleita kokemuksia yhteistyöstä ja hyödyntämään näitä kokemuksia.

Ryhmien tuotoksien esittelyt. Pienryhmissä työskentelyn jälkeen ryhmät esittivät tuotoksensa ja ideointia jatkettiin yhteisen keskustelun kautta. Marita Moisander-Pohjonen kirjasi nousseet ajatukset ja ideat muistioon. Konkreettiset ideat nousivat yhteiseen keskusteluun ja jatkokehittelyyn. Esimiehet ottivat vastuun niiden viemisestä käytäntöön.

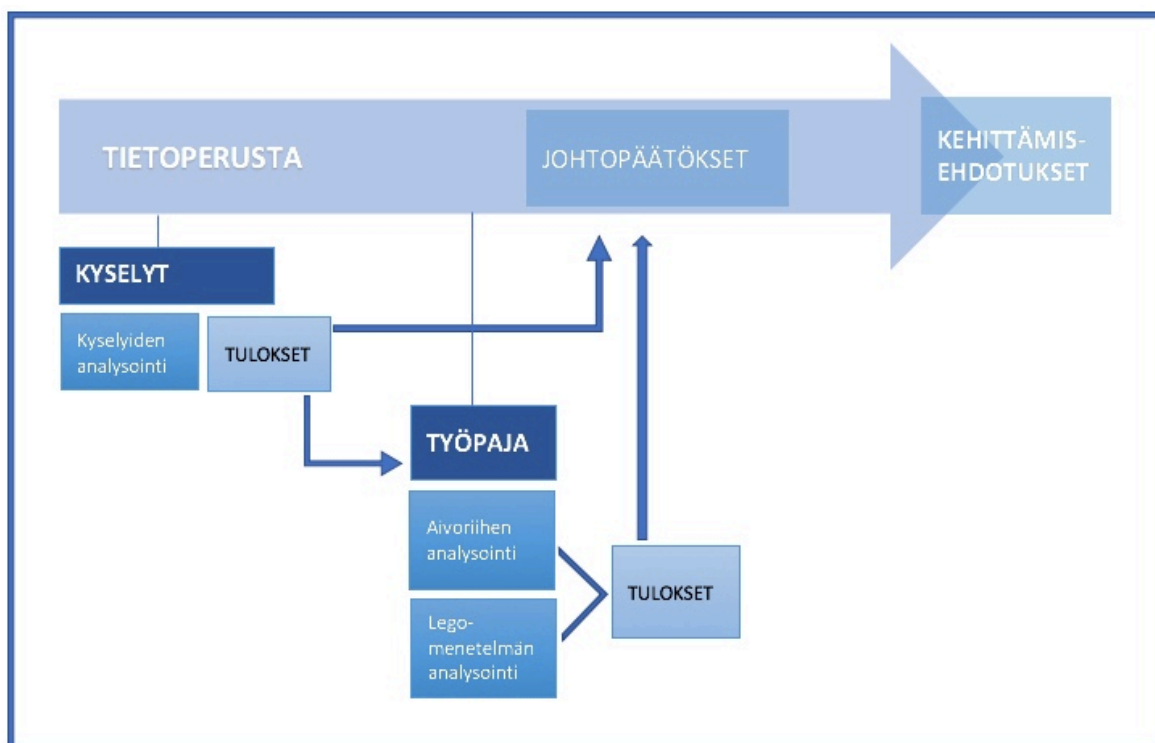
Työpajan päättäminen. Työpaja päätettiin meidän opinnäytetyön tekijöiden puheenvuoroon. Toivoimme työpajan herätelleen työntekijöitä pohtimaan omia asenteitaan suhteessa moniammatilliseen yhteistyöhön. Haastoimme osallistujia myös toimimaan "viestinviejänä" omassa työyhteisössään, levittäen positiivista ja kehittämismyönteistä suhtautumista moniammatilliseen yhteistyöhön. Osallistujille annettiin positiivista palautetta onnistuneesta päivästä ja vertasimme työpajaa, aikaisempiin yhteispalavereihin, joista yhteistyö oli kehittynyt parempaan suuntaan. Osallistujilta kerättiin nimettömänä kirjallinen palaute työpajasta.

Työpajan menetelmien analysointi

Lego- ja aivoriihimenetelmissä -nousseet työntekijöiden ajatukset ja ideat käytiin läpi sisälönanalyysin keinoin. Kiinnitimme huomiota yhteneväisyyksiin sekä toistuvuuksiin. Työntekijöiden vastaukset pelkistettiin ja yhdistettiin samankaltaisia ajatuksia. Näistä syntyivät työpajan tulokset. Nämä koostettiin kahdeksi eri taulukoksi, jotka esitellään tulokset kohdassa.

Raportointi ja kehittämissuositusten laatiminen

Avaamme kokonaisuuden hahmottamiseksi kehittämissuositusten syntymistä. Kyselyt rakennettiin tietoperustaa hyödyntämällä. Tietoperustaa ja kyselyistä saatuja tuloksia käytettiin työpajan suunnittelussa. Tietoperustan, kyselyiden tulosten ja työpajapäivässä käytettyjen lego- ja aivoriihimenetelmän avulla saatujen tulosten pohjalta muodostuivat johtopäätökset. Kehittämissuositukset syntyivät johtopäätösten sekä tietoperustan pohjalta. Tämä havainnollistetaan seuraavassa kuvassa (KUVA 6).



KUVA 6. Kehittämissuositusten syntyminen

Kehittämissuositukset esitettiin visuaalisessa muodossa. Toteutimme kaksi eri julistetta. Julisteessa 1. (LIITE 8) kehittämissuositukset on esitelty kokonaisuudessaan. Halusimme kuitenkin toteuttaa myös toisen julisteen, jossa julisteessa 1. olevat tekstit on kiteytetty napakoiksi teeseiksi. Julisteen 2. (LIITE 9) lyhyet ja käskymuotoiset teesit toimivat ytimekkäinä viesteinä aiheesta. Käskymuotoiset teesit olivat myös työelämän yhteyshenkilöiden toiveena.

Julisteessa 2. on panostettu enemmän visuaalisuuteen. Lennossa oleva kuumailmapallo kuvasi mielestämme hienosti yhteistä matkaa kohti parempaa moniammatillista yhteistyötä. Ajattelemme, että kuumailmapallon korissa ovat yhdessä asiakasohjaus, perheneuvola ja palvelun käyttäjät eli asiakasperheet. Kuumailmapalloa kannattelevat moniammatillisuuden eri osa-alueet, jotka tässä kehittämissuosituksessa ovat siis olleet yhteistyön tarve ja tiedonkulku, yhteistyön rakenne, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot sekä asiakaslähtöisyys. Työstimme julisteen ja mallin valmiiksi kesän ja syksyn aikana. Julisteiden ja mallin graafisesta toteutuksesta vastasi Jukka Hakala, joka toteutti visuaalisen ilmeen toiveidemme pohjalta.

Kirjoitimme opinnäytetyön raportin syksyn 2018 aikana loppuun.

Kehittämishankkeen päättäminen

Koimme, että olisi tärkeää käydä kertomassa opinnäytetyömme prosessista ja johtopäätöksistä sekä kehittämis ehdotuksista opinnäytetyömme kohdeyksiköille. Työelämäohjaajamme olivat samaa mieltä ja toivoivat tätä. Perheneuvolan ja asiakasohjauksen välillä järjestettiin 15.11.2018 yhteinen ”Yhdessä kohti myönteistä tunnistamista” -koulutuspäivä. Idea yhteisestä koulutuspäivästä syntyi Moniammatillinen aamupala -työpajapäivässä. Yhteisessä koulutuspäivässä olivat kaikki asiakasohjauksen sekä perheneuvolan työntekijät. Kävimme kertomassa koulutuspäivän alussa opinnäytetyöstä ja sen tuloksista sekä kehittämis ehdotuksista. Valmiit julisteet esiteltiin ja jaettiin työntekijöille. Ajatuksena oli, että jokainen työntekijä voi ripustaa julisteen työhuoneensa seinälle ja muistaa näin helpommin moniammatillisen yhteistyön merkityksen ja sen tärkeimmät tekijät.

9 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

9.1 Työntekijöiden lomakekyselyn tulokset

Työntekijöidenlomakekysely sisälsi yhteensä 23 kysymystä. Kyselyn vastausten keräämisessä hyödynnettiin Likert-asteikkoa vaihteluvälillä 1-5. Likert-asteikkoon perustuvien kysymysten vastausjakauma ilmoitetaan tässä raportissa pääasiassa kappalemäärinä, koska aineisto on pieni (n=23). ”En osaa sanoa” vaihtoehto on haluttu huomioida tuloksissa, sillä tässä tutkimuksessa se voinee viitata siihen, ettei vastaajalla ole kokemusta vielä yhteistyön tekemisestä, jonka vuoksi hän on jäävi vastaamaan. Lisäksi kysely sisälsi neljä avointa kysymystä. Esitämme tulokset teemoihin jaettuna. Kysymykset 1-6 yhteistyön tarve ja tiedonkulku, 7-12 yhteistyön rakenne, 13-17 vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot, 18-23 asiakaslähtöisyys. Strukturoitujen monivalintakysymysten vastausprosentti oli 100% (n=23), kaikissa paitsi kysymyksissä 13. ja 18., joissa vastaajia oli molemmissa 22. Avoimien kysymysten vastaajamäärät vaihtelivat.

Yhteistyön tarve ja tiedonkulku

Yhteistyö on mielestäni tarpeellista -kysymykseen, olivat vastanneet kaikki (n=23) vastaajat. Vastausten perusteella voidaan todeta vastaajien olevan yksimielisiä siitä, että moniammatilliselle yhteistyölle on tarve. 21 vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli kaksi vastaajaa.

Yhteistyön tasavartaisuuden kokemuksissa sen sijaan oli hajontaa. Hajontaa oli asteikon molemmin puolin. Täysin eri mieltä oli yksi, osittain eri mieltä oli seitsemän, osittain samaa mieltä kahdeksan ja täysin samaa mieltä oli kaksi. Viisi vastaajaa vastasi ”en osaa sanoa”.

Tiedonkulun sujuvuudesta kysyttäessä vastauksista selvisi, että tiedonkulun sujuvuudessa on vielä haasteita. Vastaajista kahdeksan oli osittain samaa mieltä ja kahdeksan osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa ja täysin samaa mieltä kaksi vastaajaa. Vastaajista kolme vastasi kysymykseen, ”en osaa sanoa”.

Yhteistyökumppanin toimintatapoja ei tunneta vielä kunnolla, sillä 14 vastasi olevansa osittain eri mieltä kysyttäessä yhteistyökumppanin toimintatapojen tuntemisesta. Täysin eri mieltä oli kolme vastaajaa. Kuitenkin kuusi vastaajista kertoi olevansa osittain samaa mieltä.

Työntekijät ovat motivoituneita tekemään yhteistyötä. Kysymykseen Olen motivoitunut tekemään yhteistyötä, neljätoista vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä ja loput vastaajat vastasivat olevansa osittain samaa mieltä.

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin, millaiset yhteistyötavat perheneuvolan / asiakasohjauksen kanssa ovat edistäneet tai hankaloittaneet työn tekemistä. Vastaajia oli 17 (n=23). Yhteisten tapaamisten koettiin helpottavan tiedonvaihtoa ja suunnittelua sekä edistävän asiakaslähtöisyyttä ja yhteistyön sujuvuutta. Onnistunut yhteydenpito ja hyvät kokemukset edistivät työn tekemistä.

”Puhelinyhteys sekä yhteiset tapaamiset - - - edistänyt asiakkaan asiaa ja yhteistyön sujumista. - - - selkeyttäneet työnjakoa asiakkaan asioissa.”

”Yhteiset neuvottelut toimistolla tai asiakkaan kotona ovat olleet parhaassa tapauksessa onnistuneita. Yhteinen tietojärjestelmä mahdollistaa asiakkaan luvalla paremman tiedonkulun - - -”

Halukkuus yhteistyöhön ja nousi myös vastuksista esille. Lisäksi yhdessä vastauksessa tuotiin esille toisen huolen kuulemisen tärkeys.

”Kutsuja aloitustapaamisiin on tullut aiempaa enemmän, mikä on hyvä. - - -”

”yhteinen asiakas ja yksittäiseen asiakkaaseen liittyvä tarve tehdä yhteistyötä. - - -”

”- - - Palvelutarpeen arvioinneissa on kuultu perheneuvolan työntekijänhuolta, vaikka tämä ei ole ollut täysin helposti sanottavissa, ja jääty seuraamaan tilannetta pidemmäksi aikaa, eikä päätetty pikaisesti palvelutarpeen arviointia.”

Työskentelyä ovat hankaloittaneet erilaiset näkemykset, yhteisen ajan löytymisen vaikeus, yhteistyön tekemisen halukkuuden puute, joustamattomuus, riittämätön arviointi, liika asiakasmäärä, erilaiset näkemykset, sovittujen käytäntöjen puute, epäselvyys yhteydenottotavasta, toisen työn vähättely ja työn tuntemattomuus, kiire, tiedonpuute käytännöistä, tietämättömyys saatavilla olevista palveluista, huonot kokemukset, yhteisten tapaamisten puute ja jakamaton informaatio.

”Yhteistyötä hankaloittaa se, ettei riittävästi tunne toisen työkenttää. Erilaiset ennakkokäsitykset ja ikävät kokemukset menneiltä vuosilta vaikeuttavat yhteistyötä.”

”- - -On kuitenkin epämääräistä ohjata asiakasta asiakasohjaukseen, jos ei voi kertoa mitä tämä käytännössä tarkoittaa asiakkaan kannalta - - -”

”- - -aito yhteistyö ja yhdessä tekeminen useassa kohtaa vielä puuttuu”

Yhteistyön rakenne

Seitsemännessä kysymyksessä kysyimme tämän hetkistä tietoa siitä, koettiinko yhteistyö suunnitelmallisena, hajontaa oli molempiin suuntiin. Viisi vastaajaa ei osannut kertoa

mielipidettä asiasta. Täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa, osittain eri mieltä kuusi vastaajaa, osittain samaa mieltä yhdeksän vastaajaa ja täysin samaa mieltä yksi.

Suurin osa vastaajista koki, ettei yhteistyölle ole aikaa ja resursseja. Väittämän Yhteistyölle on aikaa ja resursseja kanssa täysin samaa mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Osittain samaa mieltä oli viisi vastaajaa. Osittain eri mieltä oli kolmetoista vastaajaa, eli yli puolet vastaajista. Täysin eri mieltä kolme vastaajista. Kaksi vastasi ”en osaa sanoa”.

Toinen tärkeä lähtökohta hankkeessa oli rakenteiden puuttuminen yhteistyön tekemisessä. Väittämän kanssa, jossa todettiin yhteistyöllä olevan selvät rakenteet, kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oli kaksi vastaajaa ja ”en osaa sanoa” vastasi kolme vastaajista. Yli puolet vastaajista olivat eri mieltä osittain tai täysin, siitä, että yhteistyöllä olisi selkeät rakenteet. Vastaajista 14 vastasi ”Osittain eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” oli neljä vastaajaa.

Suurin osa koki kantavansa vastuun yhteistyön toteuttamisesta ainakin osittain, tämä selvisi kysymyksestä, jossa selvitettiin työntekijöiden vastuun kantamista yhteistyön toteuttamisesta. Kahdeksan vastasi olevansa ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä” oli 13 vastaajaa. Osittain eri mieltä oli kaksi vastaajista.

Yhteistyö on koettu tarkoituksenmukaisena, tämä selvisi väittämästä ”yhteistyö on tarkoituksenmukaista.” Täysin samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa ja osittain samaa mieltä oli 12 vastaajista. Osittain eri mieltä oli yksi vastaaja. Kolme vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”.

Avoimena kysymyksenä oli: Mitä resursseja kaipaisit lisää yhteistyön tekemiseen? Vastauksia saatiin 14 kappaletta (n=23). Kahdessa vastauksessa tuotiin esille suuret asiakasmäärät ja sen mukaan tuomat aikatauluongelmat. Yhdessä vastauksessa toivottiin vastaavasti lisää työntekijöitä. Ajanpuute ja kiire mainittiin useammassa vastauksessa. Resurssit koettiin yleisesti riittämättömiksi yhteistyön tekemiseen. Yhteistyölle ei koettu olevan riittävästi aikaa ja yhteisiä tapaamisia toivottiin olevan enemmän.

”- -asiakasmäärät ovat todella suuria, mistä seuraa aikatauluongelmia.”

”Sovittuja aikoja, jotka molempien tahojen käytössä tapaamisiin.”

”- -kiireessä on helpompi tehdä itse kuin ottaa toista mukaan, niin järjettömältä kuin se tuntuukin.”

Yhteisiä tapaamisia toivottiin myös sen vuoksi, että olisi mahdollista keskustella yhteistyöstä ja reflektoida avoimesti yhteistyön tekemisestä. Toisen osapuolen tapaamisia pidettiin tärkeänä myös siksi, että toinen ja toisen työ tulisivat tutuksi ja vastakkainasettelusta

päästäisiin pois. Yhdessä vastauksessa koettiin konsultointimahdollisuuden tukevan omaa työtä ja toisessa pohdittiin työparityöskentelyn jossakin muodossa edistävän yhteistyötä.

”Työntekijöiden välistä tuttuutta tarvitaan! Tapaamisissa voisi päivittää lyhyesti oleelliset kuulumiset ja sitten käyttää aikaa yhteistyöstä puhumiseen. Voisiko avoimesti puhua, mikä on toiminut ja mikä ei, ilman vastakkain asettelua.”

Yhteistyön kehittämiseen toivottiin aikaa ja jotta voitaisiin sopia yhteisistä käytänteistä. Yhteistyön tekemisessä toivottiin avointa dialogisuutta ja luottamusta toisen ammattitaitoon.

”- -henkilöstökokouksissa ei ole ollut juuri aikaa yhdessä käsitellä tätä yhteistyötä. Tähän tulisi varata koko henkilöstöllekin aikaa.”

”- -keskusteltaisiin käytännöistä ja tehtäisiin kirjalliset ohjeet miten toimitaan.”

Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot

Koen tulevani kuulluksi yhteistyötä tehdessämme -kysymykseen vastasi 22 työntekijää (n=23). Vastaajista 13, eli yli puolet oli osittain samaa mieltä ja neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Vastaajista kolme oli osittain eri mieltä. Kaksi vastasi ”en osaa sanoa”.

Suurin osa vastaajista koki oppivansa yhteistyötä tehdessään. Koen oppivani uutta yhteistyötä tehdessämme -kysymykseen vastasi ”osittain samaa mieltä” 11 vastaajaa ja ”täysin samaa mieltä” oli seitsemän vastaajaa. ”En osaa sanoa” vastauksia oli neljä. Osittain eri mieltä oli yksi vastaaja.

Omia näkemyksiä ja mielipiteitä uskalletaan osittain tai täysin kertoa. Uskallan kertoa omia näkemyksiäni ja mielipiteitäni -kysymyksen kanssa, täysin samaa mieltä oli 14 vastaajaa ja osittain samaa mieltä oli kahdeksan vastaajista. Yksi vastasi ”en osaa sanoa”.

Yhteistyötä tehdessämme vuorovaikutus on mielestäni hyvää -kysymyksen kanssa, osittain samaa mieltä oli 13 vastaajaa, mikä on yli puolet vastaajaa määrästä ja täysin samaa mieltä oli neljä vastaajaa. Osittain eri mieltä oli kaksi vastaajista. Neljä vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin aikaisempia positiivisia sekä negatiivisia kokemuksia yhteistyöstä perheneuvolan ja asiakasohjauksen välillä. Kysymykseen vastasi 15 työntekijää (n=23). Yhdessä vastauksia todettiin, että kokemusta yhteistyöstä ei ole vielä tarpeeksi, jotta hyöty siitä olisi täysin kirkastunut. Positiivisia kokemuksia löytyi paljon. Yhteistyön on koettu lisäävän asiakaslähtöisyyttä muun muassa sitä kautta, että perheneuvolan palveluiden piiriin päästyään, asiakas ei ole tarvinnut sosiaalihuollon asiakkuutta. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös yhteisen suunnitelman ja työnjaon edistävän asiakkaan asiaa. Toisessa vastauksessa tuotiin myös esille positiivisena kokemuksena

yhteisen palvelusuunnitelman laatiminen asiakkaalle. Eräs vastaajista korosti asiakasläh- töisyyttä myös sitä kautta, että asiakkaan ei tarvitse kertoa samoja asioita monessa paik- kaa. Yhteistyön koettiin myös vähentävän työn päällekkäisyyttä ja selkiyttävän työtä sekä toiselta osapuolelta koettiin saavan tukea työn tekemiseen.

”Asiakas päässyt perheneuvolan palveluihin, joka on ollut oikea paikka asiakkaan tilanteessa. Sosiaalihuollon asiakkuutta ei ole tällöin tarvittu. Perheen tilannetta on voitu käydä yhdessä eri ammattilaisten kanssa, jonka ansiosta voi saada erilaisia näkökulmia perheen tilanteesta ja tuen tarpeesta.”

”- -hyvää, toisiaan täydentävää yhteistyötä asiakkaan asiassa- -”

”Yhteinen näkemys on ollut perheiden tilanteista ja tuen tarpeista. Toiselta on saa- nut omaan työhönsä tukea- -Työnjako on selkiytynyt yhteistyön ollessa tiiviimpää- -”

Vastauksista nousi esille, että yhteistyön myötä tuttuus on lisääntynyt ja tiivis yhteistyö osaltaan myös selkeyttänyt työnjakoa. Yhteistyötä ja työn tekemistä on edistänyt joskus pelkkä puhelinyhteys ja tiedon jakaminen. Eräs vastaajista koki saaneensa positiivisia ko- kemuksia sitä kautta, kun toinen osapuoli aktiivisesti välitti tietoa ja piti yhteyttä, mikä lisäsi tunnetta vastavuoroisuudesta ja yhteisestä kiinnostuksesta asiakkaan asiaa kohtaan.

”Positiivisia kokemuksia on paljon, olemme tavanneet asiakasta yhdessä ja erikseen ja toisen tuottama tieto on ollut arvokasta ja vähentänyt meidän työskentelyn tar- vetta, kun asiat on jo tiedossa ja selvitetty.”

”- -kun oppii tuntemaan toisen yksikön työntekijöitä, on yhteistyö ollut luontevaa ja hyvää.”

”asiakkaan asiassa päästään eteenpäin ja tehdään yhteinen suunnitelma ja työn- jako.”

Negatiiviset kokemukset ovat liittyneet epäselviin käytänteisiin, rakenteisiin ja prosessiin, toisen työn tuntemattomuuteen, työn päällekkäisyyteen, erilaisiin näkemyksiin ja kiiree- seen. Työnjakoon toivottiin myös selkeyttä. Aito yhteistyö on koettu puuttuvan ja yhteis- työn ei ole koettu olevan toimivaa. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa kerrottiin tilanteista, joissa ei ole kutsuttu tapaamisiin ja oli koettu, ettei työntekijän huolta oltu otettu vakavasti. Vastauksessa pohdittiin myös työntekijöiden ristiriitaisten näkemysten hämmentävän asi- akkaita.

”Joskus tuntuu, että toisen näkemys jyrätään vahvasti lakipykäliin vedoten, vaikka laki varmasti mahdollistaa aidon yhteistyön. Juututaan pienempiin asioihin, voiko kyseessä olla myös sitä, että kuka voi ja saa käyttää valtaa. ”

”Yleensä ei ole ollut selvää, miten asia etenee - - - ainakin aikataulut jäävät epäselviksi. Nopea reagointi ei ole tarkoittanut, että perhe saa kuitenkaan nopeasti apua - - -Arviointien päällekkäisyydet edelleen ikävä asia.”

”Asiakkaalla ei aina ole ollut selkeää käsitystä miksi asiakasohjaus on tapaamisessa perheneuvolassa tai miksi asiakasohjaukseen on oltu heidän tilanteessa yhteydessä. ”

Asiakaslähtöisyys

Yhteistyö on asiakaslähtöistä -kysymykseen vastasi 22 vastaajista (n=23). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa ja yli puolet, kolmetoista vastaajaa, oli osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli kolme vastaajista.

Asiakas huomioidaan tasavertaisena yhteistyötä tehdessämme -kysymyksen kanssa, viisi oli täysin samaa mieltä, 11 vastaajaa osittain samaa mieltä, kaksi vastaajaa osittain eri mieltä. Viisi vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”.

Asiakkaan osallisuus häntä koskevissa palavereissa ja päätöksenteossa koetaan hyvänä, sillä täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 12 vastaajaa eli yli puolet. Vastaajista seitsemän oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaajista osittain eri mieltä. Kolme vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”.

Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että asiakas määrittää omaa tilannettaan. Asiakas määrittää omaa tilannettaan -kysymykseen vastasi olevansa täysin samaa mieltä kahdeksan vastaajaa ja osittain samaa mieltä 11. Osittain eri mieltä oli yksi vastaaja. ”en osaa sanoa” vastauksia oli kolme.

Käsitteistön ymmärrettävyys jakoi vastauksia. Tämä ilmeni kysyttäessä käsitteistön ymmärrettävyydestä niin asiakkaille kuin työntekijöillekin yhteisissä palavereissa. Täysin samaa mieltä kysymyksen kanssa oli viisi vastaajaa, osittain samaa mieltä oli seitsemän, osittain eri mieltä neljä. Seitsemän vastasi ”en osaa sanoa”.

Millaista hyötyä asiakas on saanut yhteistyöstä -kysymys, oli avoin ja siihen vastasi 16 työntekijää (n=23). Yhteisissä tapaamisissa tietoa on voitu jakaa heti kaikille. Yhdessä vastauksessa kerrottiin muun muassa, että yhteistyön myötä asiakas on kertonut työntekijälle, että on hyvä, kun ei ole tarvinnut kertoa samoja asioita moneen kertaan eri ihmisille. Vastauksista löytyi kokemuksia, että päällekkäinen työ on vähentynyt ja asiakas on

päässyt hänelle oikeaan palveluun oikea-aikaisesti. Myös toisessa vastauksessa todettiin, että asiakkaat on pystytty ohjaamaan oikean palvelun piiriin. Yksi vastaajista totesi yhteistyön parhaimmillaan auttavan palveluiden käynnistymisessä sujuvasti ja asiakas on saanut riittävää tukea arkeen. Yhdessä vastauksessa todettiin yhteistyön parhaimmillaan nopeuttavan myös palveluiden saamista.

”Palvelut tukevat toisiaan, kun niitä suunnitellaan yhdessä”

”Yhteisessä tapaamisessa saanut tiedon molemmille tahoille, jolloin asiakas ei ole tarvinnut kahteen paikkaan tulla varatulle ajalle ja kertoa samoja asioita.”

”Perheet ovat kokeneet turvallisena asioida asiakasohjauksessa penen työntekijän kanssa, koska usein penen työntekijä tuntee perheen jo pitkältä ajalta.”

Asiakkaalle on voitu tarjota moniammatillista apua ja monenlaista erityisosaamista. Vastauksissa nostettiin esille myös asiakkaan osallisuuden lisääntyminen. Esimerkiksi yhteisissä tapaamisissa asiakas on voinut itse kertoa omista toiveistaan heti ja olla osallisensa tietojensa välittämisessä. Yhdessä vastauksessa kerrottiin myös tiedon välittyvän paremmin työntekijöiden kesken.

”Asiakkaalle kokemus, että moni auttaja on miettimässä, miten perheen tilannetta helpotetaan.”

”Asiakas hyötyy yhteistyöstä silloin, kun siitä sovitaan asiakkaan tilanteesta käsin joustavasti.”

”Asiakkaan tilannetta katsotaan moniammatillisesti useasta eri näkökulmasta ja on saatu luotua palvelukokonaisuuksia jotka tukevat hänen elämäntilannettaan usealta eri kantilta”

Yhdessä vastauksessa pohdittiin, että yhteisissä tapaamisissa asiakkaalle selkiytyy perheneuvolan ja asiakasohjauksen roolit. Toisaalta eräs vastaaja pohti, että yhteistyö voi joskus näyttäytyä epäselvänä asiakkaalle esimerkiksi sen suhteen kuka voi tehdä päätöksiä mistäkin palvelusta ja mikä on yksiköiden rooli.

9.2 Asiakkaiden lomakekyselyn tulokset

Asiakkaalle suunnattu lomakekysely sisälsi yhteensä 12 kysymystä. Kyselyn vastausten keräämisessä hyödynnettiin Likert-asteikkoa vaihteluvälillä 1-5. Likert-asteikkoon perustuvien kysymysten vastausjakauma ilmoitetaan tässä raportissa kappalemäärinä, koska aineisto on pieni (n=3). Vastaukset eivät ole yleistettävissä pienen vastaajamäärän vuoksi. Pidämme kuitenkin tärkeänä saada vastanneiden asiakkaiden mielipiteet näkyville. ”En

osaa sanoa” vaihtoehto on haluttu huomioida tuloksissa, sillä tässä tutkimuksessa se voinee viitata siihen, ettei vastaajalla ole kokemusta vielä yhteistyön tekemisestä, jonka vuoksi hän on jäävi vastaamaan. Lisäksi kysely sisälsi kolme avointa kysymystä. Strukturoitujen monivalintakysymysten vastaaja määrä oli kolme. Yksi vastaaja vastasi yhteen kolmesta avoimesta kysymyksestä.

Asiakasohjauksen ja perheneuvolan välinen yhteistyö on koettu tarpeellisena asioiden hoitamisessa kahden vastaajan mielestä. Kaksi vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yksi vastasi ”en osaa sanoa”. Yhteistyö asiakasohjauksen ja perheneuvolan kanssa on myös tuntunut selkeältä vastaajien mielestä. Kaksi vastasi ”täysin samaa mieltä” ja yksi oli osittain samaa mieltä.

Kaikkien vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku on ollut sujuvaa. Vastaajat olivat täysin samaa mieltä myös siitä, että ovat kokeneet olevansa tasavertaisia yhteisissä tapaamisissa ja tulleet arvostetuksi oman elämänsä asiantuntijana. Kaksi vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että uskaltaa kertoa omia näkemyksiään ja mielipiteitään työntekijöille. Yksi vastaajista oli kuitenkin täysin eri mieltä.

Asiakkaat kokivat, että heillä on ollut mahdollisuus osallistua asioidensa käsittelyyn ja päätöksen tekoon riittävästi. Kaksi vastasi olevansa täysin samaa mieltä asiasta ja yksi vastaajista osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että yhteistyö on tuntunut mielekkäältä. Työntekijöiden käyttämä käsitteistö on tuntunut kaikista vastaajista ymmärrettäviltä. Kaikki vastasivat olevansa asiasta täysin samaa mieltä.

Asiakailta kysyttiin mitä hyötyä he ovat kokeneet yhteistyöstä olevan. Yksi kolmesta vastaajasta vastasi avoimeen kysymykseen. Vastaaja koki saaneensa tarpeellista tietoa siitä, minkälaista tukea asiakasohjauksesta hän voi saada. Lisäksi hän toi esille, että yhteistyöpalavereissa mukana olevat tutut työntekijät luovat turvallisen ilmapiirin.

Kaksi muuta avointa kysymystä olivat: Mitä olisit toivonut lisää? Ja Mitä muuta haluaisit sanoa? Kaikki kolme vastaajaa jättivät nämä kysymykset avoimiksi.

9.3 Työpaja -menetelmien tulokset

Työpajaa haluttiin lähteä rakentamaan niin, että osallistujat pääsisivät mahdollisimman paljon osallisiksi kehittämistyöhön ja heillä itsellään olisi mahdollisuus päättää kehittämistyön suunnasta. Yhteisessä keskustelussa jaettiin kokemuksia ja haettiin yhteistä näkemystä. Kyselyiden tulosten avulla osallistujat pystyivät arvioimaan yhteistyön tämänhetkistä tilaa ja pohtimaan, mihin asioihin olisi erityisen tärkeää keskittyä kehittämistyössä. Moniammatillisuuden teoria ja sen sitominen tämän hetkiseen muutoksen tilaan, antoi

pohjaa osallistujille lähteä pohtimaan omaa moniammatillisuuttaan henkilökohtaisella tasolla ja työyhteisössä. Työpajan fokuksena oli saada osallistujat kokoamaan yhteen ideoita ja ajatuksia niin, että niitä voitaisiin hyödyntää laadittaessa moniammatillisen yhteistyön kehittämisehdotuksia.

Lego -menetelmä

Jäänmurtajan, Lego-menetelmän, avulla haluttiin herätellä työntekijöitä pohtimaan omia ajatuksiaan suhteessa moniammatilliseen yhteistyöhön. Ajatuksien jakamisella haluttiin herättää keskustelua, auttaa tekemään toinen tutuksi sekä auttaa huomaamaan, kuinka paljon osaamista ja tietotaitoa oli jaettavana ja tarjolla. Jäänmurtaja auttoi osallistujia tutustumaan toisiinsa. Oman yksikön osallistujat pääasiassa tunnettiin, mutta kovin montaa tuttavuutta ei ollut toisesta yksiköstä. Oman nimen esittelyn yhteydessä jokainen kertoi jonkin pienen asian itsestään, mistä hänet voisi muistaa. Tämän toivottiin auttavan toisia muistamaan ja yhdistämään kasvot ja nimen.

Mitä itse voin antaa yhteistyölle ja mitä itse voin saada yhteistyöstä -kysymysten kautta rakennettiin yhteistä näkemystä. Osallistujat huomasivat kierroksen edetessä, että vastaukset olivat hyvin saman tyyppisiä ja useassa vastauksessa toistui sama asia. Työntekijöiden vastauksien jälkeen kerroimme vastausten peilaavan hyvin kyselyiden tulosten kanssa. Kuvassa 7 on esitelty Lego -menetelmän tulokset.



KUVA 7. Lego -menetelmän tulokset

Aivoriihi

Aivoriihi toteutettiin pienissä ryhmissä, joissa ryhmät kokosivat ajatuksiaan isoille kartongeille. Ajatukset esiteltiin kaikille osallistujille ja niitä ideoitiin lisää yhdessä. Marita Moisan-der-Pohjonen keräsi keskeisimmät asiat ylös muistioon. Työntekijät kävivät kehittämiseen liittyvää keskustelua pääasiassa keskenään, mutta fasilitaattorin roolissa pystyimme auttamaan keskustelun jumiutuessa sekä rohkaisemaan ideoiden viemisessä eteenpäin. Kuvassa 8. esitellään aivoriihi -menetelmän tulokset.

Yhteistyön tarve ja tiedonkulku -ryhmän ajatuksia/ideoita

- Yhteistyötä edistää se, että päästään konkretiaan ja tunnetaan toisemme ja tiedetään toisen työstä
 - ⇒ pieniä ryhmiä, joissa tutustua
 - ⇒ kyläily toisen työpäivässä
- Tiedonkulun edistäminen
 - ⇒ lynk-viestit ja muut viestintämahdollisuudet käyttöön
 - ⇒ matalan kynnyksen konsultaatiota
 - ⇒ yhteinen aika kaikille kalentereissa
 - ⇒ yhteystietojen jakaminen

Rakenne -ryhmän ajatuksia/ideoita

- Työparityöskentely. Selkeän rungon muodostaminen siitä, mitä työparina toimiminen tarkoittaa
- Tarvitaan kokemusta yhteistyöstä ja ymmärrystä sen tarpeellisuudesta
- Tavoitettavuus pitää olla rakenteissa
- Rakenteiden pitää helpottaa yhteistyötä – kiireen taakse ei saa mennä
- Yhteistyölle selkeä jäsenitys: mihin tarvitsen toista ja mikä on yhteistyön tavoite
- Tiimivierailut
 - ⇒ Tutuksi tuleminen ja toisen työhön tutustuminen, on mahdollisuus synnyttää yhteistyörakennetta

Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot -ryhmän ajatuksia/ideoita

- Aktiivisuutta molemmin puolin tarvitaan
- Toiseen tutustuminen, yhteisiä koulutuksia ja työpajoja, vapaa-aika ohjelmaa
 - ⇒ Työntekijät voisivat itse ehdottaa kiinnostavia aiheista, niistä työpajoja
 - ⇒ oman talon sisällä työntekijät voivat kouluttaa mahdollisesti toisiaan
- Yhteisen kielen omaksuminen
- Yhteistä vuoropuhelua tarvitaan, pelkkä kirjallinen tieto ei riitä

Asiakaslähtöisyys -ryhmän ajatuksia/ideoita

- Yhteinen aloitustapaaminen ja jatkosta sopiminen
- Roolien selkeytys
- Pohdittava miten puhutaan asiakkaalle, että hän ymmärtää
- Prosessien sitominen yhteen, konkretiaan meneminen esim. kotiin menevien palveluiden kehittäminen
- Työparitoiminnan kehittäminen, voisiko kestää koko asiakkuuden ajan (Työpari: toinen Perheneuvolasta, toinen asiakasohjauksesta.)

KUVA 8. Aivoriihi-menetelmän tulokset

”Yhteistyön tarve ja tiedonkulku -ryhmä” keskittyi esityksessään toisen työn tutuksi tekemiseen. Ryhmä pohti moniammatillista yhteistyötä edistävän konkreettinen yhdessä tekeminen ja toiseen tutustuminen. Konkreettisia ideoita näiden toteuttamiseksi oli tutustumiset toiseen työyksikköön ja toisen työhön tutustumiseen. Tiedonkulkua voidaan edistää Lynkviestejä ja muita viestintämahdollisuuksia hyödyntämällä. Ehdotuksena oli myös laittaa kalentereihin kaikille yhteistä aikaa ja hyödyntää matalan kynnyksen konsultaatiota. Konkreettinen idea oli myös numeroluetteloiden vaihtaminen. Esimiehet sopivat saman tien numeroluetteloiden vaihdosta.

Moniammatillisen yhteistyön rakenteen edistämiseksi ”Rakenne-ryhmä” ehdotti työparityöskentelyä ja selkeään rungon muodostamista siitä, mitä se sisältää ja tarkoittaa. Yhteistyön rakenteiden selkeään muodostamiseen tarvitaan kokemusta yhteistyöstä ja ymmärrystä sen tarpeellisuudesta. Ryhmä toi esille pohdintaa, että tavoitettavuus pitää olla rakenteissa. Rakenteiden pitää olla sellaisia, että ne helpottavat yhteistyötä. Kiire ei saa muodostua yhteistyön esteeksi. Yhteistyön tavoite ja jäsenitys täytyy selkeyttää. Tämä ryhmä, edellisen tapaan, ehdotti tiimivierailuja. Esimiehet tarttuivat ehdotukseen ja tiimivierailut sovittiin järjestettävän. Niiden tarkoituksena on tutuksi tuleminen ja työhön tutustuminen, sekä mahdollisuus synnyttää yhteistyörakennetta.

”Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot -ryhmä” huomioi, että tarvitaan aktiivisuutta molemmiin puolin laadukkaasti moniammatillisen yhteistyön saavuttamiseksi. Ryhmä nosti yhteisen vuoropuhelun ja yhteisen kielen omaksumisen yhdeksi tärkeäksi teemaksi. Ryhmä korosti, ettei pelkkä kirjallinen dokumentointi edistä aitoa yhteistyötä. Yhteistyön edistämiseksi ryhmä ehdotti toiseen tutustumista yhteisten koulutuksien, työpajojen ja vapaa-ajan ohjelmien kautta. Konkreettisena ideana jatko kehittelyyn lähti yhteiset koulutukset, joiden mahdollisuutta selvitetään muun muassa LAPE:n kautta. Pohdittavana oli myös työpajatyypiset koulutukset, joiden sisältöön työntekijät voisivat itse vaikuttaa ja joissa talon sisällä työskentelevät työntekijät voisivat mahdollisesti toimia myös kouluttajina. Näin hyödynnettäisiin moniammatillista osaamista.

”Asiakaslähtöisyys-ryhmä” nosti yhteisten tapaamisten suunnitelmallisuuden esille. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen yhteistyö yleensä hiljeni, joten ryhmä ehdotti, että alkutapaamisessa sovittaisiin myös seuraavasta ajasta. Asiakaslähtöisyys ryhmä pohti myös roolien selkeyttämistä asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Ehdotuslistalle nostettiin toistamiseen työparityöskentelyn antamat mahdollisuudet. Ryhmä esitti, että prosessit sidottaisiin paremmin yhteen ja esimerkiksi työparityöskentely voisi kestää koko asiakkuuden ajan. Palvelut voitaisi viedä lähemmäksi asiakasta, tarjoamalla mahdollisuutta esimerkiksi hoitaa

tapaamiset asiakkaan kotona. ”Asiakaslähtöisyys-ryhmä” kävi pohdintaa myös siitä, miten asiakkaalle puhutaan, niin että hän ymmärtää.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Kehittämishankkeen johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuositukset, jotka tukevat ja ohjaavat moniammatillisen yhteistyön kehittämistä työyhteisöissä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen ja perheneuvolan moniammatillinen yhteistyö on aikaisemmin koettu olevan hajanaista ja suunnittelematonta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää moniammatillista yhteistyötä ja tehdä se näkyväksi työyhteisöissä. Työntekijät oppivat tuntemaan toistensa työtä ja soveltamaan monialaista yhteistyötä. Moniammatillisen yhteistyön avulla päällekkäinen työ vähenee ja asiakasperheiden palveluprosessi selkeytyy. Yhteistyöstä tulee asiakaslähtöisempää.

Johtopäätökset syntyivät tietoperustasta, työpajapäivästä ja kyselyistä kerätyn aineiston pohjalta. Keräämämme aineiston sekä teorian ja syntyneiden johtopäätösten pohjalta laadittiin moniammatillisen yhteistyön kehittämistä tukevat kehittämissuositukset. Kehittämissuositukset ovat jatkuvaa kehittämistä tukevia ja kannustavat työntekijöitä reflektoimaan ja kehittävään työtoteutukseen. Kehittämissuositukset on jaettu neljään osa-alueeseen, noudattaen samoja osa-alueita, joita prosessin eri vaiheissa on käytetty. Osa-alueet ovat: Yhteistyön tarve ja tiedonkulku, yhteistyön rakenne, vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot sekä asiakaslähtöisyys. Seuraavaksi esitämme opinnäytetyön johtopäätökset edellä mainittujen osa-alueiden kautta.

Yhteistyön tarve ja tiedonkulku

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen ja perheneuvolan työntekijät kokevat yhteistyön tekemisen tarpeellisena, sillä suurin osa kyselyyn vastaajista oli tätä mieltä. Tämä on erittäin positiivinen tulos yhteistyön kehittämisen kannalta. Muukkonen (2016) on tutkinut ja kehittänyt moniammatillisten työtapojen soveltamista lastensuojelun asiakkuuden eri vaiheissa Kehrä II hankkeessa. Muukkonen (2016) pohtii tutkimukseensa pohjautuvassa artikkelissa monitoimijaisen yhteistyön rakentumista ja sen edellytyksiä lastensuojelun avohuollossa. Muukkonen (2016) kertoo myös artikkelissaan, että jos joku prosessiin osallistuvista osapuolista ei koe tarvetta muutokselle, eikä kaipaa toisten apua tai yhteistyötä, ei yhteistyöhön liitytä silloin. Tietoa ei myöskään jaeta, eikä sitä haluta rakentaa yhdessä. (Muukkonen 2016, 228, 252.) Myös työpajapäivässä pidetyssä Lego -menetelmässä usean työntekijän vastauksesta ilmeni, että yhteistyö todella koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Kyselystä ilmeni että, suurin osa työntekijöistä on jo motivoituneita yhteistyön tekemiseen.

Yhteistyötä edistää se, että päästään konkretiaan ja tunnetaan toisemme ja tiedetään toisen työstä. Suurin osa työntekijöistä vastasi olevansa osittain eri mieltä, kysyttäessä tuntee yhteistyökumppanin toimintatavat. Helminen (2017) toteaa, että toimiva yhteistyö edellyttää tietojen ja taitojen jakamista sekä osapuolten uteliaisuutta toisiaan kohtaan. Yhteistyöhön sitoutuminen lisääntyy, kun toisen toimintatavat ovat tutut. (Helminen 2017, 27.) Yhteistyöhön osallistuvien tarve saada muutosta aikaan, sitouttaa yhteistyöhön Muukkosen (2016, 238) tutkimuksessa kerätyn aineiston mukaan. Yhteistyöstä etäännyttämisen riski koetaan silloin, jos tarve muuttuu jonkun osapuolen mielestä, eikä kaikilla ole yhteisesti keskusteltu tavoite tiedossa (Muukkonen 2016, 240). Onnistunut tiedonkulkua näyttöä Muukkosen (2016, 241) tutkimuksessa myös yhteistyöhön sitovana.

Tiedonkulun sujuvuudesta kysyttäessä ilmeni, että tiedon vaihtamiseen ja jakamiseen liittyy haasteita. Työpajapäivässä lego- ja aivoriihi -menetelmien myötä ilmeni, että tiedonkulkua täytyy tehostaa. Työntekijät kokevat, että yhteiset tapaamiset, yhteinen tietojärjestelmä ja selkeät toimintatavat edistävät tiedonkulkua. Isoherranen (2012) toteaa väitöskirjassaan, että yksi suuri haaste moniammatillisuuden toteutumiselle on juuri yhteisen tiedon luomisen käytännöt. Hänen mukaansa yhteiset sovitut käytännöt tiedonkulussa vähentävät ristiriitojen syntyä eivätkä vie turhaan aikaresursseja. (Isoherranen 2012, 128-129.) Kumpikin tähän hankkeeseen osallistunut osapuoli joutuu ajoittain tekemään yhteistyötä myös muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Muukkosen (2016) tutkimuksessa oli osallisena useita eri alan asiantuntijoita ja myös he kokivat yhteistyön tekemisessä tärkeimmäksi saamakseen hyödyksi tiedon jakamisen, saamisen ja tiedon yhdessä kokoamisen (Muukkonen 2016, 249.) Asiakkaiden kyselyssä selvitettiin myös, onko tiedonkulun heidän mielestään sujuvaa. Kaikki kolme vastaajaa olivat tästä asiasta täysin samaa mieltä.

Vaikka tietotekniikka mahdollistaa informaation siirron nopeasti, ei se kuitenkaan ole korvannut perinteistä kasvokkaista keskustelua (Isoherranen 2005, 24). Työntekijät painottivat työpajapäivässä face-to-face -tapaamisten merkitystä ja korostivat niiden olevan tärkeitä etenkin moniammatillisen työn alkuvaiheessa. Muukkosen (2016) tutkimuksessa nousi myös esille, että jaettu tieto lisää luottamusta osapuolten välillä, muttei kuitenkaan korvaa yhdessä käytyjä keskusteluja (Muukkonen 2016, 243). Aira (2012, 10) kuitenkin toteaa väitöskirjassaan, että fyysinen kohtaaminen ei ole edellytys yhteistyön toteutumiselle. Kyselyn ja aivoriihi -menetelmän pohjalta selvisi, että työntekijät ajattelevat päällekkäisen työn vähenevän, kun tehdään yhteistyötä. Lyhty ym. (2015, 155) toteavatkin tekstissään, että laadukkaan moniammatillisen yhteistyön seurauksena syntyy säästöjä, muun muassa päällekkäinen asiakastyö vähenee.

Useassa kyselyn vastauksessa sekä lego- ja aivorihi -menetelmässä nousi esille toisen työn tuntemisen tärkeys. Työntekijöistä aito yhteistyö edellyttää, että työntekijät tuntevat toisensa ja toisen työtavat. Aivorihi -menetelmässä työntekijät nostivat esiin tuttuuden tunteen, jonka koettiin olevan myönteinen asia yhteistyötä rakennettaessa. Työpajapäivässä työntekijät pohtivat, että olisi hyvä päästä tutustumaan toisen työpaikalle ja sen kautta lisätä toisen tuntemista. Kyselystä selvisi, että jo tapahtuneen yhteistyön myötä tutuus on lisääntynyt ja yhteistyö tiivistynyt. Pyykkönen (2013, 9) vahvistaa tämän merkitystä sanomalla, että toisen työn, työtapojen ja palveluvalikoiden tunteminen helpottaa ja realisoii yhteistyön tekemistä.

Yhteistyön rakenne

Työntekijöistä suurin osa vastasi olevansa osittain eri mieltä, kun kyselyssä selvitettiin, onko yhteistyölle selkeät rakenteet. Aivorihi -menetelmässä moni työntekijä mainitsi myös epäselvien rakenteiden ja suunnitelmallisuuden puutteen olevan suuri haaste yhteistyön toteutumiseksi. Usea työntekijä oli sitä mieltä, että selkeät rakenteet siis puuttuvat. Kihlman (2005) toteaa tekstissään, että moniammatillinen yhteistyö ei onnistu eikä kehity jäykissä, rajoittavissa tai kontrolloiduissa rakenteissa (Kihlman 2005, 102). Myös Lyhty ym. (2015, 153) korostavat tekstissään, että yhteistyörakenteiden ollessa joustavia ja asiakkaan tilanteen mukaan muovautuvia, tukevat ne parhaiten moniammatillisen yhteistyön tavoitteiden toteutumista. Myös Isoherranen (2012, 5) korostaa väitöskirjassaan toimivien rakenteiden olevan edellytys moniammatillisuudelle. Organisaation kulttuuri, normit ja ohjeet ohjaavat moniammatillisuuden toteutumista ja kehittymistä. Isoherranen (2012) mukaan rakenteiden, työnjakojen hierarkioiden muuttaminen kohti moniammatillista työtapaa voi olla hankalaa. Usein organisaatiokulttuuri ja sen menneisyys voivat olla muutoksen esteenä. (Isoherranen 2012, 14.)

Työntekijät toivoivat yhteistyölle selkeitä tavoitteita. Kun yhteistyöhön osallistuvat työntekijät tuovat kukin oman osaamisensa ja kokemuksensa yhteistyön tekemiseen, saadaan niiden pohjalta luotua yhteinen näkemys ja tavoite tilanteeseen (Lyhty ym. 2015, 152). Helminen (2017) mukaan moniammatillisen yhteistyön hyödyt jäävät saavuttamatta, mikäli osapuolet eivät jaa yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja päämääristä. Yhteistyön perusta onkin yhteisessä näkemyksessä sekä yhteisissä tavoitteissa ja päämääriä. (Helminen 2017, 21, 27.) Muukkosen (2016) lastensuojelun työntekijöille ja asiakkaille teettämän tutkimuksen tulokset tukevat myös sitä, että yhteinen tavoite sitouttaa yhteistyöhön. Tavoitteen ei tarvitse olla täysin sama, mutta jo osittainen yhteinen tavoite vahvistaa sitoutumista. (Muukkosen 2016, 244.) Asiakkaiden vastauksista ilmeni, että moniammatillinen yhteistyö on tuntunut heistä selkeältä. Lahtinen ym. (2017) kuitenkin toteavat, että

asiakkaiden näkökulmasta lastensuojelun palvelut näyttäytyvät pirstaleisina ja pätkittäisinä. Palveluiden tulisi olla selkeitä, läpinäkyviä ja korostaa jatkuvuutta. (Lahtinen ym. 2017, 11.)

Lahtisen ym. (2017, 11) mukaan keskeisimpiä haasteita tällä hetkellä lastensuojelun sosiaalitoiminnassa ovat liian suuret asiakasmäärät ja työntekijöiden jaksaminen. Myös työntekijöiden kyselystä selvisi, että suurin osa työntekijöistä kokee, ettei yhteistyölle ole tarpeeksi resursseja eikä aikaa. Monessa kyselyn avoimessa vastauksessa mainittiin kiire sekä liian suuri asiakasmäärä, yhteistyötä estävänä tekijänä. Työpajapäivässä kävimme avointa keskustelua resursseihin liittyen, sillä aihe herätti keskustelua. Työntekijät toivoivat, että yhteistä aikaa löytyisi ja muun muassa työparityöskentelyn ja konsultaatiomahdollisuuden koettiin edistävän yhteistyötä. Kihlman (2005, 98) toteaa tekstissään, että työparityöskentelyssä työntekijöiden voimavarat yhdistyvät ja näkökulmia asiakkaan tilanteeseen on useampi. Työparityöskentelyssä työtä suunnitellaan ja työnjaosta sovitaan yhdessä sekä työtä reflektoidaan (Järvinen ym. 2012, 210). Työntekijät toivoivat yhteistä aikaa löytyvän, jotta olisi mahdollista keskustella yhteistyöstä sekä reflektoida yhteistyön tekemistä. Helminen & Sukula-Ruusunen (2017, 55) täsmentävät tekstissään moniammatillisen yhteistyön arvioinnin tärkeyttä. Myös Lyhty ym. (2015) toteavat, että työntekijän reflektointitaidot ovat osa moniammatillista yhteistyötä sekä edellytys sen ja oman osaamisen kehittymiselle. Arviointi tulee kohdistaa työntekijöiden väliseen työskentelyyn, asiakkaalle suunnattuun palveluun sekä asiakkaan kokemukseen palvelusta. Yhteistyö vaatii aikaa, etenkin moniammatillisen työskentelytavan alussa. Kuitenkin, kun moniammatillisuuden toimintakäytännöt ovat kunnossa ja osana työtä, syntyy laadukkaamman työskentelyn lisäksi useimmiten myös ajallista hyötyä. (Lyhty ym. 2015, 148, 155.)

Yhteiselle kehittämiselle toivottiin myös löytyvän aikaa. Jatkossa perheneuvolan ja asiakasohjauksen työntekijöiden on tarkoitus koulutautua samoissa koulutuksissa muutaman kerran vuodessa. Työpajapäivässä kummankin yksikön esimiehet lupasivat järjestää työntekijöille yhteistä aikaa, oli se sitten yhteisten tapaamisten, koulutusten tai muun merkeissä. Työpajapäivään osallistui kummastakin yksiköstä yksi esimies. Esimiehet ovat sitoutuneita yhteistyön toteutumiseen ja sen kehittämiseen. Aira (2012, 140) toteaa, että yhteistyö edellyttää johtajuutta, jossa korostuu aktiivisuus ja vahva johtajuus. Myös Isoherranen (2005, 116) korostaa kirjassaan moniammatillisen yhteistyön johtajuuden vaatavuutta ja tärkeyttä.

Yhteistyö on koettu tarkoituksenmukaisena, sillä kysyttäessä siitä lähes kaikki vastaajat olivat samaa tai osittain samaa mieltä. Kyselystä nousi esille myös, että työntekijät kantavat vastuun yhteistyön toteutumisesta. Yhteistyön onnistumisen kannalta on olennaista,

että työntekijät kantavat vastuun yhteistyön toteutumisesta, eivätkä vain oleta jonkun tekevän yhteistyötä ja sen riittävän. Isoherrasen (2005, 116) mukaan vastuu yhteistyön toivuudesta kuuluu jokaiselle työntekijälle. Lahtinen ym. (2017,11) toteavat, että jokaisen toimijan on jaettava vastuu. Kihlman (2005, 100) toteaa, että palvelujärjestelmän hajanaisuus ja erilaiset työkäytännöt voivat helposti aiheuttaa vastuun katoamisen. Työntekijöiltä veloitetaan yhteistyön tekemistä, joten sen tulisi olla osa omaa työtä (Lyhty ym. 2015, 142).

Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot

Kyselyssä työntekijät vastasivat ”yhteistyötä tehdessä vuorovaikutus on hyvää” -kysymykseen melko yhden mukaisesti. Vuorovaikutuksen koettiin pääasiassa olevan hyvää. Muukoksen (2016, 247) tutkimuksessa todettiin, että arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus myös sitoi yhteistyökumppaneita yhteistyöhön. Työpajapäivän aivoriihi -menetelmässä yksi ryhmä pohti vuorovaikutustaitoja suhteessa moniammatilliseen yhteistyöhön. Ryhmä nosti yhteisen vuoropuhelun ja yhteisen kielen omaksumisen merkittäväksi. Teettämämme kyselyyn osallistuneet työntekijät toivoivat yhteistyöhön avointa dialogisuutta sekä luottamusta toisen ammattitaitoon, ilman vastakkain asettelua. Vuorovaikutustaidot sekä onnistunut dialogisuus ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteistyölle. Yksi suurimpia moniammatillisuuden edellytyksiä on nimenomaa dialogisuus. Dialogisuus ei koostu pelkästään kommunikoinnista vaan se edellyttää työntekijöiltä heittäytymistä epävarmuuden ja tietämättömyyden alueille. Jokainen osallinen on niin antavana kuin ottavanakin osapuolena. (Lyhty ym. 2015, 144.) Dialogisuutta tarvitaan myös yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, jossa monet toimijat ja erilaiset työn kohteet kohtaavat (Pyykkönen 2013, 9).

Muukoksen (2016) tutkimus toi esille luottamusta lisääviä, yhteistyötä integroivia ja yhteistyöhön sitouttavia tekijöitä. Näihin lukeutui arvostava, kunnioittava, vahvuudet ja ongelmat tasapuolisesti tunnistava dialogi. (Muukkonen 2016, 253.) Järvinen (2008, 82-83) puolestaan kirjoittaa toimivan työyhteisön tarvitsevan avointa ilmapiiriä, jossa ammatillinen käyttäytyminen lisää luottamusta. Moniammatillisessa yhteistyössä luottamuksen syntyminen ja sen säilyttäminen edellyttää vuorovaikutussuhteiden rakentamista sekä ylläpitämistä (Aira 2012, 133). Asioista voi olla erimieltä, ilman että henkilösuhteet vaarantuvat. Yhdessä tekeminen lisää luottamusta. Kun useamman osapuolen välillä on luottamusta, monitoimijainen yhteistyö on yhteistoiminnallisempaa. (Muukkonen 2016, 254.)

Suurin osa kyselyyn vastaajista koki oppivansa yhteistyötä tehdessä. Tämä ilmeni myös Lego -menetelmässä, jossa kysyttiin ”mitä voin saada yhteistyöstä ja mitä voin antaa yhteistyölle”. Moni työntekijä koki hyödyllisenä, että saa eri ammattiryhmän näkemyksen oman osaamisen ja näkemyksen rinnalle ja näin ollen myös mahdollisesti oppii. Toiselta

osapuolelta koettiin saavan tukea omaan työhön. Muukkosen (2016) tutkimuksessa esiin nousi, että yhteistyö hyödyttää osapuolia; kaikkea ei tarvitse tehdä yksin ja toisilta saa apua ja tukea oman tehtävän hoitamiseen (Muukkonen 2016, 249). Pärnä (2012) toteaa väitöskirjassaan: ”Moniammatillinen yhteistyö näyttäytyi hyvin positiivisena yhdessä oppimisen tilana ja paikkana”. Hänen mukaansa moniammatillinen yhteistyö antaa työntekijälle uusia ideoita ja välineitä. (Pärnä 2012, 210.) Tästä asiasta työntekijät olivat samaa mieltä työpajapäivässä.

Asiakaslähtöisyys

Suurin osa kyselyyn vastaajista työntekijöistä koki, että yhteistyö on asiakaslähtöistä ja asiakas huomioidaan tasavertaisena yhteistyötä tehdessä. Asiakkaiden kyselystä ilmeni, että asiakkaat ovat kokeneet olevansa tasavertaisia yhteisissä palaverissa. Toisaalta asiakkailta kysyttäessä, uskaltaako hän kertoa omia näkemyksiä ja mielipiteitä työntekijälle, yksi vastaaja vastasi olevansa täysin eri mieltä. Hyväri (2017, 43) toteaa tekstissään, että asiakkaan ja työntekijän välinen vastavuoroisuus syntyy, kun työn tavoitteet ja sisällöt määritellään yhteistyössä. Stenvall & Virtanen (2012, 164) sanovat, että huono vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä estää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Aito osallisuus syntyy heidän mukaansa, kun vuorovaikutus on avointa ja kaksisuuntaista asiakkaan ja auttajan välillä (Stenvall ym. 2012, 163). Suurin osa työntekijöistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, kun kyselyssä kysyttiin asiakkaan osallisuudesta häntä koskevissa palaverissa. Asiakkaiden kyselyssä jokainen vastaaja totesi, että on tullut arvostetuksi oman elämänsä asiantuntijana. Asiakkaan osallisuus ja toimijuus ovatkin keskeisiä tekijöitä toimivan yhteistyön synnyssä. Asiakkaan toimijuus sisältää niin asiakkaan osallistumisen päätöksentekoon kuin hänen kokemusasiantuntijuuden tuomisen mukaan yhteiseen keskusteluun. (Lyhty ym. 2015, 143, 157.)

Halusimme selvittää kyselyssä avoimena kysymyksenä työntekijöiden ajatuksia, siitä millaista hyötyä asiakas on jo olemassa olevasta yhteistyöstä saanut. Useassa vastauksessa todettiin, että asiakkaan palveluiden saaminen on nopeutunut, oikea-aikaisuus ja oikea palvelun piiriin ohjaaminen lisääntynyt sekä työntekijöiden päällekkäinen työ vähentynyt. Nykyisin asiakkaiden ongelmat ovat laaja-alaisempia ja niiden ratkaisemiseen tarvitaan useamman ammattilaisen osaamista. Yhteistyön myötä työn tehokkuus lisääntyy, kun päällekkäinen ja ristiriitainen työ vähenee. (Isoherranen 2012, 30.) Selvitimme myös millaista hyötyä asiakkaat ovat kokeneet yhteistyöstä heidän asioiden hoitamisessa. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että yhteistyö on lisännyt tietoa toisen osapuolen tarjoamista palveluista ja luonut turvallisen ilmapiirin tapaamisiin, sillä paikalla on ollut tutut työntekijät. Työpajapäivässä syntyi keskustelu siitä, voisiko yhteistyö alkaa aina yhteisellä

tapaamisella, jossa paikalla olisivat kaikki osapuolet, myös asiakas. Tällöin tieto välittyisi työntekijöiden kesken paremmin ja asiakas pääsisi heti kertomaan tilanteestaan kummallakin työntekijälle. Yhteistyön myötä asiakaslähtöisyys on siis lisääntynyt.

Kyselyssä käsitteistön ymmärrettävyydestä kysyttäessä oli työntekijöiden vastauksissa hajontaa. Yhteisen käsitteistön puuttuminen vaikeuttaa työn tavoitteiden luomista, joten toimivan yhteistyön edellytys onkin, että yhteistyössä jaetaan yhteinen kieli (Isoherranen 2005, 101). Asiakkaiden kyselystä kuitenkin selvisi, että asiakkaille käsitteistö näyttäytyy ymmärrettävänä.

10.2 Moniammatillisen yhteistyön kehittämisehdotukset

Moniammatillisen yhteistyön kehittämisehdotukset on esitelty kuvassa 9. Kehittämisehdotukset tukevat ja ohjaavat moniammatillisen yhteistyön kehittämistä työyhteisössä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia kehittämisehdotukset toimintayksiköiden välisen moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää moniammatillista yhteistyötä ja tehdä se näkyväksi työyhteisöissä.

Kehittämisehdotukset on jaettu neljään osa-alueeseen, noudattaen samoja osa-alueita, joita prosessin eri vaiheissa on käytetty. Osa-alueet ovat: *Yhteistyölle on tarve ja motivaatio* (yhteistyön tarve ja tiedonkulku), *yhteistyö vaatii toimivia rakenteita* (yhteistyön rakenne), *Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot yhteistyön edellytyksinä* (vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot) sekä *teemme asiakaslähtöistä ja tasavertaista yhteistyötä* (asiakaslähtöisyys).

Yhteistyölle on tarve ja motivaatio	Yhteistyö vaatii toimivia rakenteita	Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot yhteistyön edellytyksinä	Teemme asiakaslähtöistä ja tasavertaista yhteistyötä
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyötä edistetään yhteisillä tapaamisilla ja matalan kynnyksen konsultaatioilla. • Yhteistyö vähentää päällekkäistä työtä • Tutustutaan toiseen ja opitaan tuntemaan toisen työnkuva • Tietojen ja taitojen jakaminen on edellytys toimivalle yhteistyölle • Hyödynnetään erilaisia viestintämahdollisuuksia • Yhteistyötä arvioidaan säännöllisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön tekeminen on jokaisen vastuulla • Moniammatillista yhteistyötä edistetään tekemällä yhteistyötä konkreettisella tasolla esim. työparityöskentely, konsultaatio ja tiimivierailut synnyttävät mahdollisuuksia edistää yhteistyörakennetta • Monialainen yhteistyö (41\$) on osa oman työn tekemistä • Yhdessä pyritään prosessinomaiseen yhteistyöhön • Järjestetään aikaa yhteiselle kehittämiselle • Yhteisillä tapaamisilla ja koulutuksilla lisätään moniammatillista yhteistyötä • Rakenteet selkiytyvät kun työtä tehdään yhdessä suunnitelmallisesti • Yhdessä asetettu tavoite jäsentää yhteistyötä • Moniammatillinen yhteistyö on jatkuvaa oppimista • Esimies tukee yhteistyön tekemistä ja sen edistämistä sekä sitoutuu siihen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistunut yhteistyö vaatii dialogisuutta • Yhteistyö tulee aidommaksi kun toinen tulee tutuksi • Tavoitteena on avoin työskentelyilmapiiri, jossa toisen mielipiteille ja näkemyksille annetaan tilaa • Omaksutaan yhteinen kieli • Arvostetaan omaa ja yhteistyökumppanin ammattitaitoa • Halutaan pois vastakkainasettelusta • Yhteinen vuoropuhelu tukee kirjallisesti jaettua tietoa • Koulutuksien järjestämisessä voimme hyödyntää toistemme tietotaitoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pyritään sitomaan prosessit yhteen ja viedään palvelut lähelle asiakasta • Työntekijöiden roolit ovat asiakkaalle selkeät • Oikeudet, vastuut ja velvollisuudet ja asiantuntijuuskysymykset käsitellään yhdessä asiakkaan kanssa • Tuetaan asiakkaan osallisuutta prosessin kaikissa vaiheissa • Arvostetaan asiakkaan omaa asiantuntijuutta • Moniammatillisella yhteistyöllä edistetään palvelujen oikea-aikaisuutta ja nopeutetaan asiakasprosessia • Yhteiset tapaamiset mahdollistavat tiedon jakamisen heti kaikille, eikä salassapitovelvollisuus estä näin yhteistyötä • Asioista puhutaan yhteisillä käsitteillä niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät

KUVA 9. Moniammatillisen yhteistyön kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotuksista laadittiin myös tiivistetyt ilmaisut, teesit (KUVA 10). Halusimme toteuttaa kehittämis ehdotuksista ytimekkäät teesit, jotka olisi helppo saattaa visuaalisesti miellyttävään muotoon ja helppolukuisiksi. Teeseissä on kiteytetty kehittämis ehdotusten keskeisimmät ajatukset.

Yhteistyölle on tarve ja motivaatio	Yhteistyö vaatii toimivia rakenteita	Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot yhteistyön edellytyksinä	Teemme asiakaslähtöistä ja tasavertaista yhteistyötä
<ul style="list-style-type: none"> • Tutustu toiseen ja opi tuntemaan toisen työkuva • Arvioi yhteistyötä säännöllisesti • Hyödynnä eri viestintämahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanna vastuuta yhteistyöstä • Pyri prosessinomaiseen yhteistyöhön • Huolehdi työskentelyn yhteisestä tavoitteesta • Moniammatillinen yhteistyö on jatkuvaa oppimista • Esimieheltä saat tukea yhteistyön tekemiseen ja sen edistämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pyri aitoon dialogisuuteen • Arvosta omaa ja yhteistyökumppanin ammattitaitoa • Jaa ja vastaanota tietotaitoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tue asiakkaan osallisuutta • Puhukaa yhteisillä ja ymmärrettävillä käsitteillä • Selkeyttäkää työroolit

KUVA 10. Moniammatillisen yhteistyön teesit

Moniammatillisen yhteistyön kehittämissuositukset (KUVA 9) ja teesit (KUVA 10) painettiin kahdeksi erilliseksi julisteeksi (LIITE 8 ja LIITE 9). Painettavat julisteet toimivat muistutuksena moniammatillisen yhteistyön periaatteista työyhteisöissä. Erityisesti teesi -julisteesa myös visuaalisuudelle on annettu painoarvoa. Visuaalisuus houkuttelee katsomaan ja tutustumaan julisteiden sisältöön.

11 POHDINTA

11.1 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kanasen (2008a, 133) mukaan eettisiä kysymyksiä voidaan pohtia tutkimuksen, tutkimusprosessin sekä tutkimuksen seurausten kannalta. Eettisyys on koko tutkimuksen pohja. Tutkimuksen eettiset kysymykset eivät vain liity tutkijan toimintaan aineiston hankinnassa tai raportoinnissa, vaan ne ovat tutkimuksen lähtökohtana. Tutkija on sitoutunut niihin koko tutkimuksen ajan. (Tuomi 2007, 143.) Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset valinnat liittyvät vahvasti toisiinsa. Eettiset kysymykset liittyvät esimerkiksi tutkimuksen huolelliseen suunnitteluun, tiedonhankinnassa käytettyihin menetelmiin sekä raportointiin. (Tuomi ym. 2009, 132-133.) Kananen (2008a, 133) sanoo, että tutkimuksen aihe ja tulokset olisi hyvä valita niin, että ne tuottavat yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta merkittävää tietoa.

Opinnäytetyömme tavoite palvelee lapsiperhepalveluiden työyhteisöjä, mutta sillä on myös kunnan tasolla laajempi merkitys. Mielestämme moniammatillinen yhteistyö lisää palveluiden toimivuutta, asiakkaiden kannalta parempaa ja oikea-aikaista apua sekä kunnallisella tasolla palveluiden kannattavuutta ja tuottavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat keskiössä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. (Hirsjärvi ym. 2014, 231; Kananen 2008a, 123.) Eli tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan toistettaessa vastaukset olisivat samankaltaisia (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Kanasen (2008a) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on tutkimuksen tulkinnan samankaltaisuutta tulkitsijasta riippumatta. Aika haastaa reliabiliteettia, sillä asiat luonnollisesti muuttuvat ajan saatossa. (Kananen 2008a, 124.) Validiteetti mittaa sitä, onko tutkimus pätevä ja onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan oikeita asioita (Tuomi 2007, 150; Kananen 2008a, 123). Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten yleistettävyyteen ja sisäinen validiteetti tutkimuksen tulkintojen ja käsitteiden virheettömyyteen (Kananen 2008a, 123). Validius liittyy tiiviisti tutkimuksen teoriaan ja käsitteisiin (Tuomi 2007, 150).

Opinnäytetyön alkuvaiheessa teimme toimeksiantosopimuksen Lapsiperheiden tuen yksikön päällikkö Niina Viholaisen kanssa. Tutkimusluvan myönsi Lapsiperhepalveluiden tulosaluejohtaja Sari Lahti. Olemme panostaneet raportoinnissa huolellisuuteen, tarkkuuteen ja rehellisyyteen. Olemme kuvanneet raportissa tutkimusmenetelmät ja koko prosessin mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi toistettavissa ja uudelleen hyödynnettävissä helposti. Olemme pyrkineet kriittisesti valitsemaan tutkimuksessa käytettyä kirjallisuutta sekä tutkimuksia, jotta tutkimus olisi totuudenmukainen ja ajankohtainen. Olemme

käyttäneet lähteinä Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisuja, koska opinnäytetyön lähtökohtana on ollut käynnissä oleva LAPE-hanke. Tämä on mielestämme lisännyt opinnäytetyön ajankohtaisuutta ja uskottavuutta. Tietoperustan muu aineisto on myös pääosin alle kymmenen vuotta sitten julkaistua. Vanhempia lähteitä on käytetty, jos niiden käyttäminen on ollut perusteltua ja ne ovat ajankohtaisen strategian mukaisia. Tai jos niitä on haluttu peilata nykyhetken tietoon. Olemme käyttäneet työssämme myös kansainvälisiä lähdemateriaaleja sekä ottaneet selvää, miten esimerkiksi eri maissa lapsiperhepalveluiden järjestämistä on kehitetty. Jäimme pohtimaan kuitenkin vielä, olisiko ollut tarpeellista etsiä enemmän aikaisempia tutkimuksia tai kokeiluja moniammatillisen yhteistyön tekemiseen liittyen. Moniammatillisuuden laadun portaat tarkastelevat yhteistyön laadun vaiheittaista muutosta kohti parempaa. Mietimme, että olisimme voineet perehtyä samankaltaisiin moniammatillisen yhteistyön malleihin enemmän saadaksemme kriittistä vertailupintaa.

Kyselylomakkeiden kysymykset laadimme mahdollisimman huolellisesti. Erityisesti meidän piti kiinnittää huomiota käsitteiden ja termistön ymmärrettävyyteen. Esimerkiksi asiakkaiden kyselylomakkeen teossa pohdimme, tietääkö vastaaja, mitä tarkoitetaan asiakasohjauksella ja mitä tarkoitetaan perheneuvolalla. Kyselylomakkeiden alussa oli saatekirjeet, jossa kerroimme, mitä tutkimme ja miten tuloksia hyödynnämme. Halusimme toteuttaa kyselyt nimettöminä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Ojasalo ym. (2014, 48) toteavatkin, että tutkittavien nimettömyys parantaa vastausten rehellisyyttä. Asiakkaiden kyselyiden tulosten luotettavuuteen vaikuttaa kyselyyn vastaajien pieni määrä. Saimme vastauksia vain kolme, mutta koimme ne silti tärkeänä opinnäytetyön kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa otannan määrää tärkeämpää on otannan laatu. Näin ollen otannan koko ja vastaajien määrä, ei ole aina yhteydessä tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi ym. 2009, 85.) Olimme kuulleet työelämäohjaajiltamme, että työyhteisöissä oli meneillään isoja muutoksia ja tämä saattoi vaikuttaa siihen, että kaikenlaisen kehittämiseen saattoi työntekijöillä olla negatiivisia ajatuksia. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden kyselyiden vastausmäärään. Kyselyn vastaukset hävitetään asianmukaisesti.

Työpajapäivään osallistuivat kaikki ilmoittautuneet työntekijät. Meillä ei ollut riippuvuussuhdetta kyselyn vastaajiin, eikä työpajaan osallistujiin. Työpaja päivässä käytettyjen menetelmien tuloksiin saattoi vaikuttaa se, että siinä mukana olleet työntekijät eivät välttämättä tunteneet toisiaan ja tapasivat ensimmäisen kerran. Myöskään me opiskelijat emme tunteneet työntekijöitä ja tämä saattoi luoda jännitteitä ja paineita aivoriihimenetelmässä ryhmätyöskentelyyn. Toisaalta ulkopuolisina vetäjinä meillä ei ollut ennakkokäsityksiä ja se oli myös toimintayksiköiden toive.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä myös triangulaatio -käsitteen avulla. Triangulaatio, eli ”kolmiomittaus” on menetelmä, joka auttaa tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä usealta eri näkökulmalta ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio on monimenetelmäinen strategia, jossa erilaisia menetelmiä (menetelmätriangulaatio), teorioita (teoriatrigulaatio) ja aineistoja (aineistotriangulaatio) käyttämällä, kuten myös useamman tutkijan käyttämisellä (tutkijatriangulaatio) tutkimuksen tekemisessä, lisätään ymmärrystä ja tutkimuksen luotettavuutta sekä haetaan tukea ja vahvistusta saaduille tuloksille. (Kananen 2014, 120-121.) Menetelmän heikkous ilmenee silloin, jos erilaiset menetelmät tuottavat ristiriitaisia tuloksia. Se on kuitenkin hyödyllinen silloin, kun tutkimusongelma on fokusoimaton ja monisäikeinen. Triangulaation avulla ratkaisun löytymiseksi käytetään useampaa menetelmää. (Kananen 2014, 121-122.)

Tämän hankkeen tavoitteisiin pääseminen vaati usean menetelmän hyödyntämistä. Moniammatillisen yhteistyön kehittämistä tukevat kehittämissuositukset voitiin luoda hyödyntämällä jo olemassa olevaa tietoperustaa, mutta sen soveltaminen hanketta koskeviin työyhteisöihin, vaati suoraa ja ajankohtaista tietoa nimenomaisista työyhteisöistä ja työntekijöiden kokemuksista. Menetelmä-, aineisto-, ja teoriatrigulaatio toteutuivat hankkeessa tukien saatuja tuloksia, eivätkä aiheuttaneet ristiriitaisuuksia. Tutkijatriangulaatio toteutui, kun hanke toteutettiin tutkijoina toimineen kahden opiskelijan toimesta sekä lisäksi käytettiin LAPE-hankkeen työntekijöiden ja työelämän yhteyshenkilöiden apua tulkintojen tekemisessä hankkeen eri vaiheissa.

11.2 Kehittämishankkeen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, lähestymistapoina toimintatutkimus sekä työelämälähtöinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoin prosessiin liittyvät ratkaisut ja tutkimussuunnitelma muovautuivat opinnäytetyön edetessä. Toimintatutkimus sopi opinnäytetyön toteuttamiseen hyvin, sillä se sisälsi sekä tutkimuksellisen että osallistavan osion. Alkuperäinen tavoite oli kehittää toimintayksiköiden yhteistä moniammatillista palvelutarpeen arviointia. Opinnäytetyömme tavoite muovautui ja täsmentyi prosessin edetessä toimintatutkimuksen tavoin. Yhteiset tapaamiset ja niissä käydyt keskustelut osoittivat, että tarvetta olisi kehittää työyhteisöjen tietoisuutta moniammatillisuudesta sekä herättää työntekijöitä pohtimaan ajatuksiaan ja asenteitaan yhteistyötä kohtaan. Mielestämme työntekijöiden tiedon lisääminen yhteistyön tekemisestä ja moniammatillisesta työotteesta on edellytys, että rakenteet voivat muuttua moniammatillisuutta tukeviksi. Halusimme rajata aiheen niin, että se tukee työyhteisöjen uudistamista mahdollisimman hyvin. Ulkopuolelta tulevana tutkijoina meidän oli myös helpompi tarttua tähän haasteeseen, kuin yrittää vaikuttaa suuren kohdeorganisaation rakenteisiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkein sekä Moniammatillinen aamupala -työpajassa käytettyjen menetelmien avulla. Kyselyt toteutettiin toimintayksiköiden työntekijöille sekä niiden yhteisille asiakkaille. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden sekä asiakkaiden kokemuksia jo olemassa olevasta yhteistyöstä sekä saada tietää mikä on estänyt tai edistänyt yhteistyötä ja millä tavalla sitä voitaisiin kehittää. Kyselyiden toteuttamiseen oli liian vähän aikaa. Tämä johtui siitä, että tutkimusluvan saaminen viivästyi ja työpajapäivän toteuttamisajankohta oli aikaisemmin, kuin tutkijoina olimme suunnitelleet. Kyselyiden sisällöt pohjautuivat vahvasti Moniammatillisuuden laadun portaisiin, mikä teki kyselyistä tiukasti strukturoidut. Toisaalta kyselyiden sitominen teoriaan auttoi meitä peilaamaan vastauksia jo olemassa olevaan vahvaan moniammatilliseen teoriaan. Alkuperäinen ajatus yhteiskehittämisen hyödyntämisestä hankkeessa jäi alkuperäistä suunnitelmaa vähäisemmäksi. Asiakaskyselyitä saatiin vähän, mutta toisaalta arvostimme myös näitä johtopäätöksissä. Asiakaskyselyiden vähyyteen saattoi vaikuttaa kohderyhmän vaikea tavoitettavuus johtuen muun muassa salassapitoon liittyvistä seikoista. Jäimme pohtimaan asiakkaiden näkökulman vähäisyyttä hankkeessamme.

Mielestämme kuitenkin asiakaslähtöisyys lisääntyy, kun moniammatillinen, monitoimijainen ja monialainen yhteistyö toteutuu. Esimerkiksi Muukkoson (2016) mukaan lapsen asema monitoimijaisessa yhteistyössä on kaikkein epävakain. Muukkonen osoittaa, että mitä integroituneempaa yhteistyö on, sitä lapsikeskeisempää se myös on. Haasteena Muukkonen (2016) näkee yhteisen tekemisen lisäämisen, sen sijaan, että tehdään asioita rinnakkain (kuten erilliset palvelut). Kun eri toimijoilla on mahdollisuus yhdessä miettiä työn lähestymistapaa ja tavoitteita, valikoituu lapsikeskeisempi tapa tehdä yhteistyötä. (Muukkonen 2016, 257.) Mutta toisaalta, Määttä (2007, 30) toteaa väitöskirjassaan, että asiakasvastuu ei välttämättä lisäännä, vaikka ammattilaiset keskenään verkostoituisivat.

Määttän (2007, 30) mukaan verkostohankkeiden toteuttamista kuormittaa se, että kehittämistyötä tehdään usein oman työn rinnalla, eikä siihen ole riittävästi resursseja. Voi olla, että hanke lähtee hyvin käyntiin ja näyttää, että kehittämistyön tuloksena syntyy hyvin järjestetty palveluverkosto. Tärkeintä on kuitenkin se, jääkö toteutetut uudistukset elämään työkäytäntöinä ja -rakenteina. Kuten johtopäätöksissä totesimme aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Kihlmann 2005, Lyhty ym. 2015, Isoherranen 2012) vedoten, moniammatillisuus ei toteudu joustamattomissa rakenteissa. Tämä saattaa aiheuttaa moniammatillisen yhteistyön kehittymisen esteeksi asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyön kehittämisessä. Tämän haasteen tunnistivat myös kyselyiden perusteella työntekijät. Huolimatta epäselvistä rakenteista, uskomme, että moniammatillisuuden kehittämiselle on potentiaalia työyhteisöissä. Työntekijät kokivat yhteistyön tarpeellisenä ja konkreettisen työn tekemiseen oli motivaatiota. Pohdimme, että osaavan ja motivoituneen johtajan rooli on edellytys

moniammatillisuuden kehittymiselle. Tämän näkökulman tarkempaan käsittelemiseen ei tässä hankkeessa ollut resursseja. Organisaation oppiminen mahdollistuu, kun johtaja luo niitä tukevat käytännöt, jotka muun muassa innostavat oppimaan sekä tukevat vuorovaikutuksen kehittymistä ja uusien toimintamallien syntymistä (Isoherranen 2008c, 149).

Työyhteisöjen työntekijöistä edellytys yhteistyölle on se, että toisen työ ja työtavat tunnetaan. Pohdimme tuttuuden olevan tärkeää yhteistyötä tehdessä, mutta toisaalta, tämä ei ole aina mahdollista eikä relevanttia. Isoherranen (2008d) toteaa, että täydellistä tiimiä tuskin on olemassakaan. On vain olemassa ideaalilanteita, johon ryhmän tulee pyrkiä. (Isoherranen, 2008d, 171.) Yhteistyössä vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot oli koettu kohde työyhteisöissä pääasiassa toimivina, vaikkakin vastakkainasettelusta toivottiin päästävän vielä selkeämmin eroon. Yhteistyöosaaminen Nurmisen (2008, 183) mukaan koostuu ihmisten asenteista ja tahdosta uudistaa toimintatapoja. Tämän vuoksi ajatellaan, että toisen ammattitaidon arvostaminen vähentää vastakkainasettelua ja vahvistaa moniammatillisuuden näkemistä työn voimavarana. Myös Mattila (2010, 109) toteaa, että moniammatillisen yhteistyön tärkein edellytys on arvostus toista osapuolta kohtaan.

Kyselyiden vastauksia hyödynnettiin työpajapäivässä. Työpajapäivässä käytimme lego – ja aivoriihimenetelmiä. Työpajan tarkoitus oli jatko kehittää kyselyistä saatuja vastauksia ja kehittää työyhteisölähtöisesti moniammatillisuuden toteuttamista. Työpajapäivä onnistui meidän, työelämäohjaajien ja osallistujien mielestä. Keräsimme palautteen heti työpajan jälkeen ja saatu palaute osoitti päivän olleen onnistunut. Etenkin työpajassa käytetyt menetelmät koettiin hyvinä ja päivä poikkesi aikaisemmista kehittämispäivistä. Valitut menetelmät osallistivat halutusti työntekijöitä ja saimme sen materiaalin, mitä tarvitsimme kehittämisehdotusten luomiseen. Työyhteisölähtöinen kehittämisprosessi näkyi vahvasti työpajassa. Fasilitaattoreina onnistuimme palautteen perusteella, sekä omasta mielestämme hyvin. Yhdessä palautteessa toivottiin fasilitaattoreilta enemmän suoria toimintaehdotuksia kehittämisen tueksi. Suorien kehittämisehdotusten sijaan, olimme tietoisesti päättäneet, että ne luotaisiin yhdessä työyhteisöjen kanssa.

Kyselyiden tuloksien ja työpajapäivässä käytettyjen menetelmien tulosten pohjalta syntyivät kehittämisehdotukset. Voimme todeta saavuttaneemme opinnäyteyölle asetetun tavoitteen. Kehittämisehdotukset ovat visuaalisesti helposti kaikkien saatavilla. Toimintatutkimuksen toimivuusperiaatteen, eli pragmatismien, mukaisesti arvioiden, opinnäytetyömme tuloksia ei pystytä täysin arvioimaan. Toimivuusperiaate syntyy siitä, että tutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutuksen, esimerkiksi siitä saadun hyödyn kannalta. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 155-156.) Toimintatutkimus vaatii keskeneräisyyden sietämistä. Tutkijoina joudumme luopumaan hankkeesta, ennen kuin näemme sen käyttöönoton ja vaikutukset

työyhteisöissä. Tähän voi mennä vuosia. Toivomme kuitenkin, että olemme voineet osaltamme olla viemässä ajatusta moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen hyödyistä eteenpäin.

Tutkijoina tulimme kehittämishankkeeseen työyhteisöjen ulkopuolelta. Filander & Jokinen (2008, 199) toteavat, että toimintatutkimuksessa asioita pyritään tarkastelemaan uusista näkökulmista. Omat ennakkokäsityksemme eivät mielestämme päässeet vaikuttamaan tuloksiin. Toimintatutkimuksen tavoitteiden mukaisesti käytännönvuorovaikutuksessa luodaan dialogista keskustelua ja synnytetään uutta ymmärrystä (Filander ym. 2008, 199). Tämän periaatteen ohjaamana pystyimme keskittymään yhteisen näkemyksen synnyttämiseen, sen sijaan, että olisimme tuoneet omia näkökantojamme vahvasti esille.

Kehittämisehdotukset tuotettiin myös visuaaliseen muotoon. Hankkeen päättymisen jälkeen uskomme julisteiden toimivan muistutuksena hankkeesta ja sen tavoitteista. Kehittämisehdotukset jätettiin teksteinä omaan julisteeseen, jotta informatiivinen sisältö olisi selkeä. Pyrimme nostamaan toiseen julisteeseen kehittämisehdotuksien tärkeimmät asiat napakoiksi teeseiksi. Tässä toisessa julisteessa panostimme myös enemmän julisteen ulkonäköön. Tutkija John Medinan mukaan ihminen muistaa kuullusta informaatiosta 10% kolmen päivän jälkeen, kun taas nähdystä kuvasta 65% (Medina 2018). Graafinen toteutus on ammattilaisen tekemä ja hyödynsimme hänen markkinoinnin ja mainonnan asiantuntemusta, saadaksemme julisteesta mahdollisimman houkuttelevan. Teesien valinnassa tärkeässä osassa olivat refleктоivat keskustelut työelämänohjaajien Sannan Huuskosen ja Kira Laurilan kanssa. Heidän tuntemuksensa kohderyhmästä, eli työyhteisöistään, auttoi toivottavasti valitsemaan tarkoitukseen keskeisimmät teesit. Visuaalisuus strategisessa viestinnässä on tunnistettu olevan kasvava trendi koko Euroopassa. 94,4% viestinnän ammattilaisista uskoo tähän, European Communication Monitor 2017 -tutkimusraportin mukaan. (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič & Verhoeven 2017, 17-20.)

11.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa vastataan muun muassa erityis- ja vaativampien palveluiden kehittämiskokonaisuudella tarpeeseen kehittää eri sektoreiden, ammattiryhmien ja toimijoiden yhteistyötä. Pyrkimyksenä on tuottaa laadultaan ja saatavuudeltaan yhdenvertaiset palvelut, jotka pohjautuvat tutkimustietoon sekä suunniteltuihin integroituihin toimintamalleihin. (Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos 2018c.) LAPE-hankkeessa yhdyspinnoilla tehtävän yhteistyön kehittämiseksi pyritään vähentämään palvelujen hajautta. (Heinonen ym. 2018, 79.) Toteutuessaan lapsi- ja perhepalveluiden uudistukset muuttavat merkittävästi palveluiden rakenteita. Tämän opinnäytetyön tavoitteella ja tarkoituksella on yhtymä pintoja edellä mainittujen uudistusten kanssa. Ajattelemme, että

moniammatillisen ajattelun juurruttaminen tekemämme hankkeen avulla osaksi arjentyötä, auttaa osaltaan muutoksen vastaanottamisessa työyhteisöissä.

Opinnäytetyömme tavoite on työelämää uudistava ja ajankohtainen sen linkittyessä vahvasti LAPE-hankkeeseen ja sen tavoitteisiin. Päijät-Hämeessä Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma näkyy muun muassa matalan kynnyksen palveluiden kehittämisessä. Matalan kynnyksen tuen kehittämisessä pyritään yhdistämään palvelut sujuvammiksi monialaisesti. (Huomisen hyvinvointia 2018.) Asiakasohjauksen ja perheneuvolan työyhteisöillä oli painetta lisätä yhteistyötä, niin asiakkaiden asioiden moninaistumisen kuin palveluiden uudistamisen myötä. Työyhteisöjen välillä oli alkanut jo ennen meidän opinnäytetyötämme yhteistyön kehittäminen, johon he toivoivat ulkopuolista vetäjää. Opinnäytetyömme aihe on valtakunnallisen kehittämisen keskiössä. Se oli myös ajankohtainen työyhteisön, meidän opiskelijoiden sekä LAPE-hankkeen kannalta.

Maailma muuttuu koko ajan nopeaan tahtiin ja silloin on kyettävä uudistumaan (Rytikangas 2011, 132). Sosiaalipalvelujen uudistaminen näkyy myös kansainvälisessä keskustelussa. Opinnäytetyössämme olemme perehtyneet kansainväliseen keskusteluun ja saaneet tukea ajatuksellemme siitä, että palveluiden yhtenäistäminen on yhä merkityksellisempää ja ajankohtaisempaa palveluita uudistaessa ja toteuttaessa. Palveluiden sujuva yhdistäminen vaatii moniammatillisen yhteistyön osaamista.

Lapsi- ja perhepalveluiden suunnittelussa vertailupintaa on haettu kansainvälisesti lasten-, nuorten- ja perheiden palveluiden kehittämistyöstä esimerkiksi Pohjoismaista, Skotlannista, Englannista, Hollannista ja Australiasta (Aula ym. 2016, 7). Suomalaiset ovat tehneet muun muassa Hollantilaisten kanssa yhteistyötä. Hollannissa on tällä hetkellä käynnissä lapsi- ja perhepalveluiden valtava hajauttaminen ja muutos (*Dutch youth care system*). Siirtymätehtävässä kuntien vastuu lisääntyy useimpien sosiaalipalvelujen palvelujen järjestämisestä. Hollannin, Dutch youth care system -mallissa keskeistä on ollut kehittää palveluita vastaamaan paremmin paikallisia ja yksilöllisiä tarpeita ja vahvistaa perheiden ja heidän verkostoidensa roolia palveluprosessissa, varhaista interventiota ja ennaltaehkäisyä. (Hoikkala & Alanen 2017; Netherlands Youth Institute 2018.)

Britanniasta on vastaavasti otettu mallia suomalaisen systeemisen lastensuojelun mallin kehittämiseen. Lastensuojelussa havaitut ongelmat ovat olleet hyvin samankaltaisia kuin Suomessa. Isabelle Trowler ja Steve Goodman Morning Lane Associates konsulttiyhtiön kehittämä, Lontoon Hackneyssa 2007 aloitettu perheterapeuttinen lähestymistapa (*Reclaim Social Work*) nousi Britanniassa merkittävimmäksi. Tavoitteita oli hallinnollisten vaatimusten ja keskitetyn kontrollin vähentäminen. Suomessa mallista käytetään nimeä ”Hackneyn malli”. (Fagerström 2016, 11.) Trowler ja Goodmanin (2012) mukaan mallissa merkittävä

on, että sosiaalityössä työntekijöille on laajemmat valtuudet ja enemmän aikaa perheiden kanssa tehtävän työhön ja vastaavasti organisaatio luottaa työntekijöiden ammattitaitoon. Johdon tehtävä on tukea ammattilaisia tehtävässään luomalla optimaaliset olosuhteet, jotta hyvät käytännöt voivat kukoistaa. (Trowler & Goodman 2012, 13.) Malli hyödyntää perheterapian oppeja. Organisaatorakenne on sellainen, että se mahdollistaa luottamuksellisen yhteistyösuhteen rakentamisen asiakkaisiin ja asiakkaiden kanssa tehtävä vuorovaikutustyö nousee työssä ensisijaiseksi. (Fagerström 2016, 6.)

Rytikangas (2011) kannustaa hyödyntämään yhteisön voimaa. Yksilökeskeinen suorittaminen on raskasta. Yhteistyöllä hyödynnetään kaikkien yhteisön jäsenten osaamista ja toinen toisensa tukea. Keskenään kilpaileminen ei hyödytä. Yhteistyössä syntyy uusia ideoita ja uudenlaisia tuloksia. Organisaatiolle on kannattavaa hyödyntää yksilöiden potentiaalia, laittaa oikea ihminen oikeaan tehtävään. Organisaation sisällä yksilön erityisosaamista voidaan jakaa ja työntekijät voivat oppia toisiltaan. (Rytikangas 2011, 132, 128-130.) Yhteistyössä työyhteisöjen kanssa, hankkeessa heräsi myös uusia ideoita osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen. Yhteiset koulutukset ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen sisäisissä koulutuksissa, ovat mahdollisia toteuttaa myös muissa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän sisällä toimivissa yksiköissä.

Kannustamme työyhteisöjä kokeilemaan ketterästi uusia tapoja toimia. Toteuttamamme hanke antoi rohkaisevia viitteitä siitä, että työyhteisöjen osaaminen ja tietotaito on organisaatiolle valtava voimavara myös muutoksissa. Lahtinen ym. (2017, 33) uskovat moniammatillisen ja monialaisen työn vähentävän päällekkäistä työtä sekä edistävän kustannustehokkuutta. Uskomme myös, että yksikkö-, että organisaatorajat ylittävä osaamisen jakaminen ja työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämiseen, on sekä taloudellista että innovoivaa. ”Yksin tekemisen” kulttuuri väistyy monitoimijaisuuteen luottavan systeemisen mallin vahvistuessa toimintakulttuuriksi. Ennen kaikkea yhteistyötä tekemällä ja erilaisia yhteistyön muotoja kehittämällä, asiakkaiden palvelutarpeisiin voidaan vastata paremmin. (Lahtinen ym. 2017, 11, 33.) Asiakaslähtöisyys tulisi olla yksi keskeisin kehittämistyötä johtava ajatus.

Moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen toimintayksiköissä, on merkittävä strateginen tekijä työyhteisöjen toimintatapojen uudistumisessa ja kehittämisessä sekä linjassa valtakunnallisen strategian kanssa. Toimintakulttuurin muutos onnistuu verkostomaisen yhteistyön kautta (Heinonen ym. 2018, 15). Muukkonen (2016) toteaa, että monitoimijainen yhteistyö rakentuu kahdenvälisistä suhteista. Nämä kahdenväliset suhteet muodostavat verkostoja. Jos kahdenväliset suhteet ovat hyviä, toisiaan tukevia ja yhteistyötä edistäviä, edesauttaa tämä myös luottamuksen välittymistä muihin yhteistyösuhteisiin. (Muukkonen

2016, 254.) Tämä on kehittämisen kannalta myös laajemmassa mittasuhteessa tärkeä huomio. Työyhteisöjen kehittyvät yhteistyötaidot laajenevat toivottavasti myös muihin yhteistyösuhteisiin. Toteutunut hanke ja luomamme kehittämissuhteet ovat hyödynnettävissä sellaisenaan tai mukautettuna myös muihin samankaltaisiin kehittämishankkeisiin, joissa pyritään edistämään moniammatillisen yhteistyön toimivuutta.

Kehittämissuhteemme tasoittaa tietä myös suomalaisen systeemisen lastensuojelun edellä, jota LAPE-hankkeen myötä on kehitetty. Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen ja moniammatillisen asenteen ja taitojen edistäminen auttavat ymmärtämään toimintakulttuurin muutosta. Tavoitteena lastensuojelun toimintakulttuurin muutoksessa on, että organisaatiot tunnustavat oman roolinsa lastensuojelussa ja muokkaavat toimintaansa vastaamaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin lastensuojelun tarpeeseen kaikilla organisaation tasoilla ja johtamisessa. Lahtinen ym. (2017) toteavat, että lastensuojelutyön rakenteiden tulisi tukea työntekijöitä toimimaan monitoimijaisessa verkostossa. Sosiaalityöntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada kasattua helposti tarpeen mukaista apua. Lahtisen ym. (2017) mukaan tämä mahdollistuu, kun kaikki toimijat kantavat vastuun ja eri palvelut integroituvat. Systeeminen ajattelu tulisi myös olla jaettua kaikkien toimijoiden kesken. (Lahtinen ym. 2017, 11.)

Koska moniammatillisen yhteistyön tekemisen peruseräkkeet eivät juurikaan ole erilaiset eri alojen välillä, olisi tämä hanke hyödynnettävissä myös muualla kuin sosiaali- ja terveysalalla. Erityisesti tämän opinnäytetyön hyödyntäminen lapsiperhepalveluiden muiden toimintayksiköiden välillä olisi hedelmällistä. Tutkimustietoa olisi hyvä saada lisää asiakailta ja käytännön asiakasprosessien ja palveluiden rajapinnoilla tehtävän työn suunnitteluun hyödyntää asiakas- ja työntekijänäkökulmaa. Muutaman vuoden päästä olisi mielenkiintoista selvittää, onko moniammatillisuus alkanut juurtumaan työyhteisöissä osaksi toimintakulttuuria tämän kehittämishankkeen myötä. Myös johtamisen käytäntöjä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluissa olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi, miten johtamisella tuetaan moniammatillisen yhteistyön käytäntöjä. Moniammatillisuuden kehittymisen kannalta olisi merkityksellistä tutkia, ovatko rakenteet muotoutuneet sitä tukeviksi.

Muukkonen (2016) toteaa sosiaalihuollon ja lastensuojelun kannustavan moniammatillisuuden ja sektorirajat ylittävään yhteistyöhön, kuitenkin lain ottamatta kantaa siihen, mitä yhteistyö oikeastaan tarkoittaa (Muukkonen 2016, 230). Yhteistyö asiakasohjauksen ja perheneuvolan välillä sisältää jo paljon yhteistyön tekemistä tukevia aineksia, jotka voidaan valjastaa voimavaroina yhteistyön kehittämiseksi. Myös hankekohteessamme yksi suuri haaste oli yhteistyön tarkoituksen ja sen suunnitelmallisuuden puute. Hankkeen

tulokset osoittavat, että yhteistyölle on tarve ja motivaatio. Yhteistyö syntyy vuorovaikutuksessa ja konkreettisesti yhteistyötä tekemällä. Tämä on vahva viesti organisaatioille, niin työntekijä kuin johdon tasolla, lähteä rohkeasti kokeilemaan yhteistyötä sekä näin osallistua valtakunnan tasolla tapahtuvaan muutokseen. Tuloksissa näkyi rakenteiden heikkous, joka heijastuu yhteistyön tekemiseen. Rakenteet muuttuvat kuitenkin hitaasti, ja uskomme, että asenteita muutetaan nopeammin. Asenne ja sitoutuminen uudistumiseen edesauttavat rakenteiden muuttumista ja prosessimainen työnteko tukee osaltaan rakenteita. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän alueella kuin myös valtakunnallisesti, sosiaali- ja terveyspalvelut ovat valtavan muutos murroksen edessä.

Haluamme päättää opinnäytetyömme lausahdukseen, jonka innoittamana koko työmme sai alkunsa. L.W. Lynettin (1960) sanoin: ”The best way to cope with change is to help create it” (Forbes Quotes 2014).

LÄHTEET

Aula, M K., Juurikkala, V., Kalmari, H., Kaukonen, P, Lavikainen, M., Pelkonen, M. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:29 [Viitattu 21.8.2018]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Alatalo, M., Lappi, K., Petrelius, P. 2017. Lapsikeskeinen suojeleminen ja perheen toimijuuden tukeminen lastensuojelun perhetyössä ja perhekuntoutuksessa. Kohti monitoimijaista, yhteistä perhetyötä. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Työpaperi 21/2017. Helsinki: Suomen yliopistopaino Oy.

Netherlands Youth Institute 2018. Introduction to Dutch youth policy. [Viitattu 19.10.2018]. Saatavissa: <http://www.youthpolicy.nl/en/Introduction-to-Dutch-youth-policy/Dutch-youth-care-system>

Eräsaari, L. 2016. Yhteisösuhteille perustuva sosiaalityö. Teoksessa: Töttönen, M, Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lunden, T., Salovaara, P. Veistilä, M. (toim.) Vastavuoroisen sosiaalityö. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työpaperi 42/2016. [Viitattu 19.10.2018.]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologia palvelu. 2018. Työpajatyöskentely. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavissa: <http://www.yso.fi/onto/keko/p79>

Filander, K. & Jokinen, E. Kehittämisen pakko vai mahdollisuus. 2008. Teoksessa: Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A., Aho, S. (toim.) Kohti työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Forbes Quotes 2014. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/quotes/author/l-w-lynett/>.

Halme, N., Perälä, M-L. & Laaksonen, C. 2010. Yhteistyöinterventioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportti 10/2010. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Hannu, L. & Heikkinen, T. 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-Kustannus.
- Heikkinen, H, L-T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Heikkinen H, L-T, Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, S. MAMK 2015. ReAD. Mikkelin ammattikorkeakoulun verkkolehti. Lego Serious Play – oppimista leikin varjolla. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavissa: <http://read.xamk.fi/read-arkisto/2015/artikkeli/lego-serious-play-oppimista-leikin-varjolla/index.html>
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heinonen, O-P., Ikonen, A-K, Kaivosoja, M. & Reina, T. 2018. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnista muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Helminen, J. 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Helminen, P. & Sukula-Ruusunen, K. 2017. Kokonaisvaltainen asiakkaan kohtaaminen ja tilannearviointi ohjaustyössä. Teoksessa: Helminen, J. 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoikkala, S. & Alanen, O. 2017. Vertailupintaa Hollannista. [Viitattu 19.10.2018]. Saatavissa: <https://www.lskl.fi/blogi/vertailupintaa-hollannista/>
- Hänninen, K. & Poikela, R. 2016. Toimintalähtöinen, dialoginen ja kohtaava vuorovaikutus. Teoksessa: Töttönen, M., Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lunden, T., Salovaara, P. Veistilä, M. (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Horder, J. 2005. Foreword. In this book: Lymbery, M. (ed.) Interprofessional Collaboration: From Policy to Practice in Health and Social Care. Journal of Social Policy, 34, pp. 501-503. [Viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/222051717?pq-origsite=primo>

- Huomisen hyvinvointia. 2018. Päijät-Hämeen Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. [Viitattu 14.8.2018]. Saatavissa: <https://www.huomisenhyvinvointia.fi/tekijat/>
- Hyväri, S. 2017. Asiakslähtöisyyden periaatteet ja toteutuminen sosiaali- ja terveystalveissa. Teoksessa: Helminen, J. 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Innokylä. 2012. Aivoriivi. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Isoherranen, K. 2008a. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Isoherranen, K. 2008b. Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Isoherranen, K. 2008c. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Isoherranen, K. 2008d. Toiminnan arviointi ja kehittäminen. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Jyväskylän yliopisto. 2010. Koppa julkiselle ja suojatulle kurssi- ja oppimateriaalille. Ideariivi. [Viitattu 16.5.2018]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/ideariivi>
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu Yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, R. & Taajamo, T. 2008. Moniammatillisuuden haasteet ja mahdollisuudet perhe-työssä. Teoksessa: Noppari, E. 2008. Monialaiset verkostot perheitä tukemassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Raportteja 38.

- Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M. & Viroilainen, A. 2012. Perheen parhaaksi. Perhetyön arkea. Helsinki: Edita.
- Järvinen, R., Järvensivu, T., Lerssi-Uskelin, J., Niemi, S., Törhönen, T. 2017. Suosituksia työelämän kehittämisen alueellisten verkostojen rakenteista. TyhyverkostoX – Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen –hanke. Vantaa: Erweko. [Viitattu 20.6.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-737-8> (pdf)
- Kananen, J. 2008a. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Kananen, J. 2008b. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kaiku-palvelut. Valtionkonttori. 2009. Osaaminen muutoksessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy. [Viitattu 27.9.2018]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/none/name/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839>
- Kananoja, A. & Niiranen, V. & Jokiranta, R. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Karila, K. & Nummenmaa, A R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY
- Kekkonen, M., Kumpulainen, K., Tulensalo, H. 2017. Monitoimijainen arviointi. Teoksessa: Terveysten- ja hyvinvoinnilaitos. Työpäpaperi 26/2017 Erytis- ja vaativan tason palvelujen työpajaprosessin raportit – Osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-874-6>
- Kihlman, E. 2005. Sirpaleista kokonaisuudeksi moniasiantuntijuuden avulla. Teoksessa: Reijonen, M. (toim.) 2005. Voimaa perhetyöhön. Arjen tuki ja ammatilliset verkostot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: PS-Kustannus.

- Kontio, M. 2013. Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammatillisten oppilashuoltoryhmien kokouksissa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Tampere: Juvenes print. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526202747.pdf>
- Körner, M. 2008. Analysis and development of multiprofessional teams in medical rehabilitation. *Psycho-social medicine*, 5, Doc01. [Viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2736513/>.
- Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014. Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu 1§.
- Lapsen oikeudet. 2018. [Viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: <https://www.lapsenoikeudet.fi/lapsen-oikeuksien-sopimus/sopimuksen-yleisperiaatteet/>
- Laurila, K. 2018. Sosiaaliohjaaja. Sähköpostiviesti 10.1.2018.
- Lego Serious Play Finland. [Viitattu 20.5.2018]. Saatavissa: <http://www.seriousplay.fi/>
- Lahtinen, P., Männistö, L., Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemiä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaohjeita. Työpapaperi 7/2017. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-827-2>
- Luhtapuro, M. 2018. Vs. Johtava sosiaalityöntekijä. Sähköpostiviesti 20.2.2018.
- Lyhty, T. & Nietola, V. 2015. Dialoginen moniammatillisuus asiakastyössä. Teoksessa: Näkki, P. & Sayed, T. 2015. Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. Helsinki: Edita.
- Mattila, K-P. 2010. Asiakkaana ihminen. Työnä huolenpito ja auttaminen. Helsinki: PS-kustannus.
- Medina, J. 2018. Brain rules. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavissa: <http://brainrules.net/vision>
- Munday, B. 2007. Integrated social services in Europe. Strasbourg : Council of Europe Publishing. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavissa: [https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialrights/source/Publication_Integrated%20social%20services%20in%20Europe%20E%20\(2\).pdf](https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialrights/source/Publication_Integrated%20social%20services%20in%20Europe%20E%20(2).pdf)
- Muukkonen, T. 2016. Luottamus lastensuojelussa -monitoimijaisen yhteistyön rakentuminen. Teoksessa: Satka, M., Julkunen, I, Kääriäinen, A, Poikela, R., Yliruka, L., Muurinen, H. (toim.) Käytäntötutkimuksen taito. Helsinki: Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet. [Viitattu 5.11.2018]. Saatavissa: http://www.socca.fi/files/5598/Kaytantotutkimuksen_taito_julkaisu.pdf

Mykrä, P. 2017. Muistio Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhepalveluiden ja perheneuvolan yhteispalaverista 21.11.2017.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet: kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.

Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Niiranen, V. 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyö rakenteet johtamisessa. Teoksessa: Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Nikander, J., Tuominen-Thuesen, M., KPMG Oy Ab. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (KASTE 2010–2015) Ulkoinen arviointi – Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:16. [Viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3800-7>

Niskala, A., Kairala, M. & Pohjola, A. 2017. Asiakkaan asema ja toimijaroolin muutos. Teoksessa: Niskala, A., Kairala, M., Lyly, H. & Pohjola, A (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Tampere: Vastapaino.

Nuorisolaki 1285/2016. Lain tavoite 2 §.

Nuorisolaki 1285/2016. Monialainen yhteistyö 9§.

Nurminen, R. 2008. Erilaisia näkökulmia moniammatilliseen yhteistyöhön. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Helsinki: Erweko Painotuote Oy. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavissa: http://www.opetushallitus.fi/download/30186_ohjauksen_alueellisen_verkoston_kehittaminen.pdf

Näkki, P. & Sayed, T. (toim.) 2015. Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

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

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Petrelus, P., Tulensalo, H., Jaakola, A-H., Hietämäki, J. 2016. Kohti lapsikeskeistä ja kokonaisvaltaista lapsen tilanteen ja tuen tarpeiden arviointia. Teoksessa: Petrelus, P., Tulensalo, H., Jaakola, A-H., Hietämäki, J. (toim.) Lapsen elämäntilanteen ja tuen tarpeiden lapsikeskeinen, monitoimijainen arviointi - Tietoa lastensuojelun kehittämisen pohjaksi. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 33/2016. [Viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-749-7>
- Pohjola, A. Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. 2017. Teoksessa: Niskala, A., Kairala, M., Lyly, H. & Pohjola, A (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Tampere: Vastapaino.
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017a. Yhtymä. [Viitattu 11.1.2018] Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018b. Lapsiperhepalvelut. Perheneuvola. [Viitattu 11.1.2018] Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/palvelukuvaukset/kasvatus-ja-perheneuvola/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018c. Lapsiperhepalvelut. Lapsiperhepalveluiden organisaatio. [Viitattu 26.9.2018] Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/palvelukuvaukset/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017c. Lapsiperhepalvelut. Sosiaalityö ja sosiaaliohjaus. [Viitattu 14.1.2018] Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/palvelukuvaukset/sosiaalityo-ja-sosiaaliohjaus/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2017d. Palvelut lapsiperheille. [Viitattu 18.7.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/perhe-ja-sosiaalipalvelut/lapsiperhepalvelut/palvelukuvaukset/>
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. E-kirja.
- Pyykkönen, R. 2013. Kehrä II – Asiakasosallisuus monitoimijaisessa yhteistyössä! Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. [Viitattu 10.8.2018]. Saatavissa: http://www.socca.fi/files/3375/Kehra_II_loppuraportti_Riikka_Pyykonen.pdf
- Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

- Reeves, S., Lewin, S. Espin, S., Zwarenstein, M. 2010. Interprofessional Teamwork for Health and Social Care. London: Wiley-Blackwell. [Viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/detail.action?docID=547205>.
- Rekola, L. 2008. Asiantuntijoiden yhteistyön johtaminen. Teoksessa: Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen, R. (toim.) Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Routio, Pentti. 2005. Toimintatutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [Viitattu 1.3.2018] Saatavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimutk
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Saikku, P., Rajavaara, M., Seppälä, U-M. 2017. Monialainen yhteistyö paikallisessa työllisyyden hallinnassa. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 7. Helsinki: Kela. [Viitattu 26.9.2018]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/229018/Raportteja7.pdf?sequence=1>
- Seikkula, J. & Arnkil, T. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveysturvan ja hyvinvoinnin laitos.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskohti. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009a. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009b. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille – kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen-Järvelä, R, Vataja, K., Vanhanen, T. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoimisen näkökulmasta. Artikkelijulkaisu. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):4. [Viitattu 1.7.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117373>

Stenvall, J.& Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalvvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: AS Pakett.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Kasvatus- ja perheneuvonta 26 §.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Palvelutarpeen arviointi 36 §.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Palvelutarpeen arvioinnin sisältö 37 §.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Monialainen yhteistyö 41 §.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Lapsen terveyden ja kehityksen turvaaminen 13§.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Lapsi- ja perhepolitiikka Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2013: 9. [Viitattu 27.9.2018]. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3374-3>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. Hanke-suunnitelma. [Viitattu 21.8.2018]. Saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/1953486/Hankesuunnitelma_Lapsi-ja+perhepalveluiden+muutosohjelma.pdf/901bb807-89df-4efc-9ef6-257064f84ac0

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017a. Yksi lapsi, yhteinen suunnitelma. LAPE-hankkeeseen liittyvän moniammatillista tiedonhallintaa kehittävän työryhmän raportti. Yksi lapsi, yhteinen suunnitelma -työryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2017:36. [Viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3886-1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017b. Sosiaalipalvelut. [Viitattu 1.3.2018]. Saatavissa: <http://stm.fi/sosiaalipalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017c. Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. Helsinki. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3959-2>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. [Viitattu 2.3.2018] Saatavissa: <http://stm.fi/lapsi-ja-perhepalvelut/kuvaus>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b. Kasvatus- ja perheneuvonta, perheasioiden sovittelu. [Viitattu 23.2.2018]. Saatavissa: <http://stm.fi/kasvatus-perheneuvonta>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018c. Palvelut asiakaslähtöisiksi. [Viitattu 2.3.2018] Saatavissa: <http://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus>

Socca - Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. 2018. [Viitattu 20.3.2018]. Saatavissa: <http://www.socca.fi/kehittaminen/lastensuojelu/kehra>

- Summa, T., Tuominen, K. 2009 Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyökentelyyn. Kepan raporttisarja/ Kehitysyhteistyön palvelukeskus 103. Miktor.
https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf
- Taajamo, T. & Soine-Rajanummi, S. & Järvinen, R. 2005. Kehittykö moniammatillisuus? Raportti Päijät-Hämeen Hyvinvointineuvola –hankkeen kehittämistyöstä. Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Verso.
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2015a. Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelut. [Viitattu: 17.7.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2015b. Sosiaalipalvelujen järjestäminen. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/sosiaalipalvelujen-jarjestaminen>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2015c. Tuen tarpeet ja tukimuodot. [Viitattu 17.7.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/tuen-tarpeet-ja-tukimuodot>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2016. Yhteiskehittäminen. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sosku/yhteiskehittaminen>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2018a. Kasvatus- ja perheneuvonta. [Viitattu 23.2.2018] Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/kasvatus_ja_perheneuvonta
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitost. 2018b. Lapsiperheiden hyvinvointi ja palvelut. [Viitattu 1.10.2018] Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsiperhekysely>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. 2018c. Erityis- ja vaativan tason palvelut. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/2802197/Erityis-+ja+vaativimman+tason+palveluiden+uudistaminen.pdf/13a5ed4c-008a-433c-a768-9a5637fec923>
- Tiirinki, H., Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2016. Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveysalan johtamisessa. Teoksessa: Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy
- Tilastokeskus 2018. [Viitattu 27.9.2018]. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/perh/2017/perh_2017_2018-05-25_tie_001_fi.html

- Trowler, I. & Goodman, S. 2012. Social Work Reclaimed: Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers. [Viitattu 30.10.2018]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQyMDQxOF9fQU41?sid=8a7c66ca-98f2-4700-bcc8-e894b458e621@sessionmgr4010&vid=0&format=EB&rid=1>
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuoteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Turun yliopisto. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? 2016. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankoh-taista/uutiset/Sivut/Yhteiskehittäminen_kaikki-siitä-puhuu,-mutta-mitä-se-on-ja-miten-siinä-onnistua.aspx
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [Viitattu 21.6.2018]. Saatavilla: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- Ursin J. Monialainen yhteistyö ja sen arviointi nuorisopalveluissa. Kirjallisuuskatsaus. Opit käyttöön -hanke. Hämeenlinna: Sosiaalikehitys, 2013. [Viitattu 26.9.2018] Saatavissa: <http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/monialainen-yhteistyö-ja-sen-arviointi.pdf>
- Valli, Raine. 2015. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- Webropol 2018. [Viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <https://webropol.fi/tuotteemme/>.
- Ylikoski, K., Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. 2017. European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of

visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin. [Viitattu 1.10.2018]. Saatavissa: <http://www.communicationmonitor.eu/2017/06/04/ecm-european-communication-monitor-2017-social-bots-visualisation-hypermodernity-benchmarking-strategic-communication/>

Kysely asiakasohjauksen ja perheneuvolan työntekijöille

Valitse kysymysten kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Avoimiin kysymyksiin vastataan sille varattuun tilaan.

1. Yhteistyö on mielestäni tarpeellista

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

2. Yhteistyö on mielestäni tasavertaista

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Tiedonkulku on sujuvaa

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

4. Tunnen yhteistyökumppanin toimintatavat

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5. Olen motivoitunut tekemään yhteistyötä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Millaiset yhteistyötavat perheneuvolan / asiakasohjauksen kanssa ovat edistäneet tai hankaloittaneet työsi tekemistä?

7. Yhteistyö on suunnitelmallista

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Yhteistyölle on aikaa ja resursseja

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Yhteistyölle on selkeät rakenteet

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Kannan vastuuta yhteistyön toteuttamisesta

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Yhteistyö on tarkoituksenmukaisia

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Mitä resursseja kaipaisit lisää yhteistyön tekemiseen?

13. Koen tulevani kuulluksi yhteistyötä tehdessämme

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Koen oppivani uutta yhteistyötä tehdessämme

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Uskallan kertoa omia näkemyksiäni ja mielipiteitäni

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Yhteistyötä tehdessämme vuorovaikutus on mielestäni hyvää

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Millaisia positiivisia tai negatiivisia kokemuksia sinulla on yhteistyön tekemisestä perheneuvolan/asiakasohjauksen kanssa?

18. Yhteistyö on asiakaslähtöistä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

19. Asiakas huomioidaan tasavertaisena yhteistyötä tehdessämme

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

20. Asiakas on osallisena häntä koskevissa palavereissa ja päätöksenteossa

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

21. Asiakas määrittää omaa tilannettaan

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

22. Yhteisissä palavereissa käsitteistö on ymmärrettävää sekä asiakkaille, että työntekijöille

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

23. Millaista hyötyä asiakas on saanut yhteistyöstä?

LIITE 2 TYÖNTEKIJÖIDEN SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja!

Olemme mukana kehittämässä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyötä kevään ja syksyn 2018 aikana. Kehittämishanke on osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötämme. Tavoitteena on lapsiperhepalvelujen asiakasohjauksen ja perheneuvolan moniammatillisen yhteistyömallin luominen.

Kehittämishankkeen taustatietoina käytetään kyselyitä työntekijöille ja asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteisille asiakkaille.

Toivomme saavamme sinulta tietoa, millaisena olet kokenut yhteistyön tällä hetkellä ja millä tavalla toivoisit yhteistyötä kehitettävän. Kyselyn onnistumiseksi on tärkeää, että erilaiset näkemykset ja mielipiteet tulevat näkyviksi. Kyselyitä hyödynnetään 6.6.2018 järjestettävässä työpajassa, jossa perheneuvolan ja asiakasohjauksen työntekijöistä koostuva moniammatillinen työryhmä kehittää edelleen yhteistyötä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa tuloksista. Lahden ammattikorkeakoulun sosionomi YAMK-opiskelijoina ja kehittämishankkeen tutkijoina, vastaanotamme ja käsittelemme aineiston. Ainoastaan yhteenvedot kaikista vastauksista tulevat työntekijöiden nähtäviksi.

Pyydämme sinua vastaamaan alla olevan linkin kautta avautuvaan kyselyyn 18.5.2018 mennessä.

<https://www.webropolsurveys.com/S/048D4B3B4CA6E84A.par>

Lisätietoja: henni.pennanen@student.lamk.fi tai laura.asiakainen@student.lamk.fi

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Henni Pennanen ja Laura Asikainen,

Lahden ammattikorkeakoulu, lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen YAMK

Kysely asiakasohjauksen ja perheneuvolan asiakkaille

Kyselyssä on 12 kohtaa. Rastita kysymysten 1-9 kohdalla omaa näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto. Kysymysten 10-12 vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

Vastatessa kysymyksiin, ajattele nimenomaan niitä yhteisiä tapaamisia ja yhteistyötä, jotka ovat olleet yhdessä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perheneuvolan ja asiakasohjauksen kanssa.

1. Asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyö on ollut tarpeellinen asioideni hoitamisessa

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

2. Yhteistyö asiakasohjauksen ja perheneuvolan kanssa on tuntunut minulle selkeältä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Tiedonkulku on ollut sujuvaa

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

4. Olen kokenut olevani tasa-vertainen yhteisissä tapaamisissa

- Täysin eri mieltä

- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5. Koen tulleetni arvostetuksi oman elämäni asiantuntijana

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Uskallan kertoa omia näkemyksiäni ja mielipiteitäni työntekijöille

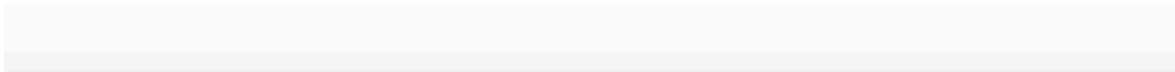
- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Minulla on ollut mahdollisuus osallistua asioideni käsittelyyn ja päätöksen tekoon riittävästi

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Yhteistyö on tuntunut minusta mielekkäältä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- En osaa sanoa



Osittain samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

9. Työntekijöiden käyttämä käsitteistö on ollut minusta ymmärrettävää

Täysin eri mieltä

Osittain eri mieltä

En osaa sanoa

Osittain samaa mieltä

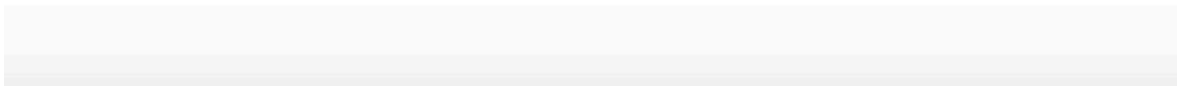
Täysin samaa mieltä

10. Mitä hyötyä olet kokenut yhteistyöstä olevan sinulle?

11. Mitä olisit toivonut lisää?

12. Mitä muuta haluaisit sanoa?

Kiitos vastauksestasi!



Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyön kehittäminen

Arvoisa vastaanottaja!

10.4.2018

Olemme mukana kehittämässä asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteistyötä kevään ja syksyn 2018 aikana. Kehittämishanke on osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötämme. Tavoitteena on lapsiperhepalvelujen asiakasohjauksen ja perheneuvolan moniammatillisen yhteistyömallin luominen. Yhteistyön kehittämisessä halutaan huomioida erityisesti asiakaslähtöisyys. Kehittämistyön avulla pyritään selkiyttämään myös asiakkaiden näkökulmasta palveluprosessia ja yhteistyön käytänteitä.

Kehittämishankkeen taustatietoina käytetään kyselyitä lapsiperhepalvelujen asiakasohjauksen ja perheneuvolan yhteisille asiakkaille sekä työntekijöille. Kyselyyn pääsevät mukaan ne perheet, jotka ovat yhtäaikaaisesti olleet yhteistyössä sekä perheneuvolan, että lapsiperhepalvelujen asiakasohjauksen kanssa. Yhteistyö on voinut olla esimerkiksi osa palvelutarpeen arviota. Toivomme saavamme sinulta tietoa, miten yhteistyö on näkynyt sinulle tällä hetkellä ja millä tavalla toivoisit yhteistyötä kehitettävän. Kyselyn onnistumiseksi on tärkeää, että erilaiset näkemykset ja mielipiteet tulevat näkyviksi.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa tuloksista. Kyselyt toimitetaan suoraan suljetussa kirjekuoressa. Lahden ammattikorkeakoulun sosionomi YAMK- opiskelijoina ja kehittämishankkeen tutkijoina, vastaanotamme ja käsittelemme aineiston. Ainoastaan yhteenvedot kaikista vastauksista tulevat työntekijöiden nähtäviksi.

Pyydämme sinua täyttämään ohessa tulevan kyselylomakkeen ja palauttamaan sen 18.5.2018 mennessä mukaan liitetyssä, valmiiksi maksetussa kuoressa alla näkyvään osoitteeseen TAI voit vastata halutessasi verkossa osoitteessa:

<https://www.webropolsurveys.com/S/EBA5E6D6C258C36D.par>.

Lisätietoja: henni.pennanen@student.lamk.fi tai laura.asiakainen@student.lamk.fi

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Henni Pennanen ja Laura Asikainen,

Lahden ammattikorkeakoulu, lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen YAMK

Palautusosoite: Kyselyvastaukset/ Lapsiperhepalvelut PL 130 15101 Lahti

LIITE 5 SISÄLLÖNANALYYSI ESIMERKKI

YHTEISTYÖN TARVE JA TIEDONKULKU				
<i>Yhteiset tapaamiset asiakkaan asioissa ovat helpottaneet tiedonvaihtoa ja suunnittelua mikä asiakkaan asiassa on parasta. Asiakkaalle ei ole tullut liikaa palavereita kun perheneuvolan ja asiakasohjauksen tapaamisia on yhdistetty.</i>	Yhteiset tapaamiset helpottavat tiedonvaihtoa, suunnittelua ja asiakaslähtöisyyttä	yhteiset tapaamiset edistävät prosessia	Konkreettinen yhteistyö	Yhteistyötä edistää
<i>Hyvänä on ollut yhteiset tapaamiset asiakkaiden kanssa ja asiakkaan luvalla yhteistyö.</i>	Yhteiset tapaamiset koettu hyvänä	Yhteiset tapaamiset		
<i>Yhteistyöhön halukkuutta on ollut välillä hyvinkin, mikä on ollut hyvä. ---</i>	Yhteistyötä halutaan tehdä	Halukkuus yhteistyöhön	Halu yhteistyöhön	
<i>yhteinen asiakas ja yksittäiseen asiakkaaseen liittyvä tarve tehdä yhteistyötä. Asiakkaan tilanteesta nouseva tarve yleensä vie yhteistyötä tavoitteelliseen suuntaan.</i>	Yhteisen asiakkaan kanssa tarve tehdä yhteistyötä	Yhteistyölle tarvetta		
<i>--- Kaiken kaikkiaan kuitenkin aito yhteistyö ja yhdessä tekeminen useassa kohtaa vielä puuttuu (osa syynä kiire? osasyynä eri näkemykset? käytäntöjen joustamattomuus?)</i>	aidon yhteistyöhön puute, kiire ja epäselvät käytänteet haittaavat	Kiire ja käytäntöjen epäselvyys estää yhteistyötä	Epäselvät käytänteet Resurssien puute	Yhteistyötä estävät
<i>Välillä yhteydenottoihin ei vastata (kiire?). Onko lupa katsoa näkyviä effica-merkintöjä oman asiakkaan Vastaukset kohdalta - tämä on epäselvää ja asiakkaita ei ole voinut informoida asiasta.</i>	epäselvyys yhteydenotto tavasta, kiire, tiedonpuute käytännöistä	kiire, prosessin epäselvyys		
<i>Välillä hankalaa löytää nopeasti yhteistä aikaa.</i>	Yhteisen ajan löytäminen vaikeaa	Ajan puute		



SINUT ON KUTSUTTU moniammatilliselle aamupalalle 6.6 klo 8.30-11.30.

Tarkoituksena on keskustella ja kehittää lapsiperhepalveluiden asiakasohjauksen ja perheneuvolan välistä moniammatillista yhteistyötä aamukahvin äärellä.

Otathan mukaan roppakaupalla avointa mieltä ja kehittämismyönteisyyttä!

Paikkana Ravintola Wanha Herra metelinmäki-kabinetti. Ilmoitathan meille, mikäli sinulla on erityisruokavalio.

TERVETULOA!

Sosionomi (YAMK) -opiskelijat Laura Asikainen ja Henni Pennanen.

(laura.asikainen@student.lamk.fi / henni.pennanen@student.lamk.fi)



LIITE 7 LEGO -PALIKOISTA TEHTY SILTA



YHDESSÄ

MONIAMMATILLISTA YHTEISTYÖTÄ

1

YHTEISTYÖLLE ON TARVE JA MOTIVAATIO

- Yhteistyötä edistetään yhteisillä tapaamisilla ja matalan kynnyksen konsultaatioilla.
- Yhteistyö vähentää päällekkäistä työtä
- Tutustutaan toiseen ja opitaan tuntemaan toisen työnkuva
- Tietojen ja taitojen jakaminen on edellytys toimivalle yhteistyölle
- Hyödynnetään erilaisia viestintämahdollisuuksia
- Yhteistyötä arvioidaan säännöllisesti

2

YHTEISTYÖ VAATII TOIMIVIA RAKENTEITA

- Yhteistyön tekeminen on jokaisen vastuulla
- Moniammatillista yhteistyötä edistetään tekemällä yhteistyötä konkreettisella tasolla esim. työparityöskentely, konsultaatio ja tiimivierailut synnyttävät mahdollisuuksia edistää yhteistyörakennetta
- Monialainen yhteistyö (415) on osa oman työn tekemistä
- Yhdessä pyritään prosessinomaiseen yhteistyöhön
- Järjestetään aikaa yhteiselle kehittämiselle
- Yhteisillä tapaamisilla ja koulutuksilla lisätään moniammatillista yhteistyötä
- Rakenteet selkiytyvät kun työtä tehdään yhdessä suunnitelmallisesti
- Yhdessä asetettu tavoite jäsentää yhteistyötä
- Moniammatillinen yhteistyö on jatkuvaa oppimista
- Esimies tukee yhteistyön tekemistä ja sen edistämistä sekä sitoutuu siihen

3

VUOROVAIKUTUS JA SOSIAALISET TAIDOT YHTEISTYÖN EDELLYTYKSIÄ

- Onnistunut yhteistyö vaatii dialogisuutta
- Yhteistyö tulee aidommaksi kun toinen tulee tutuksi
- Tavoitteena on avoin työskentelyilmapiiiri, jossa toisen mielipiteille ja näkemyksille annetaan tilaa
- Omaksutaan yhteinen kieli
- Arvostetaan omaa ja yhteistyökumppanin ammattitaitoa
- Halutaan pois vastakkainasettelusta
- Yhteinen vuoropuhelu tukee kirjallisesti jaettua tietoa
- Koulutuksien järjestämisessä voimme hyödyntää toistemme tietotaitoa

4

TEEMME ASIAKSLÄHTÖISTÄ JA TASAVERTAISTA YHTEISTYÖTÄ

- Pyritään sitomaan prosessit yhteen ja viedään palvelut lähelle asiakasta
- Työntekijöiden roolit ovat asiakkaalle selkeät
- Oikeudet, vastuut ja velvollisuudet ja asiantuntijus-kysymykset käsitellään yhdessä asiakkaan kanssa
- Tuetaan asiakkaan osallisuutta prosessin kaikissa vaiheissa
- Arvostetaan asiakkaan omaa asiantuntijuutta
- Moniammatillisella yhteistyöllä edistetään palvelujen oikea-aikaisuutta ja nopeutetaan asiakasprosessia
- Yhteiset tapaamiset mahdollistavat tiedon jakamisen heti kaikille, eikä salassapitovelvollisuus estä näin yhteistyötä
- Asioista puhutaan yhteisillä käsitteillä niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät



YHDESSÄ

MONIAMMATILLISTA YHTEISTYÖTÄ

1

YHTEISTYÖLLE ON TARVE JA MOTIVAATIO

- Tufustu toiseen ja opi tuntemaan toisen työkuva
- Arvioi yhteistyötä säännöllisesti
- Hyödynnä eri viestintämahdollisuuksia

2

YHTEISTYÖ VAATII TOIMIVIA RAKENTEITA

- Kanna vastuuta yhteistyöstä
- Pyri prosessinomaiseen yhteistyöhön
- Huolehdi työskentelyn yhteisestä tavoitteesta
- Moniammatillinen yhteistyö on jatkuvaa oppimista
- Esimiehitä saat tukea yhteistyön tekemiseen ja sen edistämiseen

3

VUOROVAIKUTUS JA SOSIAALISET TAIDOT YHTEISTYÖN EDELLYTYKSIÄ

- Pyri altoon dialogisuuteen
- Arvosta omaa ja yhteistyökumppanin ammattitaitoa
- Jaa ja vastaanota tietotaitoa

4

TEEMME ASIAKASLÄHTÖISTÄ JA TASAVERTAISTA YHTEISTYÖTÄ

- Tue asiakkaan osallisuutta
- Puhukaa yhteisillä ja ymmärrettävillä käsitteillä
- Selkeyttäkää työroolit



 PÄIJÄT-HÄMEEN
hyvinvointiyhtymä