



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Helena Pekkarinen, Nina Pellosniemi

Joukossa luovuus tiivistyy:

kokemuksia verkostoyhteistyön kehittämisestä Kannelmäen alueella Helsingissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi AMK

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

4.4.2019

Tekijä(t) Otsikko	Helena Pekkarinen, Nina Pellosniemi Joukossa luovuus tiivistyy: kokemuksia verkostoyhteistyön kehittämisestä Kannelmäen alueella Helsingissä.
Sivumäärä Aika	63 sivua 4.4.2019
Tutkinto	Geronomi AMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Vanhustyö
Ohjaaja(t)	Lehtori Anna Puustelli-Pitkänen
<p>Opinnäytetyössä kuvataan verkostotoiminnan käynnistämistä ja verkostoitumisprosessia Helsingissä Kannelmäen alueella palvelukeskustoiminnan, kotihoidon, kaupunginkirjaston ja Kulttuurikaverit-vapaaehtoistoiminnan välillä. Opinnäytetyön taustalla on Kannelmäen ja Laajasalon alueella vuonna 2017 aloitettu kehittämisprojekti <i>Lähipalveluverkostot osana monipuolisen palvelukeskuksen kehittämistä</i>.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Kannelmäen alueella kunnallisten vanhustyön toimijoiden välistä monialaista yhteistyötä verkostokehittämisen keinoin. Työssä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten verkostokehittämisen avulla voidaan edistää alueen vanhuspalveluiden toimijoiden välistä yhteistyötä. Keskeisenä teemana työssä oli verkostokehittäminen. Oppiminen, vuorovaikutus, dialogisuus sekä moniammatillinen yhteistyö määrittävät työn tietoperustan ja käsitemaailman.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu työpajatyöskentelystä ja siinä syntyneestä aineistosta, pajaa edeltäneestä ennakkotehtävästä, palautekyselystä sekä ensimmäisessä verkostotapaamisessa tammikuussa 2019 syntyneestä aineistosta. Tulokset kertovat, että moniammatilliselle- ja monialaiselle yhteistyölle on tarvetta. Erityisesti alueellinen ruohonjuuritason verkostotoiminta nähtiin tärkeänä. Organisaatioiden ja esimiesten näkökulmasta verkostotyö tuo toimintaan ja palveluihin lisää laatua ja kustannustehokkuutta. Tuloksissa näkyi myös yhteys sosiaalisen pääoman, oman työssä jaksamisen ja alueen ikäihmisille tarjottavien laadukkaiden ja yksilöllisten palveluiden välillä.</p>	
Avainsanat	verkostot, moniammatillisuus, vuorovaikutus, dialogisuus, oppiminen, vanhustyö

Author(s) Title	Helena Pekkarinen, Nina Pellosniemi Creativity Flourishes in a Group: Experiences from a Network Cooperation between Four Partners in Elderly Care.
Number of Pages Date	63 pages 4 April 2019
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly care
Specialisation option	Elderly care
Instructor(s)	Anna Puustelli-Pitkänen, Lecturer
<p>In this thesis we describe how networking was launched and the networking operations functioned between Service centre, home care, city library and Culture Friends– voluntary service at Kannelmäki area in Helsinki. The idea behind this thesis came from a development project “Local service networks as a part of developing a comprehensive service centre” which started in 2017 at Laajasalo and Kannelmäki areas.</p> <p>The aim for this thesis is to encourage municipal elderly care workers to co-operate. In this work we tried to find answers to how networking can enhance co-operation between various partners in elderly care. The key theme in this work is the development of networking operations. Learning, interaction, dialogue and co-operation between the professionals make up the knowledge base and the concept of this work.</p> <p>The research material for this thesis consists of the data from a workshop for the participants as well as from preliminary assignments, questionnaires and of the material from our first network meeting in January 2019. There is a clear need for multi-professional and multisectoral cooperation. Especially regional grass roots level networking was seen as an important element. From the organizations’ and managers’ perspective networking brings better quality and cost effectiveness. The results indicate a clear link between social capital, workplace wellbeing and customized, high-quality services offered for elderly.</p>	
Keywords	networking, multi-professionalism, communication, learning, elderly care

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Verkostot ja verkostotyö	3
2.1	Verkostotyön käsitteistä	4
2.2	Verkostotyön toimintamallit	6
2.3	Verkostokehittäminen sosiaali- ja terveysalalla	7
2.4	Verkostot organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta	10
2.5	Verkostojen elinkaari ja verkostoitumisprosessi	10
3	Dialogisuus, vuorovaikutus ja oppiminen	12
3.1	Dialoginen vuorovaikutus keskustelun tilalle	12
3.1.1	Dialogi yhteisen toimintakulttuurin edistäjänä	13
3.2	Vuorovaikutus yhteistyössä	15
3.2.1	Ammatillinen vuorovaikutus yhteistyön edistäjänä	16
3.2.2	Tiedonvaihto vuorovaikutuksen lähtökohtana	18
3.2.3	Viestintäteknologia vuorovaikutussuhteen edistäjänä	20
3.3	Yhdessä oppiminen	21
3.3.1	Ongelmanratkaisukyky ja tavoitteiden saavuttaminen	23
3.3.2	Yhteisen työskentelyn lähtökohdat yhteisöllisessä oppimisessä	24
4	Moniammatillisuus ja yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla	27
4.1	”Yhteinen hyvä syntyy yhdessä tekemällä” -yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla	29
4.2	Moniammatillisuus ja sen kehittäminen vanhustyössä	31
5	Opinnäytetyön toteutus	35
5.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	36
5.2	Menetelmänä verkostokehittäminen	36
5.3	Työpajan suunnittelu ja toteutus	37
6	”Se kasvaa, mihin keskittyy” -kohti yhtenäistä verkostoa	41
6.1	Ennakkotehtävä	41
6.2	Työpajatyöskentely	42
6.2.1	”Joka kuuseen kurkottaa, se saattaa latvaan asti ulottua” -yhteisen verkostopuun hedelmät	43

6.2.2	"Rohkea verkoston luo" – verkostotyön juuret	45
6.2.3	Palautekysely	47
6.2.4	"Parempi vaaksa uuden oppimista kuin virsta vanhassa tarpomista" - ensimmäisen verkostotapaamisen antia	48
7	"Tieto lisääntyy jakamalla" – johtopäätökset ja pohdinta	50
7.1	Toteutuksen luotettavuus ja eettinen arviointi	55
	Lähteet	58

1 Johdanto

Yhteiskunnassa verkostoituminen on välttämätöntä; siitä on tullut osa jokaisen työtä ja yksilöiden ja yhteisöjen verkostoitumistaidot ovat työssä merkittävässä roolissa. Tarvitsemme toisiamme ja toistemme osaamista ratkaistaksemme monimutkaisia ongelmia ja kehittääksemme uusia palveluja ja tuotteita. Tarvitsemme työhön uusia ja erilaisia näkökulmia saadaksemme aikaan asiakkaan kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen ja taataksemme laadukkaat palvelut. Lähialueen verkostojen kehittämistyö on tärkeässä roolissa, kun puhumme ikäihmisten kotona asumisesta ja sen tukemisesta. Uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen tarvitaan verkostoa; sen erilaisia resursseja ja kykyjä ja niiden monipuolista yhdistämistä. Verkostot lisäävät myös tehokkuutta ja tuovat kustannussäästöjä. Ne myös mahdollistavat ennakoinnin, oppimisen ja innovoinnin (Valokari & Valjakka & Hakanen & Kupi & Kaarela 2014: 9.)

Vanhustyön kentällä on havaittavissa selkeä tarve tehdä tiiviimpää ja hedelmällisempää yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Kuntatasolla on alueellisesti tarjolla useampia eri palveluntarjoajia ja toimijoita. Kaikilla on oman toimintansa kautta sama päämäärä, alueen ikäihmisten hyvinvoinnin ja elämänlaadun tukeminen ja parantaminen. Tehokkaalla ja kaikkia osapuolia tukevalla yhteistyöllä tavoitteen saavuttaminen on paitsi helpompaa varmasti myös henkilöstölle motivoivampaa sekä kustannustehokkaampaa.

Kannelmäen alueella tekemämme taustakartoituksen perusteella tiiviimmälle yhteistyölle oli selkeä tarve. Kaupungin tasolla toimii monenlaisia ja monen tasoisia verkostoja, mutta tarvetta koettiin olevan alueelliselle ruohonjuuritason verkostolle, jonka avulla olisi mahdollista saavuttaa konkreettisia tuloksia. Kannelmäen palvelukeskus toi taustakartoituksessa voimakkaasti esille tarpeen tiiviimmän alueellisen yhteistyön rakentamiselle ja lupautui verkoston koollekutsujaksi. Mukaan yhteistyökumppaneiksi valikoituivat Kaarelan alueen kotihoito, Helsingin kaupunginkirjasto sekä Kulttuurikaverit -vapaaehtoisväilyt. Opinnäytetyössämme kuvaamme verkostotoiminnan käynnistämistä ja verkostoitumisprosessia näiden toimijoiden välillä. Keskeisenä teemana työssä on verkostokehittäminen. Oppiminen, vuorovaikutus, dialogisuus sekä moniammatillinen yhteistyö määrittävät työn tietoperustan ja käsitemaailman.

Verkostotyön kehittäminen		
Verkostot ja verkostotyö	Dialogisuus, vuorovaikutus ja oppiminen	Moniammatillisuus sosiaali- ja terveysalalla

Kuva 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Helena Pekkarinen & Nina Pellosniemi 2018)

2 Verkostot ja verkostotyö

Organisaatiotutkimuksen mukaisesti ihmisten ja eri organisaatioiden välillä tapahtuvaa toimintaa on mahdollista järjestää kolmella erilaisella tavalla: voidaan muodostaa hierarkioita, markkinoita tai verkostoja. Näiden erilaisten organisoitumismuotojen erona on mukana olevien toimijoiden välisten suhteiden luonne. Suhteiden erilaisista luonteista johtuen hierarkioissa, markkinoilla ja verkostoissa työnjako on erityyppistä ja nämä erilaiset mallit soveltuvat eri tavoin erilaisiin tilanteisiin. (Järvensivu 2010: 5–6.)

Hierarkiaa kuvaa se, että toimijoiden väliset suhteet perustuvat auktoriteetteihin ja ovat melko pitkäikäisiä. Suhteita määrittävät toimijoiden väliset sopimukset. Organisaatiossa hierarkia määrittelee sen, kuka tekee ja mitä tekee. Parhaimmillaan hierarkkinen organisaatiomalli on tehokas ja tuottaa tasalaatuista palvelua. Hierarkian miinuspuolena on kuitenkin sen joustamattomuus. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ei pystytä vastaamaan vaadittavalla nopeudella käytössä olevin resurssein ja toimintatavoin. (Järvensivu 2010: 5–6.)

Markkinoilla taas toimijoiden väliset suhteet ovat lyhytikäisimpiä. Ne perustuvat kilpailutukseen ja niissä osto- ja myyntisopimus määrittelee sen, kuka tekee ja mitä tekee. Markkinat ovat tehokas tapa toimia silloin, kun palvelu tai tuote on helposti tuotteistettavissa oleva ja asiakkaan tarpeet ovat selkeät. Asiakkaan tarpeen muuttuessa kesken sopimuskauden, voi sopimuksen muuttaminen olla hidasta ja vaikeaa sekä tulla kalliiksi. (Järvensivu 2010: 5–6.)

Verkostoissa toimijoiden välisten suhteiden peruskivet ovat luottamus ja sitoutuminen. Verkoston toimijoiden välistä suhdetta ei määritellä tietyksi kaudeksi täsmällisesti. Toimijat määrittelevät keskinäistä suhdetta verkoston toiminnan aikana jatkuvasti uudelleen. Suhteiden vahvuus ja kesto perustuvat luottamukseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Verkostomainen malli on ketterä ja joustava, sen avulla pystytään reagoimaan muuttuviin tarpeisiin ja innovoimaan uusia ratkaisuja. Peruspalveluiden tuottamisessa verkosto ei ole niin tehokas kuin edellä kuvatut hierarkia tai markkinat. (Järvensivu 2010: 5–6.)

Yhteistyötä eri organisaatioiden ja yritysten välillä on tehty jossain muodossa aina, mutta verkostojen voittokulun voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla. Siitä lähtien organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja verkostojen muodostumisesta on tullut uusi tapa järjes-

tää toimintaa. Verkostoja käytetään nykypäivänä toimintamuotoina lähes kaikilla toimialoilla, erityisesti yritysmaailmassa. Tehokkuuden ja laadun vaatimukset yhdistettynä joustavuuteen, nopeuteen ja asiakaslähtöiseen ajattelutapaan edellyttävät toimintamallien muutosta myös julkisella puolella, julkisten palvelujen tuotannossa. (Hakanen & Hei nonen & Sipilä 2007: 19; Alasoini 2011: 114–115.)

2.1 Verkostotyön käsitteistä

Verkostot ja verkostotyö -termeille löytyy kirjallisuudesta lukuisia määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Verkosto on käsitteenä laaja ja monitasoinen. Juuri verkostojen monimuotoisuus ja verkostokäsitteen käyttäminen eri ilmiöiden kuvaamiseen mahdollistavat termeille hyvinkin erilaiset tarkastelutavat ja määrittelyt. (Rautavuori 2010: 9–11.)

Verkosto käsitteenä voidaan nähdä metaforana. Yleisimmillään verkostometafora ilmaisee sen, että ”ihmiset ovat toisiinsa kytkeytyviä, verkottuvia olioita”. Verkostokäsitteitä yhdistävän määritelmän mukaisesti ”verkosto on yksiköiden joukko, jota niiden väliset siteet yhdistävät”. Niin viralliset kuin epävirallisetkin sosiaaliset organisaatiot ovat verkostoja. Sosiaaliset verkostot voivat olla kaiken kokoisia ja eri tasoisia; ne voivat koostua yksilöistä, erilaisista ryhmistä, yksittäisistä tai useista organisaatioista. Yleisen verkostokäsitteen mukaisesti myös markkinat ja hierarkiat ovat eri yksikköjen ja niiden välisten suhteiden muodostamia rakenteita eli verkostoja. (Miettinen & Toikka & Tuunainen & Lehenkari & Freeman 2006: 8–9.)

Linnamaan ja Sotaraudan (2010: 34) mukaan verkosto voidaan määritellä eri tavoin vaikiintuneiksi ja eriasteisiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat järjestäytyneet yhteen yhteisen ongelman ympärille. Tällaisen suhteen syntyminen edellyttää heidän mukaansa keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja sen hyväksymistä. Verkostojen luonnetta kuvaa jatkuvuus ja usein myös pysyvyys sekä se, että ne ovat kaikille mukana oleville toimijoille hyötyä tuottavia. Verkostoa voidaankin heidän mukaansa kuvata myös toimijan toimintaympäristöksi. Sosiaalinen verkosto kuvataan siis rakenteeksi, joka koostuu yksilöistä tai organisaatioista, jotka ovat yhdellä tai useammalla tavalla yhteydessä toisiinsa keskinäisellä riippuvuussuhteella. Tällainen suhde voi olla vaikkapa yhteinen etu.

Verkostoa on kuvattu myös joukoksi toimijoita eli solmuja (*nodes*), joita yhdistää toisiinsa erityyppiset suhteet (*relations*). Solmut voivat olla ihmisiä, yrityksiä tai valtioita. Suhteet

taas voivat perustua vaikkapa rooleihin (yhtiökumppani, ystävä), vuorovaikutukseen (keskustelu, riidat), yhteenkuuluvuuteen (jäsenyys samassa yhdistyksessä) tai esimerkiksi aineellisten hyödykkeiden vaihtoon (ostaminen). (Kankainen & Salminen n.d.)

Hakanen ym. (2007: 15–16) kuvaavat osuvasti verkostoa riippumattomien osien yhteen kytkeytyneenä kokonaisuutena, jossa jokainen antaa yhteiseen kokonaisuuteen paras-taan. Tarkoituksena on saavuttaa yhdessä jotain sellaista, johon kukaan ei yksinään pys-tyisi.

Verkostomainen työote ja verkostoissa toimiminen ovat normaaleja työkäytäntöjä. Ver-kostotyö-sanalle on ollut monta erilaista synonyymiä. On puhuttu yhteistyöstä, tiimityöstä ja kumppanuuksien rakentamisesta. Niin näitä kuin muitakin verkostotyötä kuvaavia kä-sitteitä on käytetty hyvin moninaisesti eri yhteyksissä. Eri käsitteiden määritelmät ja nii-den väliset suhteet ovat osin jääneet epäselviksi ja hämäriksi. (Leppänen & Torvinen 2012; Järvensivu 2010: 3.) Verkostotyössä yhteistyön luonne on kuitenkin erilaista kuin esimerkiksi hierarkioissa tai markkinasuhteissa. Se on enemmän vastavuoroista, vuoro-vaikutussuhteiden merkityksellisyyttä ja keskinäistä riippuvuutta lisäävää (Linnamaa & Sotarauta 2010: 34). Verkostotyöhön liittyvät myös kiinteästi moniammatillisuus ja mo-nialaisuus sekä oppiminen ja älykäs julkinen organisaatio -malli. Älykäs julkinen organi-saatio on verkosto, jonka perustana on asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja ihmiskeskeinen organisaation ilmapiiri. Sillä on kyky ennakoida tulevaa, uudistua ja op-pia sekä käyttää kokonaisvaltaisesti hyväkseen kaikkien organisaation jäsenten tieto ja osaaminen. (Sydänmaalakka 2015: 63–64.)

Verkostotyö eroaa tavanomaisesta organisoitumisesta ja kehittämistyöstä. Verkostotoi-minta on toimintaa avoimissa yhteisöissä, joissa eri toimijat ovat itsenäisiä ja vapaita tekemään omia päätöksiä ja valitsemaan omat toimintatapansa. Yhteistyön jatkuvuus verkostoissa perustuu ennen kaikkea luottamukseen verkoston eri toimijoiden välillä. Verkostotyö vaatii joustavuutta; se on toiminnan edellytys vaativissa tilanteissa. Perin-teisessä kehittämistyössä ratkaisu tuodaan usein yhteisön ulkopuolelta ja toteutus ta-ptahtuu yhteisön sisällä. Verkostoituvassa kehittämistyössä työ aloitetaan luomalla kes-kinäinen luottamus. Sen pohjalta yhteisö/verkosto kehittää ja hyödyntää ratkaisuja yh-dessä toimien. Verkoston toiminnassa onnistumisen avaintekijät ovat tunteminen, luot-tamus ja sitoutuminen. (Järvensivu 2015; Järvensivu 2010: 14.)

2.2 Verkostotyön toimintamallit

Verkostoilla on erilaisia toimintamalleja riippuen siitä, mikä on verkostotoiminnan tavoite. Ojakoski & Pakarisen esittämässä verkostomallissa verkostot on jaettu neljään ryhmään: vaikuttamisen verkostot, vertaispalveluverkostot, oppimisen- ja kehittämisenverkostot sekä uuden luomisen verkostot. Verkosto voi koota yhteen saman tai samankaltaisen asian kehittämisestä tai toteuttamisesta kiinnostuneet toimijat, yhteisen asian toteuttamisen eteen pyrkivät toimijat, saman aihepiirin tiimoilta omasta osaamisesta ja uuden oppimisesta kiinnostuneet toimijat sekä uuden luomisesta kiinnostuneet, uusia innovaatioita etsivät toimijat, jotka ennakoivat myös tulevaa ja luovat uutta yhdistämällä osaamista ja luomalla kumppanuuksia (Ojakoski & Pakarinen 2014: 8.)

Erilaisten verkostojen ehkä keskeisin erottelu voidaan tehdä organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen ja ihmisten välisten sosiaalisten verkostojen välillä. Verkostot voivat olla myös rakennettu tietoisesti tai ne ovat kehittyneet vapaasti. Verkostosuhteet puolestaan voivat olla heikkoja tai vahvoja. Näitä molempia tarvitaan. Vahvat suhteet ovat perusta rutinoituneelle, syvälliselle yhteistyölle. Heikkojen suhteiden kautta taas mahdollistetaan pääsy laajaan määrään tietoa, jota innovaatioiden synnyttämiseen tarvitaan. (Järvensivu 2010: 12; Ojakoski & Pakarinen 2014: 27.)

Verkostoitumisen idea on kumppanuus. Verkostoituminen voidaan ymmärtää eri aloilla, alueilla ja tasoilla tapahtuvaksi. Alakohtainen verkostoituminen on saman ammatti- tai koulutusalan keskinäistä verkostoitumista. Alueellinen verkostoituminen taas on tyypillisesti tietyn alueen yhteistyötä, jossa mukana voi olla erilaisia tahoja kunnallisista toimijoista yksityisiin yrityksiin ja järjestöihin. Eri tasoilla tapahtuva verkostoituminen taas tarkoittaa yhteistyötä esimerkiksi organisaatioiden tai samankaltaista tehtävää suorittavien yksiköiden, tiimien välillä. (Helakorpi 2001: 9.) Puhutaan myös verkostoista mikro-, meso- ja makrotason kontekstissa, esimerkiksi paikallisina, kunnallisina, kuntien välisinä ja valtakunnallisina toimintamuotoina. (Järvensivu 2010: 12; Helakorpi 2001: 9.)

Verkoston jäsenet tuovat verkostoon omaa osaamistaan. He myös oppivat tuntemaan verkoston voimavaroja sekä etsimään alueen palveluista ne sopivimmat ja yksilöllisimmät omien asiakkaidensa tarpeisiin. Verkostoon osallistuvien käsitys oman työn merkityksellisyydestä kasvaa, samoin osaaminen (Jalava ym. 2018). Työn merkitykselliseksi kokeminen vaikuttaa voimakkaasti työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskei-

set tekijät liittyvät niin yksilöön ja olosuhteisiin kuin myös organisaatioon. Oma osaaminen ja motivaatio yhdessä työn hallintaan ja ammattitaitoon sekä mahdollisuuksiin uuden oppimiselle luovat perustaa koko työyhteisön hyvinvoinnille (Kauhanen 2016: 28–29). Verkostotyössä nämä asiat parhaimmillaan toteutuvat ja luovat hyvän työilmapiirin, jossa ymmärretään jokaisen työntekijän arvo sekä oma, tärkeä rooli osana yhteistyöprosessia.

2.3 Verkstokehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Suomessa vastuu sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottamisesta on vielä toistaiseksi suurimmaksi osaksi kuntien vastuulla. Sote-palveluiden järjestämis- ja tuottamismahdollisuuksiin kohdistuu jatkuvasti julkisen talouden säästöpainetta. On tärkeä etsiä ja löytää ratkaisuja, joilla saavutetaan kustannushyötyjä, mutta pystytään vastaamaan palvelutarpeisiin tasapuolisesti. Se, että palvelut pystytään järjestämään laadukkaasti ja tehokkaasti, edellyttää yhteistyötä niin julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorinkin toimijoiden kesken. (THL 2017; THL 2018; Järvensivu 2010: 9.)

Kunnalliset organisaatiot ovat sisäiseltä rakenteeltaan hierarkkisia. Koska sosiaali- ja terveyspalvelut tuotetaan pääsääntöisesti kunnallisesti, alalla toimivat verkostot toimivat kunnan hierarkkisen vaikutusvallan alla. Sosiaali- ja terveysalalla toimii monia hierarkkisesti järjestyneitä organisaatioita, joista osa on kunnallisia, osa yksityisiä ja osa kolmannen sektorin edustajia. Nämä organisaatiot sekä niiden osana toimivat yksiköt ja yksilöt ovat keskenään monimuotoisessa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Voidaankin ajatella, että sosiaali- ja terveysalan laajoissa, useiden organisaatioiden muodostamissa lukuisissa verkostoissa toimii yhtä aikaa useita hierarkioita, jotka ovat kytkeytyneet toisiinsa eri tasoilla, erilaisissa suhteissa. (Järvensivu 2010: 9–10.)

Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuu monenlaisia, niin ulkoisia kuin sisäisiäkin muutospainetta. Väestön ikääntymisen vaikutukset näkyvät koko yhteiskunnassa: asiakasmäärät ja -tarpeet kasvavat, mutta rahoitus ikäihmisten palveluiden järjestämiseen pienenee. Palveluiden kehittämiseen vaikuttavia muutostekijöitä ovat myös globalisaatio, verkko-yhteiskunnan kehittyminen sekä julkisen sektorin roolin muutos. Sosiaali- ja terveyspalveluissa tämä on tarkoittanut sitä, että työn tekemisen muotoja on jouduttu organisoidaan uudelleen sekä kehittämään aivan uusia työtapoja. Monimuotoiset työtehtävät vaativat tekijältään laaja-alaisen osaamisen lisäksi syvällistä substanssiosaamista ja asiantuntijuutta. Organisaatioiden osaaminen rakentuu kuitenkin yhteisestä osaamisesta. Verkostotyön merkitys korostuu erityisesti tällaisten muutospainoiden vaikutuksesta.

Muutokset ovat verkostoille mahdollisuus mutta myös uhka. Organisaatorakenteet muuttuvat ja uudistuvat nopeasti ja nämä jatkuvat muutokset saattavat heikentää mahdollisuuksia ylläpitää verkoston toimijoiden välistä luottamusta ja sitoutumista. Vahvat verkostot voivat kuitenkin muutostilanteissa tukea uuden suunnan löytymistä. Uusien ratkaisujen löytyminen erilaisiin kehittämishaasteisiin onnistuu todennäköisemmin paremmin verkostoitumalla kuin toimimalla yksin. Usein haasteiden innovatiivinen ratkaisu onnistuu vain hyödyntämällä verkostoa. (Järvensivu 2010: 10, 22; Isoherranen & Rekola & Nurminen 2008: 9–10; Ojakoski & Pakarinen 2014: 27.) Verkostoitumisella toimijat hakevat usein juuri osaamisen vahvistamista, toimintojen ja palveluiden kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista (Hakanen 2007: 25).

Verkostot ja verkostokehittäminen ovat yksi viime aikojen keskeisimmistä kehittämiskohdeista sosiaali- ja terveysalalla. Moniammatillinen ja -alainen yhteistyö, jotka termeinä ja toimintatapoina liittyvät kiinteästi verkostotyöhön, sekä palvelujärjestelmän sektorirajat ylittävä kehittäminen ovat ne asiat, joita tarjotaan ratkaisuksi palveluiden laadun parantamiseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan pyrittäessä. (Järvensivu 2010: 3.) Verkostot ovat myös uudenlaisia, rajoja ylittäviä ja moniammatillisuuden kautta rikkaita oppimisen tiloja. Verkostoajattelussa taustalla on käsitys oppimisesta sosiaalisessa ja yhteistoiminnallisessa kontekstissa. Oppiminen synnyttää sosiaalista pääomaa; luottamusta ja vastavuoroisuutta ja sitä kautta kasvualustan uusille ja innovatiivisille oivalluksille, ideoille ja ratkaisuille. (Leppänen & Torvinen 2012; Kuusinen 2017: 54.)

Verkostoitumisen tärkeys on ymmärretty, mutta käytännössä yhteistyön hyödyntäminen on havaittu haasteelliseksi. Verkosto on työkaluna monipuolinen, mutta myös vaativa. Siitä syystä verkoston perustaminen vaatii aina huolellista valmistelua. Niin verkoston rakentaminen kuin verkostoituminenkin vievät paljon aikaa verkoston vetäjältä sekä osallistujilta. (Kittilä 2018.) Yhtenä haasteena on se, että verkostotyö käsitteenä on väsynyt, liikaa ja liian monissa erilaisissa yhteyksissä käytetty. Sosiaali- ja terveysalalla verkostotyötä tehdään usein erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. Hankkeissa etuna on se, että niiden avulla voidaan kokeilla asioita, jotka saattaisivat muuten hierarkkisessa sote-kontekstissa olla hankalia toteuttaa. Hankkeilla on myös usein muusta budjetoinnista erillinen rahoitus, jolloin niihin on mahdollista saada muun muassa työskentelyssä arvokkaita koordinointi- ja fasilitointiresursseja. Hankkeissa on mahdollista harjoitella uusia toimintamuotoja sekä oppia verkostotyöskentelyä. Varjopuolena hankkeissa on niiden määräaikaisuus. Työn tulokset ja yhteistyön puitteissa rakennettu luottamus ja sitoutuminen

ovat vaarassa kuihtua, kun hanke tai projekti päättyy. Verkostotyö on luonteeltaan pitkäjänteistä. Siksi verkostotyön näkökulmasta verkostojen perustaminen ja kehittäminen vain hankkeita varten on resurssien tuhlausta. Yksi keskeinen ongelma on myös se, että usein verkostoitumisen edistämiseen liittyvä tekeminen – nämä mainitut projektit, hankkeet ja muu kehittämistyö - ovat jääneet puheen asteelle. Yhdessä tekemisen ja yhteistyön tärkeyttä on korostettu, mutta toiminta ei ole kuitenkaan käytännössä muuttunut entisestään. Sosiaali- ja terveysalalla on myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus ominainen piirre. Tällainen dynaamisuus asettaa haasteita luottamuksen ja sitoutumisen syntymiselle ja kehittymiselle. Verkostotyön ideaali olisikin pitää verkostot pysyvinä, mutta dynaamisina tiedonjakamisen ja kehittämisen rakenteina. (Järvensivu 2010: 3, 20, 59.)

Verkostotyössä on kysymys myös prosessien kehittämisestä ja uudenlaisten toimintakonseptien luomisesta. Toimintakonsepti ei tässä edusta ideaa tai uutta suunnitelmaa vaan uudenlaista toimintatapaa. Olosuhteiden ja tilanteiden muuttuessa syntyy tilanteita, jossa vanha toimintamalli ei toimi, se on ristiriidassa muuttuvien tarpeiden kanssa. On luotava uusi, ekspansiivinen tapa hahmottaa toimintaa. Useassa tapauksessa tällaisen uuden toimintamallin luominen edellyttää perinteisten organisaatorajojen yli menemistä ja aivan uudenlaista yhteistoimintaa erityyppisten organisaatioiden kanssa yhdistämällä eri toimijoiden osaamista ja voimavaroja. (Virkkunen & Engeström & Miettinen 2007: 23–25.)

Sosiaali- ja terveysalalla on aikojen kuluessa ollut lukuisia verkostotyön ja verkostokehittämisen hankkeita. Pääkaupunkiseudulla toteutetussa Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeessa verkostoituminen ja verkostotyön osaaminen muodostivat hankkeen yhden keskeisen teeman. Tämä hanke oli ammattikorkeakoulun, yliopiston sekä Espoon ja Vantaan kaupunkien yhteinen kehittämishanke. (Järvensivu 2010: 4.) Hankkeen yhteydessä toteutettiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää verkostoitumisen hyötyjä sekä haasteita sosiaali- ja terveystoimialalla työskenteleville vanhustyön toimijoille (Hakolampi 2010: 2).

Gerometro on vuonna 2004 perustettu pääkaupunkiseudun kuntien (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava ja Kirkkonummi) yhteinen kehittämisverkosto. Verkoston tavoitteena on hyvinvoiva ikäihminen ja hyvin toimivat palvelut. Verkostossa yhdistyy sosiaali- ja terveydenhuollon osaaminen, kehittäminen ja tutkimus. GeroMetro-verkoston puitteissa on pääkaupunkiseudulla toteutettu lukuisia verkostoyhteistyön hankkeita, muun muassa Hyvä tyyppi -kokeilu Laajasalossa (Gerometron kyydissä 2016: 61–64.)

2.4 Verkostot organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta

Teemme työtä entistä monimutkaisemmassa ja kytkeytyneemmässä maailmassa, jossa verkostot ovat aikakaudelle tyypillinen organisoitumisen muoto. Verkostot ovat sosiaalinen käsite, joissa ytimenä on ihmisten johtaminen sekä luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen. Verkostot ja verkostoituminen tarjoavat monia strategisia mahdollisuuksia, joilla toimintaa ja palveluita voidaan kehittää. Verkostojen avulla voidaan koota yhteen alueen tai alan toimijoita, edistää vuorovaikutusta, rakentaa tavoitteellista yhteistyötä, lisätä tietoa ja tietämystä sekä vahvistaa tiedonkulkua. Verkostojen avulla voidaan oppia sekä kehittää ja syventää asiantuntijuutta. Verkostot mahdollistavat yhteisen toiminnan järjestämisen ja uusien palveluiden kehittämisen, innovoinnin. (Leppänen & Torvinen 2012.)

Organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta motiivit verkostoyhteistyöhön osallistumiseen ovat hyödyt omalle organisaatiolle. Johtamisen näkökulmasta verkostot nähdään strategisina resursseina. Niiden avulla voidaan toimintaa tehostaa ja laajentaa, kasvattaa tai uudistaa. Verkostojen avulla voidaan myös lisätä osaamista ja syventää tietämystä. Verkostoyhteistyö voidaan myös kytkeä osaksi organisaation strategiaa, jolloin yhteistyö kytkeytyy osaksi ydinprosesseja. Silloin verkostotoiminta ei ole erillinen saareke, vaan on osana organisaation normaalia toimintaa. Strategisessa johtamisessa verkostoja voidaan hyödyntää ja käyttää myös lisäämään ymmärrystä monimutkaisista asioista, joista ei vielä ole riittävästi tietoa. Tällaisessa ennakoituvuudessa verkostojen avulla voidaan luoda monipuolinen näkemys tulevaisuuteen vaikuttavista ilmiöistä. Verkostot voidaankin nähdä kustannus- ja skaalaetuihin perustuvan tehokkuuden lisäksi mahdollistamassa proaktiivista ennakoitua, oppimista ja innovaatioiden syntymistä. (Ojakoski & Pakarinen 2014: 26 – 28; Valkokari ym. 2014: 9.)

Älykäs julkinen johtaminen on keino saavuttaa tavoitteet myös globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Älykäs verkostoyhteiskunta koostuu niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin organisaatioista, jotka tekevät avointa yhteistyötä keskenään. Älykkyys tarkoittaa kokonaisvaltaista älykkyyttä eli viisautta toimia tarkoituksenmukaisella tavalla muuttuvissa, joskus vaikeissakin, tilanteissa. (Sydänmaalakka 2015: 175–177.)

2.5 Verkostojen elinkaari ja verkostoitumisprosessi

Lähtökohtana verkostojen kehittämisessä on organisaation omien strategisten tavoitteiden jäsentäminen. Verkostot ja niiden väliset rajat eivät ole pysyviä; usein toimijat voivat

kuulua moniin erilaisiin verkostoihin yhtäaikaan. Verkostojen elinkaarta voidaan ajatella seuraavien vaiheiden kautta: käynnistäminen, vakiinnuttaminen, uudistuminen sekä arvio siitä, jatketaanko verkoston toimintaa vai päätetäänkö se. Verkoston johtamisen prosessissa taas voidaan tunnistaa neljä vaihetta: etsintä, käynnistäminen, kehittäminen ja toiminnan arviointi tai toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Verkostojohtajan, verkostokoordinaattorin tehtävät vaihtelevat verkoston elinkaaren eri vaiheissa. (Ojakoski & Parkarinen 2014: 57–59; Valkokari ym. 2014: 12.)

Verkostoituminen on prosessi. Siinä mukana olevien toimijoiden ja tahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät ja tuottavat lisäarvoa jo olemassa oleviin toimintoihin ja palveluihin tai aivan uusiin sellaisiin. Verkostoitumisprosessi kuvataan usein neljän, toisiaan vahvistavien vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan verkoston haaste, kartoitetaan olemassa oleva verkosto ja kutsutaan haasteen ratkaisemiseen tarvittava verkosto koolle. Toisessa vaiheessa luodaan yhteinen tavoite ja määritellään yhteisesti sovittu toimintamalli. Kolmatta vaihetta kuvaa systemaattinen verkostotyöskentely määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkosto toimii ja myös arvioi toimintansa tuloksia. Viimeisessä vaiheessa verkosto jatkaa yhteistyötä ja verkoston tuotoksia ryhtytään levittämään laajemmalle. Verkostoituminen harvoin kuitenkaan etenee näin suoraan. Verkostoituminen on jatkuvasti muuttuvaa ja monimuotoista. Verkoston jäsenet voivat esimerkiksi vaihtua prosessin kuluessa. (Järvensivu 2010: 17–20.)

3 Dialogisuus, vuorovaikutus ja oppiminen

Keskeistä verkostoyhteistyön onnistumiselle on hyvä dialogi toimijoiden kesken. Vuorovaikutussuhdetta voidaan jäsentää asiantuntijakeskeiseen, asiakaskeskeiseen tai dialogiseen suhteeseen. Tärkeää on myös määritellä kieli, jolla puhutaan. Yhteiset kielelliset käytännöt luovat edellytykset hyvälle dialogille. (Mönkkönen 2002: 32.) Yhteisöllinen oppiminen on oppijoiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Tarkoituksena on yhteisten ideoiden ja selitysten jalostaminen ja syventäminen. (Veermans & Lakkala 2012: 60.) Työelämän erilaisiin oppimistilanteisiin liittyy sekä yhteistoiminnallinen että dialoginen oppiminen. Prosessiin tarvitaan erityisiä taitoja kuten edistävää vuorovaikutusta. (Repo-Kaarento 2007: 140.)

3.1 Dialoginen vuorovaikutus keskustelun tilalle

Dialogilla tarkoitetaan kuuntelua ja vuorovaikutusta yhteisen ajattelun tilassa. Se on keskusteluyhteyttä, jossa kaikkien mielipiteet koetaan yhtä arvokkaiksi ja jokaisen näkökantoja arvostetaan. (Väisänen & Niemelä & Suua 2009: 11.) Dialogisuutta voidaan pitää monologisuuden vastakohtana, sillä dialogissa kaikki osallistujat ovat ajattelevana subjektina (Arnkil & Seikkula 2014: 110).

Yleisessä kielenkäytössä dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, kaksinpuhelua tai keskustelua. Dialogia esiintyy kaikkialla missä ihmiset ovat toistensa kanssa tekemisissä. Se on osa vuorovaikutusta ja sosiaalista kommunikaatiota. Sen avulla tuodaan jotakin vuorovaikutustilanteessa olevien osapuolten väliin ja tavoitellaan yhteistä ymmärrystä. (Mönkkönen 2002: 33.) Yhteinen ymmärrys mahdollistaa yhteisen toiminnan jatkumisen.

Keskustelu ilman tavoitteita ja yhteisiä päämääriä on kuin purjelaiva ilman peräsimääriä. Laiva liikkuu mutta ilman suuntaa. (Tony Dunderfelt 2002)

Dialogisuudessa keskeisintä on suhtautumistapa, ajattelutapa sekä perusasenne (Seikkula & Arnkil 2009). Kirjassa *Hyvien käytäntöjen dialogit* (Koskimies & Pyhäjoki & Arnkil 2012) kehitetään yhteisöjen dialogeja sekä jaetaan omaa ja yhteisön osaamista. Prosessissa on olennaista, että oman työn kehittämisen rinnalla kehitetään yhteisön jäsenten tapaa toimia yhdessä. Yhteisöllä ja yksilöllä on yhdessä valtava määrä osaamista. Tämän tiedon esille saamiseksi ja jakamiseksi tarvitaan aikaa, yhteisiä kohtaamisia, turvallista tilaa sekä erilaisia dialogisia menetelmiä. Lisäksi jokaisella tulee olla yksilöllistä rohkeutta omien kokemusten ja uskomusten jakamiseen muiden kanssa.

Keskustelu (*discuss*), murskata palasiksi, mitätöidä tai rikkoa (*to dash to pieces*) pohjautuu latinaan. *Discussion* -termiä on usein käytetty dialogin vastineena. (Heikkilä & Heikkilä 2001:56.) Dialogin etymologia tulee kreikan kielen sanasta *dialogesthai*. Sen alkuperäinen merkitys on puhua asiasta tavalla, jolla puhujien välille syntyy jotain yhteistä, vaikkakin heidän näkemyksensä poikkeaisivat toisistaan. (Haarakangas 2008: 26.) Dialogissa siis etsitään keskustelun avulla jollekin ilmiölle tarkoitusta tai merkitystä (Juuti & Rovio 2010: 34). Dialogiin tulee asennoitua hyväksymällä niin sanojen, kuin ajatusten sekä ideoiden merkityssuhteiden monivaiheisuus. Siinä tulee olla tilaa sekä väljyyttä myös uusille ja yllättävillekin merkityksille. (Heikkilä & Heikkilä 2001:57.) Verkostokehittämisessä uusien ideoiden ja toimintatapojen löytäminen on olennaista. Hyvän ja toisia arvostavan dialogisuuden turvin sille voidaan turvata hyvä kasvualusta.

Heikkilä & Heikkilä (2001) avaavat dialogin ja keskustelun eroja sijoittamalla ne kommunikaatioprosessin vastakkaisille laidoille. Erot voivat olla joko vähittäistä muuttumista tai vahvoja ominaisuuksia. Keskustelu saattaa muuttua spontaanisti dialogiksi tai vastavuoroisesti dialogi voi sisältää keskustelulle tyypillisiä piirteitä. Voi olla haastavaa erottaa milloin spontaani keskustelu muuttuu dialogiksi ja päinvastoin varsinkin silloin, kun prosessiin osallistuu itse. Prosessiin osallistuvien oma käytös vaikuttaa siihen, miten kohtamistilanne muuttuu ja etenee. Toiset kykenevät haastavassakin tilanteessa hyväksymään dialogikulttuurin ja käyttämään sille ominaista avointa kommunikaatiota, kun toiset tarrautuvat itsepintaisesti väittelyn kommunikaatioon. Heikompikin dialogi voi toimia, jos kohtamistilanteessa uskalletaan heittäytyä, aistia sen todellisia tekijöitä sekä kohdata ennakoimatonta. (Heikkilä & Heikkilä 2001:60.)

3.1.1 Dialogi yhteisen toimintakulttuurin edistäjänä

Uusien toimintakulttuurien luominen ja kehittäminen voi olla haastavaa. Sitä voidaan verrata tilanteeseen, jossa asutaan vielä rakennusvaiheessa olevassa talossa. Tilanteessa tulee kyetä liikkumaan joustavasti menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Lisäksi tulee tunnistaa yhteisön tunnetiloja sekä ymmärtää mihin suuntaan ja millä vauhdilla voidaan milloinkin edetä. (Koskimies & Pyhäjoki & Arnkil 2012:13.)

Kirjassa *Keskusteleva johtaminen* (Juuti & Rovio 2010) leikitään ajatuksella, että organisaation seinät osaisivat puhua. Mitä ne kertoisivat? Henkilöstön motivaatiosta ja tyytyväisyydestä? Ihmisistä, jotka kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä sekä luotettavia työtovereita. Vai kertoisivatko seinät pettymyksen tunteista, kyynisyydestä ja siitä miten

asetetaan oma etu yhteisen hyvän edelle? Kertoisiko seinät tarinoita työryhmien yhteisistä uusista ja luovista toimintatavoista? Entä jos ei kuuluisi yhtään mitään? Organisaatioita ja työtä muokataan puhumalla. Sillä luodaan yhteistä ymmärrystä - hyvässä ja pahassa. (Juuti & Rovio 2010: 54.) Onnistuneeseen dialogiin tarvitaan tila ja ympäristö, jossa ilmapiiri on toiveikas ja osallistujat voivat puhua osaamisestaan, kehittämistarpeistaan sekä huolistaan turvallisesti. Olennaista on kehittää dialogifoorumeja, joissa kukin osallistuja tulee kuulluksi ja jossa voidaan jakaa arkisia toimivia käytäntöjä. (Koskimies ym. 2012:10.)

Argumentoivassa dialogissa tarvitaan psyykkistä joustavuutta. Jokaisen osallistujan tulee kyetä muuttamaan omia käsityksiään sekä myöntämään olleensa väärässä. Jäärpäisästi omista näkemyksistään kiinni pitäminen tuottaa joukon irrallisia monologeja. (Järvinen 2018: 160.) Kommunikointi ryhmässä mahdollistaa myös ryhmässä oppimisen (Repo-Kaarento 2007: 110). Suuressa ryhmässä dialogiin tarvitaan jäykkää ohjausta ja ohjeistusta (Repo-Kaarento 2007: 121).

Dialogien avulla voidaan levittää ja juurruttaa hyviksi todettuja käytäntöjä. Ne ovat vahvasti yhteisöjen oppimisen ja kehittymisen tiloja. Tämä edellyttää työskentelyä monella eri tasolla. (Koskimies ym. 2012:13-15.) Dialogisessa oppimisessa on tärkeää esittää avoimia kysymyksiä kuten - mitä, missä, miten ja miksi. Tällaiset kysymykset antavat vastaajalle enemmän tilaa kertoa omista käsityksistään toisin kuin suljetut kysymykset, joihin voi vastata kyllä tai ei. (Repo-Kaarento 2007: 120.) Aito dialogi oppijoiden ja ohjaajan välillä on jatkuva ammatillinen haaste (Repo-Kaarento 2007: 140).

Papereiden välityksellä hyvien käytäntöjen siirtäminen yksilöltä tai yhteisöltä toiselle on haastavaa ja tulokset ovat heikkoja. Tarvitaan ihmisten välistä kommunikaatiota. Hyväksikin todettu käytäntö tulee muokata, soveltaa ja räätälöidä kuhunkin käyttöympäristöön sopivaksi. Hyvien ja uusien käytäntöjen juurruttaminen on tärkeää mutta se jää usein puolitiehen tai jopa kokonaan tekemättä. Suurempi panostus laitetaan tiedon levittämiseen. Tällöin yksilön toiminta voi muuttua mutta kokonaisvaltainen toimintakulttuurin muutos jää paitsioon. Toimintakulttuurit ja palvelujärjestelmät ovat riippuvaisia niitä toteuttavista yksilöistä. Näiden yksilötoimijoiden vaihtuessa tulee turvata toimintakulttuurin eettisyys ja toimivuus. Nämä toiminnot ovat aina koko työyhteisön vastuulla ja vaativat ennen kaikkea esimies- ja johtotason sitoutumista. (Koskimies ym. 2012:15.)

3.2 Vuorovaikutus yhteistyössä

Vuorovaikutuksen määritelmiä mietittäessä oleellista on ymmärrys vuorovaikutuksen käsittelemisestä ihmisten sosiaalisena käyttäytymisenä. Siihen liittyy viestien lähettäminen, vastaanottaminen, vaihtaminen ja tulkinta. (Aira 2012: 20.) Vuorovaikutus määritellään ihmisten väliseksi jakamiseksi, merkitysten luomiseksi, neuvottelemiseksi sekä vaihtamiseksi. Se muokkaa, luo ja ylläpitää yhteistyötä. (Aira 2012: 45.) Onnistuneen yhteistyön luomiseksi tarvitaan onnistunutta vuorovaikutusta.

Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat eri tason käsitteitä, vaikka ne ilmiöinä ovatkin hyvin tiiviisti yhteen kietoutuneita. Vuorovaikutuksen suhde yhteistyöhön panos- ja tuotosnäkökulmasta on osoittautunut haasteelliseksi erottaa. Vuorovaikutus voidaan nähdä yhteistyön edellytyksenä eli panoksena tai vastaavasti yhteistyön tuloksena. (Aira 2012: 20–21.)

Jos kaikki ajattelevat samalla lailla, silloin joku ei ajattele. (Kenraali Patton n.d.)

Työyhteisöä ei voida enää johtaa jakamalla tehtäviä yksipuolisesti ylhäältä alaspäin. Vuorovaikutus on noussut keskiöön työelämässä. Esimiesten tulee käyttää pehmeitä vaikutuskeinoja sekä osallistaa henkilöstöä. Henkilöstölle tulee tarjota haasteita ja heille tulee esittää kysymyksiä ja heitä tulee kuulla ja kuunnella. Työn tekeminen tapahtuu erilaisissa tiimeissä, projekteissa, prosesseissa ja verkostoissa. Näissä onnistumisen kulmakiviä ovat työntekijöiden keskinäinen yhteistyö sekä tiedonvälitys. Mikäli yksikin lenkki tiimissä tai verkostossa jumittaa, aiheuttaa se usein harmia kaikille tiimin jäsenille. (Järvinen 2018: 120.)

Vuorovaikutuksessa sanattoman viestinnän osuus on merkittävä. Se välittyy hyvin nopeasti ihmisestä toiseen. Keskusteluetaisyys, liikkeet, eleet, katsominen, koskettaminen ja jopa pukeutuminen ovat sanatonta viestintää. Sanaton viestintä on myös kulttuurisidonnaista. Puhe voi jäädä toissijaiseksi ja äänensävy, koskettaminen, eleet ja ilmeet määrittelevät tilanteen. Sanaton vuorovaikutus alkaa jo ennen keskustelua. Ensivaikutelma syntyy heti kohdatessa, tervehtiessä; miten tervehditään, miten katsotaan toista silmiin. (Väisänen & Niemelä & Suua 2009: 28.)

Työyhteisöjen suurimmat ammatilliset kipukohtat löytyvät yhteistyöstä, ihmisten keskinäisestä kommunikaatiosta sekä kanssakäymisestä. Toimivalla vuorovaikutuksella voi-

daan työyhteisössä välttyä huonolta ilmapiiriltä sekä monilta muilta ongelmilta kuten tu-
lehtuneilta ihmissuhteilta. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla voidaan myös innovoida parem-
pia palveluita ja tuotteita, lisätä työn sujuvuutta sekä tuottaa hyvää mielialaa. (Järvinen
2018: 121.)

Ihmiset haluavat henkilökemioiden toimivuutta. Yhteistyöhön tarvitaan kuitenkin halun
lisäksi myös tahtoa. Tuskin kukaan aamulla töihin tullessaan haluaa tietoisesti pilata työ-
yhteisön hyvän ilmapiirin. Jotkut voivat olla jääräpäisiä, sosiaalisesti kömpelöitä tai piit-
taamattomia. Omasta mielestään he toimivat kuitenkin oikein ja muut eivät vain ymmärrä
heitä. Tony Dunderfelt (2002) tiivistää yhteistyöarvot kunnioittamiseen, empatiaan ja yh-
teistyötahtoon. (Dunderfelt 2002: 20.) Yhteistyöprosessi toteutuu vuorovaikutuksessa,
johon tarvitaan kaikkien osapuolten panosta. Toimivan yhteistyön kannalta tärkeiksi vu-
rovaikutuksen ilmiöiksi voidaan nimetä vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen, luotta-
muksen rakentaminen sekä tasapainon vuorovaikutussuhteiden etäisyyden ja läheisyy-
den välillä. (Aira 2012: 57.)

3.2.1 Ammatillinen vuorovaikutus yhteistyön edistäjänä

Työelämän vuorovaikutussuhteet vaikuttavat yhteistyöhön. Vuorovaikutussuhteet voivat
olla läheisiä, pitkäkestoisia ja merkityksellisiä suhteita, joissa ollaan toistuvasti yhtey-
dessä toiseen osapuoleen ja joissa toisen osapuolen toiminta vaikuttaa omaan toimin-
taan. (Aira 2012: 64.) Liian läheinen vuorovaikutussuhde ei välttämättä ole yhteistyön
kannalta optimaalisin. Se voi viedä liikaa resursseja, hankaloittaa puolueetonta suhtau-
tumista tai vaikuttaa päätöksiin johtuen liiallisesta samanmielisyydestä. Optimaalisen ta-
son löytämiseen tarvitaan hallintaa ja tasapainoilua, joka kulkee jossain etäisen ja lähei-
sen suhteen välimaastossa. (Aira 2012: 66.)

Työyhteisössä, missä vallitsee ammatillinen vuorovaikutus, ei tarvitse miettiä miten muut
suhtautuvat, mikäli on eri mieltä, kriittinen tai antaa korjaavaa palautetta. Järvinen (2018)
esittää ammatillisen vuorovaikutuksen argumentointivaatimuksia, joiden avulla voi-
daan välttyä huonolta vuorovaikutukselta. Silloin ei tarvitse pelätä, että joku loukkaantuu,
ilmapiiri heikkenee tai ihmissuhteet kärsivät. Tällaisessa kulttuurissa on selvää, että toi-
mitaan työrooleissa asiakkaita ja tehtäviä varten. (Järvinen 2018: 126.)

Toimiessamme yhteistyössä tarvitsemme neuvottelu- ja argumentointitaitoja. Ne ovat
osa ammatillista vaikuttamista. Ei ole pelkästään persoonallisuutemme ominaisuuksista
kiinni, miten ilmaisemme mielipiteemme erilaisissa yhteistyötilanteissa. Tuomalla esiin

omat näkemyksemme ja mielipiteemme pyrimme vaikuttamaan päätöksiin, toisten työ- ja toimintatapoihin sekä käsityksiin. Omien mielipiteiden ja myös väitteiden esittäminen sekä niiden oikeellisuuden perusteleva kuuluu argumentoivaan vuorovaikutukseen. Lähtökohtana on, että parhaiten perusteltu näkemys on lähimpänä totuutta. Tämä poikkeaa suuresti vapaa-ajan keskustelusta. Kotioloissa voimme tehdä päätöksiä vain miellyttääksemme toista ja ystävien kesken se parhaiten perusteltu ehdotus ei aina voita. (Järvinen 2018: 158.)

Perustellessamme oman tai ryhmämme näkökantaa pyrimme vetoamaan osallistujien ajatteluun ja käytämme usein myös teoreettisia keinoja. Osallistujat punnitsevat näitä älyllisten ja tiedollisten perusteluiden todenperäisyyttä. Tällainen prosessi edellyttää sekä kriittistä suhtautumista että vasta-argumentointia. Väitteiden perustelussa vetoamme muun muassa tieteellisestä tutkimuksesta saatuihin faktoihin, viittaamme asiantuntijoiden lausuntoihin sekä kerättyihin havaintoihin. Kyseessä on teoreettispainotteinen keskustelu, jossa nojataan faktoihin ja syy-seuraus-suhteisiin. Tällaisen toiminnan edellytyksenä on osallistujien arvostus analyyttistä ja loogista ajattelu- ja päättelykykyä kohtaan. (Järvinen 2018: 159.)

Faktojen sijaan voidaan vedota arvoihin, tunteisiin, toiveisiin tai hyötyyn. Esitetään esimerkiksi arvoväitteitä, joilla nojataan asian oikeudenmukaisuuteen tai epäoikeudenmukaisuuteen, hyvyyteen tai huonouteen, kohtuullisuuteen tai kohtuuttomuuteen. Perusteluina käytetään auktoriteetteja, moraaliperiaatteita, vallitsevia käsityksiä tai omia kokemuksia. Henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin vetoavassa argumentoinnissa voi johtopäätökset ja yleistyksiset jäädä heikoiksi. (Järvinen 2018: 159.) Vaikka olisimmekin asiassa erityisosaaja, pitää meidän kyetä esittämään näkemyksemme ymmärrettävästi. Puhujan viisaudesta ei ole hyötyä, jos kuulijat eivät käsitä mitä hän sanoo. Sopivat ilmaisut ja perustelut tulee valita keskustelukumppaneiden lähtökohdista. Tämä edellyttää puhujalta myös myötäelämisen kykyä. (Järvinen 2018: 160.)

Tuottoisa ja ammatillinen vuorovaikutuksessa tapahtuva keskustelu tapahtuu argumenttien ja vasta-argumenttien välillä tuottaen entistä monipuolisemman ja syvällisemmän käsityksen asiasta. Parhaimmillaan tuloksena voi olla myös täysin odottamattomia ja uusia oivalluksia. Tästä syystä dialogin lopputulemaa ei voi ennakoita. Ammatillisessa kommunikaatiossa edellytetään osallistujilta kykyä sietää erimielisyyttä ja epävarmuutta. Toisinaan voidaan joutua käymään useita neuvotteluja ja lopulta päätyä kompromissiin. (Järvinen 2018: 160.)

3.2.2 Tiedonvaihto vuorovaikutuksen lähtökohtana

Olipa kyse käsityksistä, faktoista tai kokemuksista tarvitaan niiden jakamiseen tiedonvaihtoa. Vuorovaikutussuhteissa tiedonvaihto on hyvin monipuolinen ilmiö ja sitä tapahtuu koko ajan. Tiedonvaihdolla lisätään molempien osapuolten asiantuntemusta. Siinä saadaan tietoa esimerkiksi yhteistyömahdollisuuksista tai annetaan tietoa omasta organisaatiosta. Tilanteessa luodaan yhteisiä merkityksiä ja kasataan yhteistä tietoperustaa sille, mikä on merkityksellistä, mihin kannattaa tarttua tai mihin asiaan tulee fokusoida. Samalla haetaan aiheita yhteistyölle ja hyödynnetään toisen osapuolen asiantuntemusta. (Aira 2012: 68–69.)

Verkostoyhteistyössä ylitetään organisaatioiden rajoja ja toimijoiden tulee löytää organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen toimivat keinot. Organisaatiolähtöisyydestä siirtyminen kohti toimivaa yhteistyötä eri verkoston osapuolien välillä, vaatii osapuolten yhteistyöhakuisuutta. Esteenä yhteistyöhakuisuudelle voi olla pelko siitä, että yhteistyön tuloksista ei hyödytäkään itse, vaan hyöty jää toiselle osapuolelle. Yhteistyöverkostoissa osapuolten välille voi muodostua myös kilpailua tai jännitteitä. Verkostossa toimivat toimijat joutuvat tasapainoilemaan omien tavoitteiden ja verkoston tavoitteiden välillä. Tämä asettaa yhteistyöhakuisuudelle haasteita. (Aira 2012: 116–117.)

Verkostotoimijoiden tasapainoilu yhteistyöhakuisuuden ja organisaatiolähtöisyyden välillä näkyy muun muassa halukkuudessa jakaa tietoa. Parhaiten yhteistyömahdollisuuksia pystyvät kuitenkin hyödyntämään ne, jotka ovat avoimia ja kertovat omista taustoistaan, tavoitteistaan ja rajoituksistaan. Verkostotoimijoiden välisen keskinäisen vuorovaikutuksen koetaan auttavan muun muassa jännitteen hallinnassa tilanteissa, joissa yhteistyötä ei synny esimerkiksi priorisointi- ja resurssikysymysten takia. Verkostossa toimijat pitävät avoimuutta tärkeänä, jottei tarvitse tulkita toisten motiiveja tai tavoitteita. Lisäksi osapuolten välisen luottamuksen koetaan auttavan oman toiminnan suunnittelussa. (Aira 2012: 121.)

Osaamisen jakaminen työyhteisöissä muiden käyttöön ei ole helppoa. Se vaatii taitoa ja kykyjä. Osaaminen on erikoistumista ja osaamisalueet ovat usein kapeita. Esimerkkinä terveydenhuollon moniammatilliset tiimit. Samassa tiimissä voi olla useita eri ammattien erikoisosaajia kuten lääkäri, fysioterapeutti ja sosiaalityöntekijä. Heillä kaikilla on erilainen koulutus mutta heidän tulee jakaa keskenään tietojaan ja kyetä yhteistyöhön, jotta he voivat saavuttaa tavoitteet. (Järvinen 2018: 121.)

Verkostoyhteistyössä toimijoiden välinen erilaisuus on hyvin tyypillistä. Tämä voidaan kokea haasteeksi ja se voi hankaloittaa yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen löytymistä. Erilaisuuden voi kuitenkin kääntää vahvuudeksi ja sitä voi hyödyntää. Luomalla asioille yhteisiä merkityksiä, voidaan saavuttaa innovatiivisia tuloksia. Jotta saavutetaan yhteisiä merkityksiä, tulee osapuolten muodostaa toistuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Tällä tarkoitetaan muun muassa yhdessä ymmärrettyä käsitystä verkoston tavoitteista ja tavoitteisiin pääsemisen keinoista. (Aira 2012: 124.)

Ryhmätoiminnassa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Mitä suurempi ryhmä, sitä enemmän tapahtuu ryhmän jäsenten välisten suhteiden vuorovaikutusta ja tilanteista tulee mutkikkaampia. Kahden henkilön työparin muuttuessa kolmen henkilön ryhmäksi vastavuoroisten vuorovaikutussuhteiden määrä kolminkertaistuu. Kuuden hengen ryhmässä voi syntyä jopa 301 erilasta vuorovaikutussuhdetta. Huomioitavaa ryhmäkoon kasvussa on myös se, että yksilön tila puhua kapenee suhteessa ryhmän kokoon. Äänekkäimmät, rohkeimmat ja nopeimmat saavat helpoiten puheenvuoroja. Mielenpitoet alkavat polarisoitua ja kärjistyä. Esitetään mielenpitoita puolesta ja vastaan. Tällaisessa tilanteessa vastakkainasettelu tulee purkaa, jotta aiheesta ei jää liian yksipuolinen kuva. (Repo-Kaarento 2007: 109.) Ryhmän jäsenten roolit sekä heidän sosiaaliset asemansa, tavoitteiden, johtajuuden ja toimintarakenteiden sekä ryhmäprosessin vaiheet ovat toiminnan kannalta oleellisia käsitteitä. Näiden lisäksi taito ymmärtää ryhmä osana laajempaa kokonaisuutta ja ympäröivää kulttuuria kuuluu ryhmän tietämykseen. (Repo-Kaarento 2007: 126.)

Hyvä vuorovaikutussuhde voi olla perusta koko yhteistyön toimivuudelle mutta kaikki ihmisten välille kehittyvät vuorovaikutussuhteet eivät ole yhteistyötä edistäviä. Joskus ne saattavat jopa haitata sitä. Vuorovaikutussuhdetta tulee ylläpitää, jotta voidaan säilyttää yhteistyö. Toimivan yhteistyön kannalta vuorovaikutussuhteen ylläpito on erittäin merkittävässä roolissa. Tämä on keskeistä myös luottamuksen rakentumisen ja säilyttämisen kannalta. Voidaan todeta, että vuorovaikutussuhteen ylläpito on merkittävässä roolissa toimivalle yhteistyölle kaikissa sen konteksteissa. Yhteistyön toteuttamisen perusyksikkö työelämän yhteistyössä on kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde. Nämä erilaiset vuorovaikutussuhteet voivat olla yhteistyön kannalta neutraaleja, hyödyllisiä tai haitallisia. (Aira 2012: 133.)

3.2.3 Viestintäteknologia vuorovaikutussuhteen edistäjänä

Vuorovaikutussuhteen ylläpito on edellytys yhteistyön jatkumiselle. Tällöin tulisi säilyttää sekä vahvistaa sellaisia vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat hyödyllisiä yhteistyön kannalta ja vähentää yhteistyötä haittaavia ilmiöitä. Yhteistyön sekä vuorovaikutussuhteen luonne määrittelevät nämä ilmiöt. Tehtäväkeskeinen vuorovaikutus voi olla varsin suuressa roolissa vuorovaikutussuhteen ylläpidossa, sillä yhteistyö työelämässä on yleensä varsin tehtäväkeskeistä. Kehittyneen viestintäteknologian ansiosta hajautuneessa yhteistyössä vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa hoidetaan pääasiassa viestintäteknologian avulla. (Aira 2012: 62.)

Suomessa viestintäteknologia on ollut mukana opetustyössä 1980-luvulta lähtien. Internetin myötä 1990-luvulla tietotekniikan käyttö laajentui ja myöhemmin mukaan on tullut myös sosiaalinen media. (Opetushallitus 2011) Anu Sivunen (2007) käyttää väitöskirjassaan viestintäteknologiasta Scottin (1999) määritelmää, joka tarkoittaa digitaalista sekä elektronista viestintäteknologiaa, joka tarjoaa mahdollisuuden suurempaan kontrolliin sekä vuorovaikutuksellisuuteen, kuin joukkoviestimiset. Kaiken kaikkiaan viestintäteknologialla on useita erilaisia määritelmiä ja sen alle lukeutuu useita erilaisia teknologisia sovelluksia ja systeemejä. (Sivunen 2007: 29.)

Säännöllisen ja usein toistuvan vuorovaikutuksen merkitys korostuu tarkasteltaessa toimivaa yhteistyötä edistävää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Vaikka yhteistyötä tehdään pitämällä yhteyttä yhteistyökumppaneihin erilaisten viestintävälineiden avulla, ei arkipäivän toiminnassa teknologiavälitteisen yhteydenpidon merkitystä nähdä kovinkaan selvästi. Viestintäteknologian tehokas hyödyntäminen edistää yhteistyön toimivuutta hajautuneessa yhteistyössä. Fyysiset tapaamiset ovat tärkeitä mutta kasvokkainkokouksissa vuorovaikutus voi myös kärsiä. Ongelmana näissä kokouksissa on varsinaisen kokousajan täyttyminen monenlaisista asioista. On siis tärkeää, että yhteistyötä hoidetaan näiden tärkeiden kasvokkainkokousten lisäksi myös viestintäteknologian keinoin. (Aira 2012: 144–145.)

Yhteydenpidon tulee olla tiivistä, jotta asiat etenevät. Tämä ei onnistuisi ilman viestintäteknologiaa. Yksi yhteydenpidon haaste on passiivisuus. Se voi johtua ihmisten työskentelytavoista, kyvystä tai motivaatiosta käyttää viestintäteknologiaa. Yhteistyöhakuisuus ja kyky yhteistyöhön täytyy löytyä ihmisiltä itseltään. Teknologia mahdollistaa yhteistyön

ja yhteydenpidon välimatkoista huolimatta mutta se ei takaa niiden syntymistä. Toimijoiden tulee järjestää työarkensa siten, että heillä on aikaa yhteydenpitoon myös muualla työskentelevien yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kaikkien osapuolten tulee nähdä vaivaa sekä osoittaa aktiivisuutta toimivan yhteistyön eteen. (Aira 2012: 144–145.)

3.3 Yhdessä oppiminen

Osaaminen syntyy edetessä oppimisen eri tasoilla. Yksilötasolla se on tiedon lisääntymistä, toistamista ja muistamista, ymmärtämistä ja soveltamista sekä myös muuttumista ihmisenä ja kykyä nähdä asioita uudessa valossa. (Hietanen & Jylhä 2009: 56.) Osaaminen tuottaa sekä onnistumisen elämyksiä että tulosta ja on näin ollen kaikkien organisaatiossa mukana olevien yhteinen etu. Osaamista voidaan soveltaa ja se antaa liikkumavaraa sekä lisää kykyä ja valmiutta muuttaa toimintaa. (Hietanen & Jylhä 2009: 45.)

Uusia osaamis- ja oppimistarpeita syntyy toimintaympäristöjen muuttuessa. Silloin ihmiset saavat mahdollisuuden oppia ja kehittyä yhdessä sekä kehittää verkostojensa yhteistyötä. (Hietanen & Jylhä 2009: 65.) Oppimismotivaatio on tiukasti sidoksissa yhdessä tekemiseen ja yhdessä oppimiseen. Viime aikoina oppimismotivaation sosiaalinen ulottuvuus on korostunut verraten yksilölliseen näkökulmaan. Oppiminen ja siihen liittyvä motivaatio nähdään sosiaalisena ja tilannesidonnaisena vuorovaikutustapahtumana. Keskeiseksi tekijäksi itsesäätelyn ja pystyvyyden rinnalle nousee yhteissäätely, jossa toimitaan vastavuoroisesti eri toimijoiden välillä tukien toistensa oppimista, hyvinvointia ja motivaatiota. (Salmela-Aro 2018: 15–16.)

Tirri & Kuusisto & Laine (2018) esittelevät Carol Dweckin (2000) esittämää teoriaa ajattelutavan vaikutuksesta oppimiseen ja motivaatioon. Teoria pohjautuu kahteen ihmisen toimintaa sekä motivaatiota selittävään ja ohjaavaan ajattelutapaan; kasvun ajattelutapaan ja muuttumattomaan ajattelutapaan. Kasvun ajattelutavalla tarkoitetaan ajattelua, jossa uskotaan kykyyn kehittää älykkyyttä ja lahjakkuutta sekä kykyyn oppia uutta. Tällainen ajattelutapa mahdollistaa myös omien ominaisuuksien kehittämisen ja erehdyksistä oppimisen, joka tukee elinikäistä oppimista. Ajattelutapaa soveltamalla opetuksessa korostetaan ahkeruuden ja työnteon arvostamista sekä nähdään vaikeudet ja vastoinkäymiset tarpeellisina oppimiskokemuksina. Muuttumattomassa ajattelutavassa uskotaan, ettei syntymässään saatua älykkyyttä ja lahjakkuutta voi muuttaa. (Tirri ym. 2018: 65–66.)

Erot näiden kahden ajattelutavan välillä tulevat näkyviin tehtävien hankaloituessa. Osa innostuu ja motivoituu haasteellisemmaksi käyvien tehtävien edessä. Osa taas lamaantuu ja alkaa välttelemään vaikeita tehtäviä. Deweckin (2000) tekemän tutkimuksen mukaan erot johtuvat taustalla olevista uskomuksista voiko ihminen kehittää perusominaisuuksiaan. Kasvun ajattelutavassa menestys sekä ihmisen ominaisuudet ovat harjoittelun ja työn tulos. Tavoitteena on oppia ymmärtämään ja hallitsemaan asioita. Prosesissa epäonnistuminen ja virheet ovat osa kehitystä ja oppimista. (Tirri ym. 2018: 66–67.)

Saara Repo-Kaarento (2007) avaa kirjassaan *Innostu ryhmästä, miten ohjata oppivaa ryhmää* venäläisen psykologin Lev Vygotskin (1982) kehittämää käsitettä lähikehityksen vyöhykkeestä. Siinä kuvataan yksilön tosiasiallisen kehitystason eroa autettuna saavutettuun kehitystasoon. Tosiasiallinen kehitystaso voidaan ylittää opiskelemalla ryhmässä. Silloin voidaan ylittää yksilöllinen taso ja siirtyä toimimaan omalla lähikehityksen vyöhykkeellä. Tämä käsite tukee sanontaa ”*minkä osaat tänään yhdessä, osaat huomenna yksin*”. (Repo-Kaarento 2007: 24–25.) Ryhmässä oppiminen vaatii yhteisen tavoitteen vahvistaakseen opiskelumotivaatiota. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii kaikkien ryhmän jäsenten panosta ja näin se motivoi työskentelemään myös silloin, kun oma innostus meinaa hiipua. Ryhmän vertaistuki kannattelee oppijaa myös oppimishaasteiden sekä epäonnistumisten kohdatessa. (Repo-Kaarento 2007: 25.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen (*cooperative learning*) toimintatavan juuret perustuvat 1930-1950 luvuilla tehtyyn sosiaalipsykologiseen ryhmädynamiikan tutkimukseen, jossa korostettiin jokaisen ryhmäläisen aktiivista osallistumista sekä ryhmän jäsenten keskinäisriippuvuutta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. 1970-luvulla tämän tutkimuksen pohjalta syntynyt pedagoginen suuntaus näyttäytyi suurten opetusryhmien organisoimisena keskusteleviin ja yhdessä tehtäviä tekeviin pienryhmiin, joissa ryhmissä tapahtuva kilpailu pyrittiin minimoimaan. (Repo-Kaarento 2007: 33.) Yhteistoiminnallisella oppimisella on liittymäkohtia useaan eri oppimisenäkemykseen, kuten behavioristiseen, kognitiiviseen, humanistiseen sekä konstruktiviseen (Repo-Kaarento 2007: 34). Yhteistoiminnallisessa oppimisessä työskentelee samanaikaisesti useampi pienryhmä ja oppimisen jatkuva arviointi on keskeisessä roolissa (Repo-Kaarento 2007: 38, 40).

3.3.1 Ongelmanratkaisukyky ja tavoitteiden saavuttaminen

Tarvitsemme ongelmanratkaisutaitoja pärjätäksemme ja menestyäksemme jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Klassisissa oppikirjaongelmissa ongelmat annetaan valmiina oppijille ja niiden selvittämiseen on usein olemassa yksiselitteinen ratkaisu. Todellisessa elämässä ja arjessa ongelmat ovat usein monimutkaisia. Valmiina annettujen ongelmien ratkaiseminen ei juuri kehitä ongelmaratkaisutaitojamme. Meidän on opittava selviytymään ennalta arvaamattomissa ja monimutkaisissa tilanteissa. Ongelma tulee kuitenkin määritellä ennen kuin sitä voidaan ryhtyä ratkaisemaan. Ratkaisuvaiheessa tulee ottaa huomioon tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Ongelmaa voi lähestyä monesta eri näkökulmasta ja sen ratkaisemiseen voi löytyä useita vaihtoehtoja. Toisinaan ongelman poistaminen tuokin tilalle uuden ongelman. (Jaakkola 2012: 82.)

Uusien taitojen ja asioiden oppimisessa oppijan aikaisemmat taidot ja tiedot ovat merkityksellisiä. Monet oppimisteoriat korostavatkin oppimisen perustamista aikaisemmalle oppimishistorialle. Kyseessä ei kuitenkaan ole uuden ja vanhan osaamisen kumulatiivinen kasautumisprosessi, vaan aiemmat tiedot pyrkivät ohjaamaan oppijan havaintoja ja vaikuttamaan niiden tulkintaan. Aikaisemmin hankitut tiedot ja taidot vaikuttavat oppijan tapaan ymmärtää ja jäsentää ympäristöä sekä ovat osallisena uuden tiedon mieleen painamisessa sekä palauttamisessa. Oppija siis tulkitsee uutta informaatiota olemassa olevien tietorakenteidensa pohjalta. (Nurmi 2012: 54.)

Kai Hakkaraisen (2005) mukaan sosialisatioprosessissa oppijan identiteetti rakentuu uudelleen ja oppija omaksuu yhteisön normeja ja arvoja. Samalla muodostuu uusia sosiaalisia verkostoja. Työssä oppimista sekä siihen liittyvien kollektiivisten sekä yksilöllisten saavutusten tunnustamista tulisi tukea. Niin Suomessa kuin Euroopassakin on siirrytty kehittyneeseen tietoyhteiskuntaan ja jopa innovaatioyhteiskuntaan. Hakkaraisen mukaan nopeasti muuttuva maailma korostaa työssä oppimisen merkitystä. Malli, jossa kerran, nuorena hankittu ammattiosaaminen vie läpi koko työiän, on vanhentunut. Elinikäinen oppiminen on olennainen osa työikäisen väestön selviytymisstrategiaa.

Aikuisten keskuudessa oppimiseen ei tarvita oppimista säätelevää opettajaa kuten se lasten kasvatuksessa nähdään välttämättömänä oppimistapahtuman yhtenä osapuolena. Oppimisen kehittäminen, määrittelemineen sekä tutkimineen kiinnostaa monia tieteenaloja eikä se näin ole enää kasvatustieteilijöiden monopoli. (Poikela & Poikela 2014: 72.) Poikela & Poikelan mukaan ongelmaperusteinen oppiminen (*PBL Problem-Based*

Learning) on toimiva konsepti erityisesti aikuisten toiminnallisen pedagogiikan organisoimisessa. Siinä ohjaus ja oppiminen sidotaan työelämälähtöisiin ongelmiin. Kyseessä on kokonaisvaltainen ongelmaperusteinen pedagogiikka sekä opetussuunnitelma, jossa opetus sekä ohjaus on integroitu eräänlaisena vyyhtinä etenevien ongelmasykliä perusteella. (Poikela & Poikela 2014: 74.)

Oikeanlaisten käytäntöjen ja välineiden avulla aikuiset oppijat voivat hahmottaa sekä käsitellä laajojakin verkostoituneita kohteita, joissa heillä on mahdollisuus osallistua omalla asiantuntemuksellaan myös niiden tuottamiseen. Tällöin on kyse *Expansiivisesta* oppimisesta verkostoissa. Tällaista oppimista voidaan tukea ja synnyttää muun muassa ratkomalla oppimistoiminnoissa kohdattuja oppimisen jännitteitä. Yhtenä tällaisen kehittävän työtutkimuksen pedagogisena tehtävänä on luoda uusia keinoja ja haastaa oppijat kohtaamaan muutoksia, joiden avulla voidaan vahvistaa oppimisen kulttuurista välittyneisyyttä. (Toivanen & Kerosuo 2014: 91–92.)

Expansiivisen oppimisen ja kehittävän työtutkimuksen syklissä oppimista tapahtuu eri tavoin ja eriaikaisesti monilla sen toiminnan tasoilla. Oppimisen sykliä tuleekin tarkastella monitasoisesti. Sykli lähtee liikkeelle tarvetilasta ja päättyy uuden toimintatavan vakiinnuttamiseen ja yleistämiseen mistä voi taas lähteä liikkeelle uusi tarvetila. Muita syklin oppimisen vaiheita ovat: vanhan toimintatavan ristiriitojen kärjistäminen ja umpikuja, uuden laajemman kohteen ja motiiviin, uuden toimintatavan etsiminen ja suunnittelu, uuden toimintatavan kokeilu ja kehittäminen sekä uuden toimintatavan käyttöönotto. (Toivanen & Kerosuo 2014: 97.)

3.3.2 Yhteisen työskentelyn lähtökohdat yhteisöllisessä oppimisessä

Yhteisöllisessä oppimisessä ei keskitytä vain oppijoiden väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, vaan keskipisteenä ovat yhteisesti kehiteltävät ideat ja selitykset. Yhteisen työskentelyn tarkoituksena on yhteisten ideoiden ja selitysten jalostaminen ja syventäminen. Vahvistamalla oppijoiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteisöllistä työskentelyä sekä tukemalla jaettua ymmärrystä voidaan oppimista tehostaa merkittävästi. Esimerkiksi jakamalla ongelmia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa voidaan lisätä kaikkien oppijoiden ymmärrystä. Silloin oppijat voivat tarkastella käsityksiään eri näkökulmista ja muun muassa ristiriidat, epä johdonmukaisuudet ja oppijoiden selitysten rajoittuneisuus tulevat esille konkreettisesti. Selittämällä mahdollista ongelmaa muille oppijoille vahvistetaan käsitteellistä ymmärrystä. Silloin oppijan on tuotava esille uskomuksensa

sekä sitouduttava kognitiivisesti esittämiinsä ideoihin. Lisäksi hänen on jäsennettävä tietojaan uudelleen, jotta hän pystyy selittämään omat näkemyksensä muille. Eriyisen tärkeää yhteisöllisessä oppimisessa on ohjata oppijoita esittämään omia kysymyksiä tai ongelmia sekä rohkaista heitä luomaan ja rakentamaan yhdessä ratkaisuja tutkittaviin ongelmiin. Silloin kun toiminta tähtää yhteisöllisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteisten käytäntöjen tavoitteelliseen kehittämiseen, korostuvat työskentelyssä muun muassa vuorovaikutustaidot, kyky paneutua pitkäkestoiseen työhön sekä uuden tiedon ja ratkaisujen kehittämisen taidot. (Veermans & Lakkala 2012: 60.)

Kai Hakkarainen (2005) jaottelee oppimisen tarkastelun kolmeen näkökulmaan; yksilöllisen tiedonhankinnan (ja asiantuntijuuden) näkökulmaan, sosiaalisessa verkostossa tapahtuvaan osallistumisen näkökulmaan sekä tietoa luovan toiminnan näkökulmaan. Tiedonhankintanäkökulmasta keskeistä on, että oppiminen on asiantuntijaksi kasvamista, jossa prosessi on melko pitkä. Tällöin käytännön kokemuksessa muodostuu sekä hiljasta tietoa että innovatiivisia toimintatapoja. Hiljainen tieto saattaa edustaa kuitenkin jäykkiä ja vanhoja rutiineja. Tällainen rutiiniasiantuntijuus ei luo perustaa selviytymiselle muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi se usein perustuu kerran hankittuun osaamiseen. Tarvitaan adaptiivista asiantuntijuutta, eli asteittain syvenevää ongelmanratkaisuun osallistumista sekä ajoittaista toimintaa oman suorituskäytännön ylärajoilla. Henkilöstöä tulee rohkaista mahdollistamalla heille osaamisen kehityshaasteita sekä tukemalla heitä niiden vastaanottamisessa.

Osallistumisnäkökulmassa Hakkaraisen (2005) mukaan tulisi vapautua yksilökeskeisestä oppimiskäsityksestä sekä kehittää vaihtoehtoa, jonka avulla voidaan hahmottaa oppimiseen liittyviä prosesseja kulttuurisemmasta näkökulmasta. Esimerkkinä hän tuo kognition hajautumisen, jota esiintyy muun muassa sosiaalisissa yhteisöissä, joissa jaetaan älyllisiä ponnistuksia. Useat ongelmat ovat aivan liian vaativia yhdelle ihmiselle mutta ne tulevat mahdollisiksi hallita jakamalla ja siten yhdessä ratkaisemalla. Tällaisessa yhdessä ratkaisemisen prosessissa työyhteisössä tapahtuu sekä vertikaalista että horisontaalista oppimista. Näiden kahden rinnakkaisen oppimisen esiintyminen johtaa korkeatasoiseen suoritukseen.

Kolmas Hakkaraisen (2005) kuvaama oppimisen näkökulma on tiedonluomisen näkökulma, jossa korostuu yhteisöllinen työskentely. Työskentelyssä tähdätään jonkin yhteis-

sen kohteen, kuten tuotteen, idean tai teorian tiedon muodostamiseen sekä kaikenlaiseen uutta luovaan toimintaan. Olennaista on yhteinen ja pitkäjänteinen työskentely yhteisen kohteen luomiseksi ja kehittämiseksi.

Trialogisuus on uudissana, joka terminä korostaa ihmisen toiminnan perustana olevia välittäviä mekanismeja, yksilön ja ryhmän yhdessä kehitettyjen tuotosten välittämää toimintaa sekä kehittäjien ja jatkokäyttäjien yhteyttä. Trialoginen oppiminen on yksi lähestymistapa yhteisölliseen oppimiseen. Lähestymistavan taustalla on käsitys oppimisesta, jossa uuden kehittäminen on yhteisöllisen oppimisen päätarkoituksena. Trialogisessa oppimisessa toiminta keskitetään yhteisesti muokattavien, luotavien ja jaettujen kohteiden kuten suunnitelmien, mallien tai toimintakäytäntöjen kehittämisen ympärille. (Paavola 2012: 115.) Prosessia kuvataan suunnitteluperiaatteilla, joka sisältävät monia haasteita mutta johtavat lopulta vaativaan käsitykseen oppimisesta. Sosiaalisten käytäntöjen ja verkostojen sekä mielessä tapahtuvan asioiden prosessoinnin rinnalla trialogisessa oppimisessa on tärkeää osallistujien kehittämät ja muokkaamat ulkoiset tuotokset. Pyrkimyksenä on ylittää aikaisempi osaaminen ja saada aikaiseksi jotain uutta. (Paavola 2012: 115–116.)

Ponnistelut yhteisen päämäärän saavuttamiseksi menevät hukkaan eikä yhteistä tiedonrakentamista tapahdu, mikäli yhteiset säännöt ovat moniselkoisia, epäselviä tai muuten suuntaavat osallistujien toimintaa epämielikkäästi. Epäselvät säännöt voivat synnyttää erilaisia toiminnan muotoja ja toimintajärjestelmiä. Oppijalle muodostuu erilaisia käsityksiä siitä mitä, millä keinoilla ja välineillä tulee tehdä. Epäselvät toimintaohjeistukset saattavat laskea oppimismotivaatiota, vaikka kaikilla olisikin keskenään samat tiedolliset tavoitteet. Oppijalle tulisi mahdollistaa oppimistilanteita, joissa pyritään aidosti ymmärryksen syventämiseen ja joissa etsitään ja ratkotaan todellisia ongelmia uuden tiedon tuottamiseksi yhteistyössä muiden kanssa. (Lallimo & Veermans 2005:16–17.)

4 Moniammatillisuus ja yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla

Käsitteet moniammatillisuus (*multidisciplinary, interdisciplinary*) ja monialaisuus (*multi-field*) painottavat molemmat ammatillista asiantuntijuutta. (Opetushallitus 2014) Englannin kielessä käytetään useita ilmauksia moniammatillisuudesta. Niiden merkitys muuttuu moniammatillisuuden asteen mukaan; *multiprofessional* tarkoittaa eri ammattilaisten toisistaan erillään toteuttavaa yhteistyötä ja *Interprofessional* ilmaisuun sisältyy ammattien välistä vuorovaikutusta, jossa käytetään valtaa ja vastuuta. *Transprofessional* puolestaan tarkoittaa tarkoituksellista rajojen ylittämistä ja rikkomista. (Kinni 2014:20.)

Arkikielessä nämä käsitteet kietoutuvat toisiinsa. Moniammatillinen työ on myös rinnakkain työskentelyä (*multidisciplinary teamwork*). Siinä korostuvat informaation jakaminen ja työn koordinointi. Moniammatillisuuden sekä yhteistyön käsitteitä käytetään sekä yksilöllisenä että yhteisöllisinä käsitteinä. Puhuttaessa verkostoitumisesta, moniammatillisesta yhteistyöstä, tiedontuottamis-yhteistyöstä ja synergiasta, tarkoitetaan sillä sekä yksittäisiä työntekijöitä että kollektiivisia toimijoita. Verkosto-osaaminen on yksi moniammatillisuuden lähikäsite. Sillä korostetaan verkostossa toimimista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä moniammatillista ja monialaista yhteistyötä voidaan tarkastella moniammatillisissa työryhmissä sekä eri organisaatioissa toimivien työntekijöiden välillä sekä asiakkaan, potilaan, heidän läheisten sekä työntekijöiden kesken. (Opetushallitus 2014)

Tieteiden kehittyminen tapahtuu pitkällä aikavälillä. Käsitteet ja nimet saattavat säilyä samanlaisina, vaikka tieteenalat muuttuvat. Moniammatillisuuden juuret vievät 1990 -luvulle, jolloin monimutkaisten ilmiöiden tutkiminen vain yhden tieteenalan kautta havaittiin riittämättömäksi. Jotta voitiin ymmärtää isoja kokonaisuuksia, tarvittiin usean eri tieteenalan näkökulmaa sekä yhteistyötä. Yhteistyön tarve nähtiin myös käytännön työssä, jossa usean eri ammattialan yhteisen työn koettiin vastaavan parhaiten olemassa oleviin haasteisiin. (Isoherranen 2012: 14.)

Puhuttaessa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen suuntaviivoista sekä tulevaisuuden haasteista on moniammatillinen yhteistyö yksi keskeisin käsite. Yhden osaamisalueen hallinta tai yhden tieteen viitekehys ei riitä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Jatkuvasti lisääntyvää tietomäärää sekä osaamisen vaatimuksia ei kukaan asiantuntija voi yksin hallita. Lisäksi sekä potilaat että heidän läheiset haluavat olla mukana vaikuttamassa heitä koskevissa ratkaisuissa. (Isoherranen 2012: 10.) Tarvitsemme moninaisten

ongelmien ratkaisemiseen monen toimijan yhteistyötä. Tarvitsemme yhä räätälöidympiä ja erikoistuneempia palvelukokonaisuuksia. (Vertio 2014: 2.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) laatusuosituksessa *hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi 2017–2019* nostetaan yhteistyö avainasemaan mahdollisimman toimintakykyisen ikääntymisen turvaamiseksi. Laatusuositus on laadittu yhteistyössä eri toimijoiden sekä ammattilaisten kesken ja se on tarkoitettu moniammatilliseen käyttöön kaikille sosiaali- ja terveysalan toimijoille ja tuottajille iäkkäiden palvelujen arvioinnin ja kehittämisen tueksi.

Suositus 1: Kunnissa tuetaan ikääntyneen väestön terveyttä ja toimintakykyä toimenpiteillä, joilla vahvistetaan eri toimijoiden (järjestöt, yritykset, seurakunnat, vanhusneuvostot, kansalais-, asiakas-/omaishoitajaraadit) yhteistä tekemistä sekä kunnan eri toimialojen yhteistyötä hyvinvoinnin edistämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017)

Suurimmat uudistamispaineet kansallisella tasolla tuottavat lainsäädännön muutokset sekä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus eli SOTE -uudistus. SOTE -uudistuksessa tavoitteena on yhdistää palveluita asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi, mikä edellyttää sujuvaa ja laadukasta yhteistyötä sosiaali- ja terveysalan toimijoiden välillä. Sosiaali- ja terveysalan tieto-, osaamis- ja vaatimustasojen lisääntymiseen sekä kansalaisten perusoikeuksien turvaamiseksi ja kestävyysvajeen vähentämiseksi nähdään vastauksena moniammatillinen yhteistyö. (Tuomela & Heikkilä & Salminen 2017: 37–38.) Moniammatillisen yhteistyön tarpeen lisääntyminen on tunnustettu myös kansainvälisesti. Maailman terveysjärjestö WHO ja Institute of Medicine ovat todenneet lausunnoissaan moniammatillisen yhteistyön olevan tärkeimpiä keinoja sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden toiminnan uudistamisessa. (Isoherranen 2012: 10.)

Isoherranen nostaa väitöskirjassaan (2012) esille sosiaali- ja terveysalan moniammatillisuuden sateenvarjokäsitteenä, jonka alla on monenlaisia määritelmiä sekä viitekehyksiä määrittelijän orientaatiosta riippuen. Väitöskirjassaan hän väittää, että sekä ammatillaisia, johtajia että hallinnossa työskenteleviä voidaan auttaa kehittämään työkuultuuria yhteistyön suuntaan, mikäli heille avataan moniammatillisen yhteistyön käsite sekä lisätään ymmärrystä sen merkityksestä ja taustasta. Käsitettä on vaikea ymmärtää, jos sen lähtökohtia ei tunneta. Mihin sillä tähdätään? Mikä on sen taustalla oleva ydinajatus? (Isoherranen 2012: 19–20.)

Työelämä 2020 on verkostohanke, jonka tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi. Hankkeessa on mukana yli 80 eri organisaatiota. Yhtenä ydintoimijana on Sosiaali- ja terveysministeriö. Hanke kokoaa eri toimijoiden tekemää ja kehittämää työtä yhteen. Yhden hankkeessa noudatettavan kehityspolun tavoitteena on luoda yhteistyöverkostojen avulla yhteistoimintarakenteita sekä toimintaprosesseja. Tällöin työelämää kehitetään alueverkostojen kautta huomioiden elinkeinoelämän erityispiirteet omalla alueella. (Työelämä 2020-hanke 2015: 3.)

Hankkeen alueverkostoista tehdyn selvityksen mukaan toimijoiden välinen luottamus, heidän oman roolinsa selkeys sekä ennakkoluulottomuus olivat kunnossa. Keskinäistä tuntemista, toimintaan sitouttamista, vaikuttamismahdollisuuksia sekä tavoitteiden selkeyttä tulisi puolestaan parantaa. Eniten korjattavaa löytyi resursseista, vastuunjaosta, avoimesta tiedon liikkumisesta sekä jo saavutettujen vaikutusten havainnoinnista. (Työelämä 2020-hanke 2015: 16–17.)

Vaikka moniammatillista työskentelyä pidetään suomalaisessa terveydenhuollossa lähes itsestäänselvyyttenä, ilmenee sen käytännön toteutuksessa monesti vielä useita haasteita. Myös vanhustyössä on herätty moniammatillisen yhteistyön tärkeyteen, erityisesti gerontologisen kontekstin näkökulmasta. Haasteita työskentelyyn tuovat muun muassa rajalliset resurssit, eri ammattiryhmien toimintakulttuurit sekä asiakaskunnan haasteellisuus. (Äijö & Tikkanen 2017: 116; Kinni 2014: 23–24.)

4.1 ”Yhteinen hyvä syntyy yhdessä tekemällä” -yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysministeriön tehtävänä on muun muassa turvata riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä tukea ihmisten hyvää terveyttä. STM:n misso; *Yhteinen hyvä syntyy yhdessä tekemällä*, tukee rohkeutta ja avoimuutta. Kumppanuuksien rakentaminen kehittää eheää yhteiskuntaa ja kestäväää hyvinvointia. Palveluiden ja etuuksien tulee olla yhteen toimivia ja turvallisia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

1990-luvulta lähtien Sosiaali- ja terveysalan palvelujen kysyntä on ollut jatkuvassa kasvussa. Kasvu johtuu väestön ikääntymisestä, yleisestä elintason noususta, erikoissairaanhoidon kasvusta sekä palvelujen kulutustottumusten muuttumisesta. Jotta voidaan kehittää yhteistyötä ja saavuttaa sitä kautta hyötyjä, on tarpeellista tutkia miten yritysten luoma palvelurakenne ja -verkosto sosiaali- ja terveysalalla toimivat ja mitä tehostettavaa niissä olisi sekä miten toiminta on verkostoitunut. (Aaltonen & Heinonen & Hilden & Kovalainen 2010: 11–12.)

Sosiaali- ja terveysalla yhteistyö on monimuotoista. Yhteistyötä tehdään kuntien, yritysten sekä kolmannen sektorin välillä. Kolmannen sektorin järjestötoiminta nähdään lähinnä sosiaali- ja terveysalan palveluiden täydentäjänä. (Aaltonen ym. 2010: 34–35.) Yhteistyöllä ja verkostoitumisella voidaan tavoitella ja saavuttaa eri asioita ja se voi olla joko taloudellista tai sosiaalista. Motiivina toiminnalle voi esimerkiksi olla halu saada tukea alan toisilta toimijoilta tai liiketaloudellisen voiton tavoittelu. Yhteistyöllä pyritään myös vastaamaan lisääntyvään kunnan palvelutarpeeseen. Keskeistä toiminnassa on, että yritykset, kunnat ja järjestöt kykenevät luomaan keskinäisen avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Aaltonen ym. 2010: 28.)

Kuntatasolla palveluja järjestetään yhä enemmän verkostojen kautta. Kyseessä ei ole pelkästään julkisten toimijoiden väliset verkostot, vaan myös julkisten ja yksityisten toimijoiden väliset verkostot yleistyvät. (Aaltonen ym. 2010: 34–35.) Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän yhteistyötä kaikkien sektoreiden välillä; yritysten, kuntien, kuntayhtymien sekä järjestöjen. Yhteistyössä on tärkeää tuntea kaikki yhteistyön osapuolet sekä heidän toiminta. (Aaltonen ym. 2010: 40–41.) Uudet toimintamallit syntyvät monesti paikallistasolla. Näitä paikallisia innovaatioita voidaan levittää muualle Suomeen mutta soveltamistyössä on tärkeää muistaa omat vahvuudet sekä huomioida oman alueen muut toimijat. Yhteisten hankkeiden kautta on hyvä käynnistää uusia toimintoja mutta yhtä tärkeää on saada uusi toiminto tai malli osaksi pysyvää rakennetta. Moniammatillinen yhteistyö on pitkäjänteistä ja edellyttää toimijoiden sitoutumista. (Vertio 2014: 11.)

Moniammatillisessa yhteistyössä halutaan oppia toisilta ja vaihtaa kokemuksia. Tiiviimmän verkostoitumisen taustalla oleva mahdollinen pelko kateudesta, kilpailusta ja omasta selviytymisestä markkinoilla ei lannista halua tehdä yhteistyötä. Tulevaisuuden yhteistyössä voidaan panostaa enemmän muun muassa monipuolisen moniammatillisen osaamisen hankkimiseen. Tämän myötä voidaan tarjota laajempi palveluverkosto asiakkaille. (Aaltonen ym. 2010: 53.) Asiakslähtöisyys onkin moniammatillisen työn perusta. Palveluiden kehittäminen sekä niiden tarjoaminen tulee tehdä asiakkaan tarpeiden mukaan sekä asiakkaan ehdoilla. Tavoitteena on saada moniammatillisen työn tuloksena asiakkaalle kokemus, että juuri häntä halutaan auttaa ja tukea hänelle parhaiten sopivalla tavalla. Olennaista on saada asiakkaalle tunne, että häneen suhtaudutaan vakavasti. (Vertio 2014: 5.)

Kuntien ja yksityisten palveluntuottajien välillä yleisin yhteistyön muoto on palveluiden ostot. Kunta tai kuntayhtymä ostaa palveluntuottajalta eli yritykseltä sen palveluja. (Aaltonen ym. 2010: 55.) Kunta on tärkeä yhteistyökumppani ja kuntayhteistyötä pidetään jopa yritysten välistä yhteistyötä tärkeämpänä. Yksityisten palveluntuottajien näkökulmasta yhteistyön sujuvuuden kannalta on tärkeää tuntea kunnan viranhaltijat sekä kunnan palvelurakenne ja päätöksentekojärjestelmä. (Aaltonen ym. 2010: 57.)

Kunnan näkökulmasta yhteistyötä ja yhteistä suunnittelua haastaa kilpailutus. Kunnat ovat velvollisia kilpailuttamaan hankintojaan ja yrityksiä on kohdeltava tasavertaisesti. Yritysten on pärjättävä kilpailutuksissa päästäkseen yhteistyöhön kuntien kanssa. Tämä on haastavaa pienille sosiaali- ja terveysalan yrityksille. Yhteistyö muiden yritysten kanssa voi olla pienyrittäjälle keino päästä tekemään tarjouksia kunnille ja olla sitä kautta osa kuntayhteistyötä. (Aaltonen ym. 2010: 64–65.) Yritysten ja kuntien voimakkaampi yhteistyö ja verkostoituminen voivat olla avain tehokkaamman palvelujärjestelmän rakentamisessa sosiaali- ja terveysalalla.

4.2 Moniammatillisuus ja sen kehittäminen vanhustyössä

Moniammatillisessa yhteistyössä ideaalina on, että *asiantuntijoiden taidot ja tiedot integroidaan yhteen asiakaslähtöisesti* (Isoherranen 2005:14). Vanhustyötä tehdään tiimeissä. Tiimipohjainen monialainen arviointi ja suunnittelu vastaa moniammatillisuuden kokonaisvaltaista ideaa. Kinni (2014) peilaa moniammatillista kokonaisvaltaista arviointityötä yhdysvaltalaiseen esimerkkiin, jossa tavoitellaan kokonaisvaltaisen arvioinnin ulottuvan ainakin fyysisen terveyden, lääketieteellisen tilan, statuksen ja toimintakyvyn, psyykkisen ja kognitiivisen terveyden sekä sosiaalisen ympäristön ja psykososiaalisen toiminnan alueille. Arviointiin tulisi osallistua usean eri ammattikunnan edustajia, kuten sairaanhoitajan, lääkärin, ravitsemusterapeutin, fysioterapeutin ja sosiaalityöntekijän. Hoitosuunnitelmat tulee laatia yhdessä ja tiimien tulee kokoontua säännöllisesti. (Kinni 2014: 24.)

Kaikkia seikkoja ihmisen kokonaisuudesta tuskin koskaan kyetään ottamaan arviointitilanteissa huomioon, eikä moniammatillisuuden ihanteen mukaiseen täydelliseen kokonaisvaltaiseen arviointiin tulla koskaan täysin pääsemään. Kinnin (2014) mukaan ei myöskään ole mahdollista, että ihmisille kyettäisiin räätälöimään juuri heidän toiveiden, halujen ja tarpeiden mukainen palvelu. Organisaatioiden toiminnot on rakennettu tiettyjä

tarkoituksia varten. Niiden toiminnassa noudatetaan asiakkaan ominaisuuksien huomiointia valikoivasti. Asiakslähtöisyyden täydellinen tavoittelu on lähinnä tyhjää puhetta. Tämä ei poissulje iäkkäiden osallisuutta. Iäkkäät ihmiset tulee ottaa mukaan heitä koskeviin päätöksiin sekä erilaisiin palvelujärjestelmän sisältöihin ja toiminnassa tulee ylläpitää toimijuuden mahdollistamista. Työssä tulee säilyttää ammatillinen harkinta ja sen tueksi on luotava selkeitä arviointivälineitä. (Kinni 2014: 60.)

Yksi esimerkki moniammatillisen vanhusten hoidon kehittämisestä on tehostettu kotihoito, jossa on tarkoituksena turvata ja mahdollistaa iäkkään kotona asuminen mahdollisimman pitkään. Pohjois-Karjalassa toteutetussa AVOT-hankkeen mallissa hyödynnettiin hyvinvointiteknologiaa, kotihoidon ensihoidon palveluita sekä lisättiin palvelujärjestelmän monimuotoisuutta. Hankkeessa oli neljä kehittämisen kohdetta; kotikuntoutus, kotihoidon saatavuus 24/7, toimiva akuuttitilanteiden toimintamalli sekä henkilöstön vahvempi osallistuminen kehittämiseen. (AVOT-hanke 2018: 9–11.)

Hankkeessa luotiin uusia yhteistyön malleja. Alueen ikäihmisten palveluissa monialainen verkostoituminen ja moniammatillisuus vahvistuivat hankkeen myötä. Esimerkkinä ravitsemusterapeutin, suuhygienistin, proviisorin, ja kuntoutushenkilöstön erityisosaamisen hyödyntäminen kotihoidossa. Hankkeessa tehtiin tiivistä yhteistyötä myös muun muassa alueen alan oppilaitosten kanssa. Lisäksi asiakkaat ja heidän läheisensä sekä alueen vanhusneuvostot sekä eläkeläisjärjestöt olivat mukana yhteistyön luomisessa. Heidän oman näkemyksensä ja äänensä kuuluminen oli olennaista. Muutoksen kantavana voimana olivat työntekijät ja esimiehet. Kehittämistyön olennaisena kulmakivenä oli kestävyys ja työn jatkuvuuden turvaaminen. (AVOT-hanke 2018: 9–11.)

Työn tekeminen vanhusten hoidossa on vaativaa. Osaamista tuleekin tarkastella sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä näkökulmasta. Jotta osaaminen voidaan hyödyntää maksimaalisesti, tarvitaan siihen verkosto- ja tiimityötä. Esimerkiksi iäkkään ihmisen luotsaaminen eteenpäin palvelujärjestelmässä vaatii erityisosaamista, palvelujärjestelmän tuntemista ja kykyä hyödyntää olemassa olevia palveluita. Lisäksi palvelujärjestelmien jatkuvassa muutoksessa verkosto- ja tiimityön tärkeys korostuu. Hoitotyön tulisi lähteä aina ikääntyvän asiakkaan tarpeista, eikä kyseessä olevan organisaation tarjonasta. (Tiikkainen & Heikkinen 2013: 459.)

Usein sairaanhoitaja toimii koordinoijana iäkkään ihmisen hoidossa. Asiakkaan siirtyessä kotiin tai toiseen organisaatioon vastuu palveluiden koordinoinnista ja tiedonkulusta

kasvaa. Asiakasalähtöisyyden säilyttäminen edellyttää vahvan ammatillisuuden lisäksi tiivistä kumppanuutta, saumatonta yhteistyötä ja monitoimijuutta. Iäkkäällä asiakkaalla on usein saman aikaisesti useampia sairauksia ja ongelmia. Moniammatillisella yhteistyöllä voidaan taata parhaiten iäkkäälle asiakkaalle hyvää elämänlaatua sekä hyvinvointia. Tiimien ja organisaatioiden välinen toimiva vuorovaikutus rakentaa hyvää moniammatillista vanhustyötä ja yhteisten tavoitteiden kautta on helpompi hyödyntää koko ryhmän osaamista. (Tiikkainen & Heikkinen 2013: 459.)

GeroMerto -verkosto on yksi esimerkki moniammatillisesta yhteistyöstä, verkostotyöstä sekä vanhustyön kehittämisestä. Verkostossa on toteutettu eri kehittäjäryhmissä useita alueellisia tapahtumia, työpajoja ja hankkeita. Kaikilla toimijoilla on ollut yhteinen tavoite ja unelma; *hyvinvoiva ikäihminen ja hyvin toimivat ikäihmisten palvelut*. Hyvinvoiva ikäihminen on ollut kehittämistyön kaikissa vaiheissa toiminnan keskiössä. (GeroMetro 2016)

Vantaalla toteutetuista GeroMetron hankkeista *Mitäs me miehet* -kehittämistoiminnassa Hakunilassa toteutettiin muistisairaille miesasiakkaille pienryhmätoimintaa, joka kumpusi miesten omista näkökulmista ja ideoista. Toiminnalla lisättiin miesten välistä ryhmäytymistä ja ystäväystymistä. Samanhenkisyys, huumorintaju, ilo ja nauru sekä vertaistuki toimivat kantavana voimana. Myyrmässä aistipuutarhan kehittäminen sai lähtölaukauksen asiakkaista, jotka toivoivat hoivakotiin viihtyisämpää pihaa. Aistikokemusten ja muistelun lisäksi parannettiin asiakkaiden toimintakykyä muun muassa tasapaino- ja lihaskuntoharjoitusten muodossa puutarhan hoitotöissä. *Välitä, Vuorovaikuta ja Viestitä* -kehittämistyössä puolestaan parannettiin tiedonkulkua päiväsairalan ja kotihoidon välillä. Viestinnässä havaitut ongelmat synnyttivät tarpeen kehittämiseksi. Tiedonkulun parantamisella haluttiin parantaa potilaan hoidon jatkuvuutta. Yhteisten tapaamisten pohjalta karotettiin konkreettiset ongelmat ja toimenpiteenä sairaanhoitajat tutustuivat kotihoidon kenttätöihin. Helsingissä Kontulassa osahankkeena toteutetussa suunhoidon kehittämistyössä haluttiin parantaa suun terveyttä ja omahoitoa löytämällä yhteistyön malli ikäihmisille palveluja tarjoaviin toimipisteisiin. Suuhygienistit jalkautuivat ja hammashoidon liikkuva Liisu-auto parkkeerasi kesäksi palvelukeskuksen pihaan. (GeroMetro 2016)

Kehittämistoimintaa on toteutettu GeroMetron toimesta laajasti ja yllä vain muutamia esimerkkejä. Toiminnassa on opittu ja oivallettu sekä koettu haasteita, laadittu malleja, esitteitä ja oppaita. Asiakkaan kuunteleminen ja suunnitteluun mukaan ottaminen, toimiva vuorovaikutus, sujuva vietistä, kaikkien osapuolien sitoutuminen toimintaan, yhteisten

tavoitteiden jakaminen sekä moniammatillisuuden hyödyntäminen ovat olleet onnistumisen peruspilareita. GeroMetron kyydissä -oppaassa (2016) todetaan, että *GeroMetro tuskin koskaan tulee valmiiksi; sen voima piilee joustavuudessa ja mukautumiskyvyssä.* (GeroMetro 2016)

Työelämä 2020 -hanke on nostanut esille useita kehittämissuunnitelmia, joissa alueverkostot ovat avainasemassa. Niiden kautta tavoitetaan alueiden pienempiä toimijoita. Alueverkostoille olisi turvattava riittävät toimintaedellytykset ja resurssit konkreettista kehittämistyötä varten. Nykyinen toiminta suuntautuu liiaksi ylhäältä alaspäin. Toimijoiden tarpeet tulisi kytkeä kiinteämmin hankkeen toimeenpanoon. Näin vahvistetaan alhaalta toimijoiden kehitysdynamiikkaa mikä lähtee toimijoiden tarpeista. Vuoropuhelua tulee lisätä ja työpaikkojen tietoisuutta tulee vahvistaa esimerkiksi yhteisten foorumien kautta. Tämä vahvistaa työelämän kiinnostusta kehittämiseen. (Työelämä 2020-hanke 2015: 27–28.)

5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön taustalla on Kannelmäen ja Laajasalon alueella vuonna 2017 aloitettu kehittämisprojekti *Lähipalveluverkostot osana monipuolisen palvelukeskuksen kehittämistä*. Työlle asetettiin tuolloin tavoitteeksi toimintamallin luominen monipuolisten palvelukusten, palvelutalojen ja alueen toimijoiden verkostoyhteistyölle sekä ymmärryksen jakaminen alueen asukkaiden tarpeista ja alueen palvelutarjonnasta; mitä jo on ja mitä vielä tarvitaan. (Jalava ym. 2018.) Osana tätä kehittämisprojektia toteutettiin Laajasalon alueella syksyllä 2017 uudenlainen kulttuurisen vanhustyön projekti *Kirjaston palveluohjauksesta kotiin*. Kokeilu toteutettiin yhteistyössä kaupunginkirjaston, sosiaali- ja terveystoimen (kotihoito ja palvelukeskustoiminta) sekä kaupungin kulttuurikaveritoiminnan ja Metropolian vanhustyön opiskelijan kanssa. Kokeilun ja siitä saatujen kokemusten pohjalta syntyi mukana olleiden toimijoiden parissa ajatus samantyyppisen konseptin kokeilemisestä eri alueella.

Kannelmäen palvelutalon palvelukeskustoiminta laajenee ja kehittyy. Palvelukeskustoiminnassa korostuu lähialueen palvelujen kartoittaminen ja tunteminen. Asukkaiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin on kyettävä vastaamaan. On tärkeää saada asukkaat ja oikeat palvelut kohtaamaan toisensa. Kannelmäen palvelukeskuksessa aloitti huhtikuussa 2018 uusi ohjaaja. Hänen tehtävänsä painottuvat verkostoyhteistyöhön, lähipalveluyhteistyön kehittämiseen ja koordinointiin. Tätä taustaa vasten Kannelmäen palvelukeskustoiminta innostui tähän opinnäytetyöhankkeeseen yhteistyön veturiksi toiveenaan ruohonjuuritason verkostoyhteistyön kehittäminen Kannelmäen alueelle. Sovimme yhteisesti, että verkoston koollekutsujan rooli on Kannelmäen palvelukeskuksella.

Keväällä 2018 pidetyssä aloitustapaamisessa tarve yhteistyön lisäämiselle ja uusien yhteistyön toimintamuotojen etsimiselle ja kehittämiseksi tuli esille kaikkien mukana olleiden toimijoiden taholta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tavoitteena on edistää ja parantaa kansalaistensa hyvinvointia. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (2012/980) taas velvoittaa ottamaan asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioon palveluja suunniteltaessa. Siinä veloitetaan myös seuraamaan palveluiden toteutumista ja niiden vaikutuksia. Vaikuttavuutta on kohdentaa palvelut oikein. Oikea-aikaiset ja yksilölliset palvelut ovat tärkeä osa ikäihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Niiden vaikutukset näkyvät elämänlaadun kaikilla ulottuvuuksilla. Ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan onnellisuuteen, tyytyväisyyteen ja elämänhaluun. Ne lievittävät yksinäisyyden ja syrjäytymisen tunteita. (Vaarama 2015.) Se, että alueen

toimijat ovat tietoisia toistensa tuottamista palveluista takaa sen, että verkostossa työskentelevät osaavat ohjata asiakkaita erilaisten palvelujen ja toiminnan piiriin. Toimijoiden resursseja ja tarpeita yhdistämällä, tietoa jakamalla ja asiakkaan ääntä kuuntelemalla on mahdollista vastata ikäihmisten muuttuviin tarpeisiin ja löytää keinoja laadukkaiden, yksiköllisten ja kustannustehokkaiden palveluiden kehittämiseen yli sektorirajojen.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää Kannelmäen alueella kunnallisten vanhustyön toimijoiden välistä monialaista yhteistyötä verkostokehittämisen keinoin.

Opinnäytetyössä pyrimme löytämään vastauksia siihen, miten verkostokehittämisen avulla voidaan edistää alueen vanhuspalveluiden toimijoiden välistä yhteistyötä sekä siihen, mitkä seikat vaikuttavat yhteistyön onnistuneeseen käynnistämiseen ja mitkä seikat taas voivat olla esteenä verkostotoiminnan onnistumiselle.

5.2 Menetelmänä verkostokehittäminen

Työelämä on muuttunut hurjaa vauhtia viimeisen 20 vuoden aikana. Murros on ollut monin tavoin dramaattinen ja nopeat muutokset ovat asettaneet haasteita niin työntekijöille kuin esimiestyöhön. Työssä tarvitaan uudenlaisia taitoja ja luovuutta sekä yhteistyökykyä. Hyvä osaaminen on kaiken a & o. Myös julkisorganisaatioissa kyky oppia uutta, uudistaa toimintaansa ja kehittyä sisäisesti, ovat nousemassa ydintekijöiksi strategisessa suunnittelussa. Organisaation menestyksen perustana ovat osaamisen lisäksi sosiaalinen pääoma, luottamus ja näihin tekijöihin perustuvat verkostot. (Hietanen & Jylhä 2009: 45–50.)

Osaltaan työelämän muutokset ovat tuoneet mukanaan mahdollisuuksia löytää uusia toimintatapoja ja osaamisen yhdistämistä. Verkostotyölle on tarvetta silloin, kun etsitään muutoksia useiden toimijoiden rajat ylittäviin, mutta yhteisiin haasteisiin, joihin ei kuitenkaan yksin pystytä löytämään ratkaisua. Verkostotoiminnan keskiössä ovat yhteiset asiakkaat. Juuri tällainen yhteinen haaste oli Kannelmäen alueen ikäihmiset ja heidän palveluntarpeeseensa vastaaminen; palvelujen saatavuus ja saavutettavuus sekä palveluiden oikea-aikaisuus ja tunnettuus. Verkostotyö on pitkäaikaista yhteistyötä, jolla pyritään pois ”vanhoista kaavoista” kohti tehokasta tiedonvaihtoa ja siihen perustuvaa innovatiivista kehittämistyötä (Hietanen & Jylhä 2009: 45–50; Ojakoski & Pakarinen 2014: 24.)

Työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa käytetyt verkostokehittämisen menetelmät perustuvat Järvensivun, Nykäsen ja Rajalan sosiaali- ja terveysalalle kohdennettuun Verkostojohtamisen oppaaseen (2010), Kuntaliiton *Tartu verkkoon: työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen -julkaisuun* (2014) sekä Leppäsen ja Torvisen tuottamaan verkkokokonaisuuteen *Yhdessä olemme enemmän. Verkostoitujan apu* (2012).

5.3 Työpajan suunnittelu ja toteutus

Verkostoitumisen edistäminen onnistuu ehkä parhaiten työpajoissa. Työpajat ovat ohjattuja, ajallisesti ja paikallisesti rajattuja tilanteita, joissa parhaimmillaan jokaisella läsnäolijalla on vapaa tila kohdata toinen toisensa yhteisen tavoitteen äärellä. Vapaamuotoisissa tilaisuuksissa luodaan pohja yhteistyölle. Luottamuksen syntymisen kannalta tällaiset tapaamiset ovat hyvin tärkeitä ja usein ainoa tapa saada mukana olevat jäsenet osallistumaan toimintaan myös jatkossa. (Järvensivu 2010: 28, 49–50.)

Tavoitteenamme oli osallistujille lähetetyn ennakkokyselyn tulosten sekä aloitustapaamisessa keväällä 2018 saatujen ajatusten pohjalta järjestää kaksi verkostokehittämisen teorioihin perustuvaa työpajaa. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla 26.10.2018 kutsut (ajankohtien soveltuvuutta oli tiedusteltu alustavasti jo etukäteen) Kannelmäen palvelutalon tiloissa pidettäviin, kolmen tunnin pituisiin pajoihin 5. ja 6. 11.2018. Yhteisten aikataulujen sovittaminen ja tilaongelmat johtivat siihen, että pystyimme lopulta järjestämään ainoastaan yhden työpajan. Työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä. Heistä kolme henkilöä oli Kannelmäen palvelukeskuksesta (vastaava ohjaaja, ohjaaja, fysioterapeutti) sekä sosiaaliohjaaja palvelutalon puolelta. Kaarelan alueen kotihoidon tiimistä osallistui työpajaan kaksi henkilöä, sairaanhoitaja ja lähihoitaja. Kotihoidon tiimin henkilöstön työpiste siirtyi Kannelmäen palvelutalon remontin jälkeen palvelukeskuksen tiloihin. Sen seurauksena myös kotihoidon ja palvelukeskustoiminnan henkilöstön välinen dialogi on syventynyt. Helsingin kaupunginkirjastoa edusti työpajassa erikoiskirjastovirkailija kotija palvelukirjastosta sekä Kannelmäen kirjaston johtaja. Helsingin kaupungin Kulttuurikaverit-vapaaehtoisvälityksestä työpajassa oli mukana hankkeen toiminnanjohtaja.

Työpajan osallistajat edustivat kaupungin sosiaali- ja terveystoimea sekä kulttuurialaa. Työpajoja suunnitellessa ja toteuttaessa on tärkeää muistaa käyttää yleisiä käsitteitä, jotka ovat kaikille osallistujille tuttuja. Näin vältetään väärinkäsitysten syntyminen sekä mahdollistetaan tasapuolinen ja toimiva dialogi osallistujien kesken. Yhteistyötä teh-

dessä toimiva vuorovaikutus ja hyvä keskustelukulttuuri luovat perustan yhteiselle oppimiselle sekä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiselle. Verkostotyö on yhteistyötä. Siinä jaetaan omaa osaamista muille ja vastaanotetaan muiden osaamista. Osallistujien tulee miettiä mitä meillä jo on ja mitä me tarvitsemme muilta. Näitä asioita pohdittiin myös järjestämässämme työpajassa.

Verkostoon osallistuvien toimijoiden odotukset ja tarpeet luovat pohjaa yhteisten tavoitteiden asettamiselle. Jos suurin osa verkostoon osallistuvista kokee osallistumisen hyödylliseksi, on yhteisten tavoitteiden asettaminen mahdollista. Hyödyllisyys on asia, jonka jokainen määrittelee omasta näkökulmastaan: osa arvostaa välittömiä hyötyjä, toiset luottavat siihen, että verkostoon osallistuminen hyödyttää heitä pitkällä aikavälillä. Verkostoitumisen ristiriita on se, että luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvan yhteistyön hyödyt eivät aina näy osallistujille heti vaan vasta, kun yhteistyötä on tehty riittävän pitkään. Tämä johtuu osin siitä, että verkostoitumisen hyödyt tulevat esille ja ilmeisiksi vasta toisilta oppimisen myötä. (Järvensivu 2010: 30.) Osallistujille lähetetyn ennakkokyselyn vastauksissa korostui toisiin tutustumisen ja toisilta oppimisen tärkeys sekä ymmärrys siitä, että yhdessä olemme enemmän ja pystymme paremmin vastaamaan alueen ikäihmisten palvelutarpeisiin. Tämän ensimmäisen tapaamisen keskeiseksi tavoitteeksi muodostuikin keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen. Tarkemmin osallistujien verkostokehittämisen työpajaa koskeviin odotuksiin palataan myöhemmin luvussa 6.

Verkostoyhteistyössä ytimenä on avoin ja luottamuksellinen keskustelu. Tällaisen aidon vuoropuhelun, dialogin, edistäminen pitäisi olla jokaisen verkostojohtajan tärkein tavoite. (Järvensivu 2010: 64) Tutustumiseen ja tuntemiseen sekä tietoisuuden lisäämiseen toinen toisistaan vaaditaan aitoa vuorovaikutuksellista dialogia. Dialoginen vuorovaikutus on vastavuoroinen suhde, jossa pyritään molemminpuoliseen tietämykseen ja ymmärrykseen. Siinä osallistujien välisestä kommunikaatiosta syntyy myös aina jotain uutta ja merkityksellistä, joka on enemmän kuin kommunikoijien omat näkemykset. Tämä erottaa dialogisen vuorovaikutuksen pelkästä puheesta. Dialoginen vuorovaikutus edellyttää tasavertaista ja luottamuksellista suhdetta osallistujien välillä. (Mönkkönen & Roos 2009: 154–157.) Tällaisen tasavertaisen ja luottamuksellisen, keskusteleavan ja myönteisen ilmapiirin luominen verkostoon osallistujien välille oli toimintamme keskiössä työpajaa suunnitellessamme.

Kirjoitimme työpajaa varten käsikirjoituksen, jonka perustana olivat verkostotyön onnistumisen kannalta keskeiset kysymykset (Järvensivu 2010: 49–50.)

- Miten luomme tilaisuuteen hyvän ja positiivisen ilmapiirin?
- Tutustuminen – tuntevatko kaikki toisensa?
- Miksi olemme kokoontuneet?
- Miksi yhteiseen työskentelyyn kannattaa osallistua?
- Alustusta aiheeseen: tavoitteeseen liittyvät faktat
- Osallistaminen: miten saamme kaikki osallistumaan, keskustelemaan ja tuomaan oman osaamisen ”yhteiseen hyvään”?

Työpaja järjestettiin Kannelmäen palvelutalon uusittujen tilojen takkahuoneessa. Tila oli tunnelmallinen ja intiimi, se jo omalta osaltaan viritti osallistujat hyvään tunnelmaan. Kaikkia osallistujia oltiin vastassa palvelutalon aulassa ja siitä heidät ohjattiin yhteiseen tilaan. Takkahuoneeseen olimme kattaneet kahvitarjoilut. Kahvihetki on tunnetusti erityisesti suomalaisille sosiaalinen käytäntö, joka jo itsessään auttaa rauhoittumaan tilanteeseen ja herättää keskustelemaan muiden läsnäolijoiden kanssa. Ilmapiirin virittäytymisen ja mukavasti alkaneen yleisen keskustelun jälkeen teimme esittäytymiskierroksen. Esittäytymis- ja tutustumiskierroksella luottamuksellista ja avointa yhdessäoloa tukemassa käytimme apuna Mielenterveysseuran tunnekuva -kortteja. Esittäytymiskierros on tärkeä. Se ei saa olla puuduttavan pitkä, mutta jokaiselle on annettava riittävästi aikaa kertoa itsestään ja omasta taustastaan. Näin myös jokaisen osallistujan osaaminen tulee esille. Työpajan ohjaajien on hyvä osoittaa omalla käytöksellään ja puheissaan, että kaikkien läsnäolo on tarpeellista ja tärkeää. (Järvensivu 2010: 50.)

Verkosto voi hyödyntää yhteistyössään ja tapaamisissaan monenlaisia luovia ja toiminnallisia osallistamisen menetelmiä. Tässä työpajassa käytimme muutamia erityyppisiä osallistamisen menetelmiä, muun muassa yhteisen verkostopuun rakentamisessa World Cafe -menetelmää sekä ”kuuntelu - keskustelu” -paritehtävää.

Keskustelun onnistuminen verkoston jäsenten välillä vaatii systemaattista työtä. Toimijoiden tapaamisen suunnitteluun ja osallistujien väliseen tiedonvälitykseen tarvitaan koordinoijaa ja hyvän, luottamuksellisen ja avoimen keskustelun mahdollistajaa, fasilitaattoria (Järvensivu 2010: 47). Osallistujat saapuvat yleensä ensimmäiseen kokoontumiseen hyvinkin erilaisin odotuksin. Kutsussa oli esitetty osallistujille kokoontumisen tarkoitus ja tavoitteet. Olimme myös sähköpostitse lähetetyssä etukäteistehtävässä herättelleet osallistujia miettimään, minkälaista yhteistyötä he toivoisivat alueella tehtävän ja mitkä seikat edistävät tai toisaalta vaikeuttavat yhteistyön syntymistä ja kehittymistä.

Mitkä ovat verkoston tavoitteet omalle organisaatiolle? Mitä tavoittelemme yhteistyöllä? Mitä hyötyä tästä on meille? Mitä annettavaa meillä on?

Kuva 2 Verkoston hyötyjen kuvaaminen on osa valmistelutyötä (Ojakoski & Pakarinen 2014)

Huolimatta etukäteisvalmisteluista, ensimmäinen tapaaminen on aina tilaisuus, jossa on turha kiirehtiä, vaan tulee antaa aikaa keskinäiselle tutustumiselle. Osallistujien työpajalle asettamien tavoitteiden mukaisesti keskityimme tässä tilaisuudessa luomaan mahdollisimman hedelmällisen kasvualustan osallistujien keskinäisen dialogisen vuorovaikutuksen syntymiselle. Tehtävämme oli olla taustalla, havainnoida tapahtuvaa verkostokehittämisen prosessia, auttaa ratkaisemaan mahdollisesti ilmeneviä ristiriitoja ja näkemyseroja sekä pitämään yhteistyökumppanimme työpajan perimmäisen fokuksen – alueen ikäihmisen hyvinvoinnin tukemisen – äärellä. Verkoston tavoite on tässä tapauksessa hyvä määritellä asiakasnäkökulmasta: alueen vanhusasiakas, jonka hyvinvoinnin edistämiseen osallistuu monialainen ja moniammatillinen julkisia ja kolmannen sektorin toimijoita yhdistävä joukko. Yhteinen asiakas tiivistää yhteistyön tavoitteen: ketä varten teemme yhdessä töitä? (Järvensivu 2010: 21–32.)

6 ”Se kasvaa, mihin keskittyy” -kohti yhtenäistä verkostoa

Opinnäytetyömme tutkimusaineisto koostuu työpajatyöskentelystä ja siinä syntyneestä aineistosta, pajaa edeltäneestä ennakkotehtävästä, palautekyselystä sekä ensimmäisessä verkostotapaamisessa tammikuussa 2019 syntyneestä aineistosta.

6.1 Ennakkotehtävä

Ennakkotehtävä lähetettiin työpajakutsun ohessa sähköpostilla osallistujille. Ennakkotehtävässä verkostotyöpajaan osallistujia pyydettiin vastaamaan kahteen kysymykseen:

- Minkälaista yhteistyötä sinä haluaisit tehdä?
- Mitkä tekijät sinun mielestäsi estävät tai vaikeuttavat yhteistyön syntymistä?

Vastauksia saimme viideltä osallistujalta. Ensimmäisen kysymyksen osalta vastauksissa nousi esille muutama keskeinen teema. Vastauksissa korostui ”tavoite asiakkaan parhaasta yli sektorirajojen”. Niissä painotettiin yhteistä tekemistä asiakkaiden muuttuvien, moninaisten ja yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa. Yhteistyöltä toivottiin myös jokaisen verkoston jäsenen ja organisaation osaamisen esille tuomista ja vahvuuksien tunnistamista. Verkostossa osaamista, tietoa ja taitoa on monelta eri sektorilta. Osaamista jakamalla ja erilaisia näkökulmia yhdistämällä on parhaimmillaan mahdollisuus uudistaa toimintaa asiakaslähtöisesti sekä saada palveluiden tarvitsijat ja myös jo olemassa olevat palvelut kohtaamaan. Esimiesten kommentteissa korostui myös verkostoyhteistyön myötä saavutettava laatu ja kustannustehokkuus. ”Toiminnan jatkuvuus” oli myös asia, jonka moni vastaaja nosti esille. Verkostotyön toivottiin olevan kiinteää ja tapaamisten säännöllisiä. Verkostotyöltä toivottiin konkreettisia asioita, aitoa tekemistä Osallistujilta toivottiin avointa ja mutkatonta asennetta sekä kärsivällisyyttä.

Uuden verkoston ja uuden toimintatavan aloittaminen vie aikaa ja mielestäni täytyy olla kärsivällinen, vaikka ajoittain tuntuisi, että asiat eivät etene. (Työpajan osallistuja 2018)

Osaaminen on tärkeää verkostolle, mutta myös ihmiselle itselleen – eikä vähiten työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön osaaminen on tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja koke-

musta sekä kykyä nähdä oma työ osana kokonaisuutta. Asenne siis on myös osa osaamista. Verkoston osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä ja luoda uutta. Verkoston osaamiseksi yksilöiden osaaminen muuttuu, kun he jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamista yhdessä. Osaaminen muuttuu yhteiseksi toiminnaksi. (Hietanen & Jylhä 2009: 45–55.) Verkostotyön hyödyt eivät välttämättä konkretisoidu heti vaan vasta jonkin ajan jälkeen, kun oppimista on puolin ja toisin tapahtunut.

Abstraktimpien vastausten lisäksi kyselyssä tuotiin esille myös konkreettisia ehdotuksia yhteistyölle. Toivottiin säännöllisiä tutustumiskäyntejä, kotihoidon mukana kentälle pääsemistä, yhteisiä tapahtumia ja tempauksia, tietotaitovaihtoa ja koulutusten yhdistämistä.

Yhteistyön syntyä estävien tai vaikeuttavien asioiden listalla ykköspaikan vei yksiselitteisesti ”kiire” tai toisin ilmaistuna ”ajan puute”. Koettiin, että aika ei riitä kaikkeen. Resurssit ovat niukat ja silloin asioita on vain pakko priorisoida. Priorisointiin liittyi myös kiinteästi ”erilaiset johtamisnäkökymykset”: Kaikki esimiehet eivät näe verkostotyötä tai siihen panostamista tärkeänä tai kannattavana. Kuitenkin painopiste on julkisessa johtamisessa siirtynyt uudenaikaiseen suutaan. Hierarkkisesta ja byrokraattisesta toiminnasta ollaan menossa kohti verkostomaista yhdessä tekemistä ja uudenlaista toimintakulttuuria. (Sydänmaalakka 2015: 62–64.) Erässä vastauksessa todettiin yhteistyötä estävän ”jäähdyttäminen tuttuun ja turvalliseen”. Tämä toteamus voi pitää paikkaansa niin työntekijöiden kuin esimiestenkin osalta.

6.2 Työpajatyöskentely

Verkostotyön onnistumisen kannalta on olennaista verkoston määrittelyn lisäksi yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista sopiminen. Verkostoyhteistyössä toiminta rakentuu sosiaalisen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen ”taikapiiriin”. (Torvinen & Leppänen 2014: 20.) Työpajan erästä keskeistä tavoitetta, yhteisten tavoitteiden tunnistamista, havainnollistettiin rakentamalla toimijoiden yhteinen verkostopuu. Verkostopuun tarkoitus oli luoda dialogin kautta ymmärrystä verkostotyön rakennusaineista: yhteisistä päämääristä, yhteistyön mahdollistavista ja sitä estävistä rakenteista sekä siitä, mitä osaamista, tietoja ja taitoja osallistujat pitävät tärkeinä verkostotyössä. Verkoston yhteisen ymmärryksen ja toimintatapojen rakentaminen on prosessi, jossa kaikki ovat oppijoita. Tämän oivaltaminen on kaiken ydin; se syventää luottamusta ja vie kohti yhteisiä tavoitteita.

Verkostoyhteistyötä käynnistäessä tarvitaan avointa mieltä ja ennakkoluulottomuutta, mutta tärkeimpinä onnistumisen kulmakivinä ovat halu, tahto ja tarve yhteistyölle erilais-
ten kumppaneiden kanssa. (Torvinen & Leppänen 2014: 7.)

Työpajatyöskentely onnistui yli odotusten. Mukana olijat olivat aktiivisia ja innostuneita, ilmapiiri ja tunnelma olivat hyviä. Etukäteiskyselyn pohjalta tullut tunne siitä, että tällai-
selle tapaamiselle on tarvetta, vahvistui työpajan myötä. Osallistujilla oli mahdollisuus
myös koko työpajan ajan käydä kirjoittamassa palautetta, tunnelmia ja ajatuksia fläppi-
taululle.

Huolellisesti valmisteltu, nautinto osallistua. Innostavia ihmisiä. Hyviä keskusteluja. Tär-
keä tapaaminen. Ihanat & läsnäolevat vetäjät. Ihanaa porkkanakakkua. Kiitos♥! Uusia
näkömynkiä! Välittömyyttä, suvaitsevuuatta 😊. Kiitos. Sähkö, yhteistyö, kakku. Työn ilo,
kiitollisuus, rakkaus. Luottamus, innostuneisuus, toiveikas. Luovuus, into, avoimuus.
Lämpö, into, syksy. Kiitos♥

Kuva 3. Työpajan aikana annettua palautetta ja kommentteja.

6.2.1 ”Joka kuuseen kurkottaa, se saattaa latvaan asti ulottua” -yhteisen verkostopuun hedelmät

Keräsimme verkostopuun materiaalia luovasti, työpajan olosuhteisiin mukailtua World
Cafe -menetelmää hyödyntäen. Tällainen menetelmä on hyvä niin isoille kuin pienem-
millekin ryhmille, kun käsiteltävänä on monta asiaa samanaikaisesti. Tällainen lähesty-
mistapa luo työpajaan turvallisen ja innostavan ilmapiirin ja tilaa jokaisen ajatuksille ja
ideoille. Se myös antaa tilaa ajatusten reflektointiin sekä keskustelussa nousseiden asi-
oiden yhdessä kehittämiseen jo verkostoitumisprosessin alkuvaiheessa. (Järvensivu
2010: 68–69.) Olimme etukäteen jakaneet osallistujat ryhmiin niin, että jokaisessa ryh-
mässä oli edustajia eri taustaorganisaatioista. Vetäjät toimivat pöydän *housteina*. Jokai-
sessa pöydässä oli oma teema, josta keskusteltiin. Pöydän *housti* toimi keskustelun yl-
läpitäjänä ja vauhdittajana ja keräsi pöydän aikaansaannokset yhteen. Yhdessä pöy-
dässä oloon oli varattu tietty aika, jonka jälkeen ryhmä siirtyi seuraavaan pöytään.

Pöytien teemat:

- Millaista on hyvä yhteistyö?

- Mitkä tekijät mahdollistavat yhteistyön?
- Mitkä tekijät estävät/vaikeuttavat yhteistyön syntymistä?

Millaista on hyvä yhteistyö, millaisia tavoitteita yhteistyölle työpajaan osallistujat hahmottelivat? Ensisijaisena toiveena oli ”toisiin tutustuminen”. Toisten tunteminen nähtiin hyvän yhteistyön kivijalkana. Verkostossa on tarpeen selvittää, mitä muut verkoston jäsenet todella tekevät työkseen. Meillä saattaa olla asioista tietty käsitys, mutta usein se perustuu luuloon enemmän kuin tietoon. Ennakoasenteeseemme vaikuttavat usein ammatilliset stereotyyppit. Voi myös olla, että tiedämme työn tarkoituksen ja tuloksen, mutta emme sitä, miten työtä ihan konkreettisesti tehdään. Juuri siinä tekemisessä voi piillä mahdollisuuksia uudenlaisen yhteistyön tekemiseen toisten verkoston jäsenten kanssa. Toisten työn ja tehtävien tunteminen laajentaa ymmärrystämme alueen palveluista ja tekee näin, tässä tapauksessa alueen ikäihmisten, ohjaamisen palveluiden pariin tehokkaammaksi ja helpommaksi. (Gretchel & Mulari 2013: 14.)

Hyvä yhteistyö nähtiin monessa vastauksessa ”konkreettisenä toimintana”. Vastajaat toivoivat, että yhteistyö johtaisi johonkin todelliseen, käytännönläheiseen asiakasta hyödyttävään ruohonjuuritason paikalliseen toimintaan. Paikallisuus mainittiin monessa kommentissa. Hyvä yhteistyö kuvattiin myös sellaiseksi, joka on ”jatkuva”. Tämä on hyvä lähtökohta: usein nimittäin verkostoitumisen hyödyt näkyvät vasta, kun yhteistyötä on tehty riittävän kauan (Järvensivu 2010: 30). Osallistujat korostivat kommentteissa uudenlaisten yhteistyömuotojen löytymistä, joustavuutta ja tiedon jakamista. Nämä tekijät ovat tärkeässä roolissa mahdollistamassa alueen ikäihmisten asiakaslähtöisen kohtaamisen ja yksilöllisyyden huomioimisen toimintaa kehitettäessä.

Mitkä tekijät sitten työpajaan osallistujien mielestä **mahdollistavat yhteistyön**? Yhteistyön mahdollistajana tärkeimpänä tekijänä nousi esiin ”asenne ja pitkäjänteisyys”. Tarviin rohkeutta ja heittäytymistä, positiivisuutta ja avoimuutta. Asenne on myös tahtotila: halu rohkeasti etsiä uusia toimintatapoja, löytää uudenlainen, luova ajattelutapa.

Hyvän yhteistyön mahdollistajana on johdon tuki. ”Johtaminen ja priorisointi” nousivat keskeisiksi tekijöiksi hyvän yhteistyön elementtejä tarkasteltaessa. Mikä toiminnassa nähdään tärkeäksi, mihin halutaan panostaa - ymmärretäänkö verkostoitumisen hyödyt myös esimiestasolla? Vastauksissa toivottiin ”turhaa byrokratiaa pois yhteistyön tieltä”. Hyvän yhteistyön tunnusmerkkeinä oli vastauksissa ”jatkuvuus ja säännöllisyys”. Ne

nähtiin myös asioina, joka mahdollistavat yhteistyön. Puhuttiin vakiintuneista kontakteista työntekijävaihdoksista huolimatta. Verkostoyhteistyön onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, miten johto suhtautuu uudenlaiseen työntekemisen malliin. Onko verkostotyö ja siihen osallistuminen otettu osaksi työyhteisön / organisaation toiminnan suunnittelua ja työntekijöiden tehtäväkuvia? Hyvän yhteistyön mahdollistajana mainittiin useassa kommentissa ”aika”. Annetaanko verkostotyölle aidosti aikaa, nähdäänkö sen tuomat hyödyt organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta? Vastauksissa mainitut ”vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uusien etsiminen” liittyvät myös kiinteästi asenteeseen. Tarvitaan halua ja rohkeutta olla mukana ja olla osa tätä jatkuvaa muutosta - niin omassa työ- kuin toimintaympäristössäänkin.

Jatkoimme työpajassa jo ennakkotehtävässä mainittujen **yhteistyötä estävien ja vaikeuttavien tekijöiden** metsästystä. Ei liene yllätys, että ”asenne” tuli esille monessa kommentissa. Asenne liittyi niin työntekijään, esimieheen kuin koko organisaation toimintakulttuuriin ja ajattelutapaan. Asenne positiivisessa mielessä näkyy uskalluksena tehdä jotain muuta, jotain uutta, uudella tavalla. Tarvitaan rohkeutta ja tukea. Miten työyhteisö ja esimies tukevat tätä toimintaa? Onko mahdollisuuksia onnistua, ollaanko tähän valmiita?

Tässä yhteydessä keskustelussa tuli myös esille aihe verkostojen hallitsemattomuudesta. Verkostoja on paljon, mutta koetaan, että niillä ei ole jatkuvuutta, ei konkretiaa.

Paljon puhutaan eri palveluiden siiloutumisesta ja tosiasia on, että vain kohtaamalla ja toisia kasvokkain näkemisellä syntyy uutta yhteistyötä ja ennen kaikkea uusia ideoita. Kaupungissa on monenlaisia ja monen tasoisia verkostoja, mutta tällaiset alueelliset ruohonjuuritason verkostot ovat juuri niitä konkreettisimpia tuloksia aikaan saavia. (Työpajan osallistuja 2018)

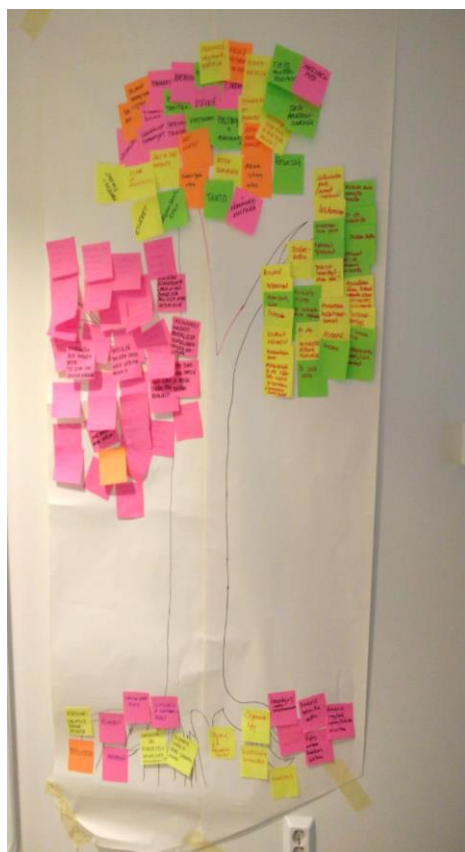
6.2.2 ”Rohkea verkoston luo” – verkostotyön juuret

Jatkoimme työskentelyä ja verkostopuun rakentamista keskittymällä oman osaamisen tunnistamiseen. Laitoimme osallistujat miettimään sitä, millaista osaamista, tietoa ja taitoa verkostotyössä tarvitaan ja mitä osaamista heillä jo on. Nyt ei saanut olla vaatimaton! Rohkaisimme osallistujia tekemään listaa siitä, missä verkostotyössä vaadittavissa asioissa he ovat hyviä. Käytimme tässä dialogimenettelyä soveltavaa tietoisien kuuntelemisen harjoitetta. Jaoin osallistujat pareihin ja pyysimme kirjoittamaan keskustelun pohjalta kerätyt yhteiset asiat tarralapuille. Niistä muodostui verkostopuun juuret. *Juuret ankkuroivat puun tiukasti maahan ja niiden kautta puu saa vettä sekä ravinteita. Puun*

juuret ovat vahvat ja ne voivat ylettyä monien metrien syvyyteen maahan. Sivusuunnassa juuret voivat kasvaa useiden metrin päähän rungosta ja niin ne muodostavat laajan maanalaisen verkoston. (Pedagogiikkaa netissä n.d. mukailten.)

Verkostopuun juuret ovat osallistujien edustaman organisaation maaperässä, organisaation toimintakulttuurissa- ja tavoissa. Jokainen organisaation jäsen toimii työyhteisössä, verkostoissa oman osaamisensa, tietojensa ja taitojensa, asenteidensa ja uskomuksensa mukaisesti. Verkostotyössä saamamme ”vesi ja ravinteet” hyödyt, liittyvät kiinteästi monialaisen yhteistyön mahdollistamaan toisilta oppimiseen sekä jokaisen verkostoon osallistuvan henkilökohtaisiin yhteyksiin perustuviin sosiaalisiin suhteisiin ja niiden toiminnalle ja palveluille tuomaan lisäarvoon.

Asenne ja valmius tehdä asioita katsottiin rohkeuden, organisointikyvyn sekä vuorovai-
kutus- ja kohtaamistaitojen lisäksi keskeisiksi tekijöiksi verkostotyössä. Näitä asioita osallistujat myös katsoivat itse omaavansa.



Kuva 4 Verkostopuu. Juuret: oman osaamisen tunnistaminen. Oksat: odotukset, toiveet ja haasteet. (Nina Pellosniemi 2018)

6.2.3 Palautekysely

Palautekysely lähetettiin osallistujille 8.11.2018 sähköpostilla. Vastauksia saimme seitsemältä osallistujalta. Palautekyselyssä pyysimme vastaajia kertomaan:

- Toteutuivatko odotukset?
- Olitko tyytyväinen työpajan sisältöön?
- Olisitko kaivanut jotain lisää?
- Oliko osallistumisestasi mielestäsi sinulle hyötyä?
- Millaisena haluaisit nähdä verkoston toiminnan vuoden päästä?

Odotukset verkostotapaamisen suhteen toteutuivat tai ylittivät odotukset. Monessa vastauksessa odotukset liittyivät juuri siihen tutustumiseen ja hyvän dialogisen vuorovaikutuksen syntymiseen alueen toimijoiden kesken. Koettiin, että tämä on hyvä alku yhteistyölle. Monet osallistujat pääsivät ensimmäistä kertaa tutustumaan toisiinsa kasvotusten ja se koettiin hedelmällisenä.

On tärkeää saada ihmisille kasvot, koska silloin heitä on jatkossakin helpompi lähestyä. (Työpajan osallistuja 2018)

Työpajan sisältöön oltiin kaikin puolin tyytyväisiä. Sitä pidettiin mielekkäänä ja hyvin rakennettuna; mielenkiintoisena, liikkuvana ja useampien aistin kautta toteutettuna. Työpajassa oli sopivasti teoriaa, toiminnallisuutta ja osallisuutta. Osallisuus ja osallistaminen mainittiin monessa kommentissa. Työpajan tunnelma koettiin rentona, positiivisena, rauhallisena ja harmonisena. Meitä työpajan vetäjiä kuvattiin hyvin valmistautuneiksi ja esiintymistämme selkeäksi. Tauot, kahvi ja pienet tarjoilut toivat vastaajien mukaan tilaisuuteen mukavan lisän ja autoivat luomaan tunnelmaa.

Kokonaisuutena loistava ja positiivinen tapahtuma, kuten puheensorinastakin pysyi jo päättelemään. (Työpajan osallistuja 2018)

Yhdessä vastauksessa tuli esille, että yhteistä keskustelua olisi voinut olla pienryhmien jälkeen enemmän. Alun esittelyyn kaivattiin vielä tarkempaa kuvausta osallistujien työnkuvista.

Työpaja ja tapaaminen koettiin jokaisessa vastauksessa hyödylliseksi. Erityisen hyödylliseksi palvelukeskuksen työntekijät kokivat yhteistyökanavan aukeamisen kotihoidon kanssa. Tapaaminen koettiin myös inspiroivana, kuvattiin, että siinä on ”alkuja moneen”. Yhtenä hyötynä mainittiin yhteistyön helpottuminen ja tärkeänä oma havainto siitä, että juuri yhdessä pystytään luomaan parempaa yhteistä ymmärrystä asioille. On samalla- ja eri tavalla ajattelevia ihmisiä, jotka voivat kaikki suunnata voimansa samaan päämäärään.

Uskon, että tästä oli hyötyä. Ei välttämättä välittömästi muuta ajan kanssa. On tärkeätä tehdä yhteistyötä ja tavata ihmisiä, jotta omat palvelut ja tavoitteet (ja toistenkin!) pysyvät kirkkaana mielessä! (Työpajan osallistuja 2018)

Kurkistuksessa tulevaisuuteen verkosto nähtiin hyvinvoivana. Tapaamiset jatkuvat ja ovat säännöllisiä (edes Facebook-ryhmän muodossa, jos ei muuten). Tapaamisia kyllä toivottiin olevan, koska ”hyvät ideat vaativat vuorovaikutusta”. Yhteisiä ideoita on jo päästy kokeilemaan käytännössä. Suunnitelmista on siirrytty käytännön kokeiluihin ja kokemusten kautta taas on tapahtunut uudelleenideointia. Verkosto nähtiin laajentuneena, se ei ole ”sisäänpäin lämpiävä, vaan sillä on valmiuksia uusille näkökulmille”. Eräässä vastauksessa otettiin esille myös yhdistyminen toiseen, Kannelmäen yhteisöhanke -verkostoon.

6.2.4 ”Parempi vaaksa uuden oppimista kuin virsta vanhassa tarpomista” -ensimmäisen verkostotapaamisen antia

Työpajassa sovitun mukaisesti ensimmäinen verkostotapaaminen toteutui 31.1.2019 Kannelmäen palvelukeskuksen tiloissa. Tapaamiseen osallistui 5 henkilöä, joista 2 oli palvelukeskuksesta, yksi palvelutalon puolelta, yksi kotihoidosta ja yksi Kannelmäen kirjastosta. Koti- ja palvelukirjastosta mukaan ei tällä kertaa päässyt kukaan. Kutsu oli lähetetty vain työpajaan osallistuneelle henkilölle ja hänen poissaolonsa aikana kukaan muu ei ollut tietoinen tapaamisesta. Sovimme, että jatkossa kutsut lähetetään kotikirjaston yhteiseen sähköpostiin ja he sopivat keskenään, kuka milläkin kerralla osallistuu tapaamisiin.

Tapaamista varten oli laadittu PowerPoint-esitys, jossa esiteltiin aluksi verkostotyöpajan tuloksia ja verkostotapaamisen muu ohjelma. Tapaamisesta pidettiin pöytäkirja, joka esityksen kanssa lähetettiin kaikille verkoston jäsenille. Myös seuraavan tapaamisen ajankohta sovittiin jo valmiiksi.

Työpajan ja verkostotapaamisen välissä oli jo ehtinyt tapahtua paljon. Palvelukeskuksen ohjaaja ja kotihoidon työntekijät olivat sopineet myös kahdenkeskeisistä tapaamisista, joissa oli suunniteltu yhteisiä kotikäyntejä sekä kotona asuvien ikäihmisten saattamista tutustumaan palvelukeskuksen toimintaan kotihoidon avustuksella. Myös palvelutalon sosiaaliohjaajat olivat pitäneet yhteisen palaverin Kannelmäen kirjaston edustajien kanssa. Keväälle on tässä vaiheessa jo sovittu kaksi matalan kynnyksen palveluohjaus-tapahtumaa Kannelmäen kirjastoon työnimellä *Lainaa geronomi*. Kirjaston puolelta selvitetään mahdollisuutta tulla palvelukeskuksen tiloihin pitämään *Novellikoukku*-tapahtumaa. Myös muun muassa palveluiden ja tapahtumien tiedottamiseen liittyviin yhteistyökuvioihin on jo sovittu uudenlaisia toimintatapoja.

Kaikki verkoston osallistujatahot (pois lukien Kulttuurikaverit) ovat myös mukana suunnittelemassa järjestämässä ja toteuttamassa Lännen alueen suurta vuotuista tapahtumaa *SukupolviSäpinöitä*, jotka pidetään tänä vuonna Kannelmäen palvelukeskuksessa 29.5.2019. Kulttuurikaverit eivät osallistu suunnitteluun, mutta tarkoitus on kutsua heitä saattamaan kotona asuvia ikäihmisiä tapahtumaan. Tapahtumasta kiinnostuneet saatavat on tarkoitus löytää kotihoidon avustuksella.

7 ”Tieto lisääntyy jakamalla” – johtopäätökset ja pohdinta

Työelämä ja työn tekemisen ympäristöt ovat olleet monin tavoin murroksessa ja muutoksessa. Dynaamisuus on lisääntynyt sellaisella vauhdilla, jota ei 20 vuotta sitten osattu edes kuvitella. Työelämän muutokseen liittyy kiinteästi käsitys osaamisesta ja oppimisesta sekä näiden käsitteiden merkityksen muutos organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta. Nykypäivän työelämässä itseohjautuvuus, työntekijöiden henkilökohtaiset suhteet ja verkostoituminen ovat ”ne jutut”. Uusi, moderni tuotantomiljöö, jossa ihminen tekee työtään, on verkosto, joka perustuu työntekijöiden osaamisen ohella sosiaaliseen pääomaan, luottamukseen. Dynaamisuus näkyy toimintatapojen kyseenalaistamisena, uudenlaisena organisaatio- ja toimintakulttuurina ja laaja-alaisena yhteistyönä. Dynaaminen toiminta on avointa ja verkostomaista, jatkuvaa ja kestävää uudistumista. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ja yhtä monimuotoisempien kokonaisuuksien hallinta haastavat koko työyhteisöä työntekijöistä esimiehiin.

Organisaation kestävä kehitys haasteena on luoda kommunikaatiota, dialogia ja yhteisöllistä toimintakulttuuria. Niiden avulla mahdollistuu työyhteisön kehitys osana yhteisöllistä oppimisprosessia. Työelämässä olemme siirtyneet perinteisestä työskentelystä kohti tiimi-, projekti- ja verkostotyötä. Tässä kontekstissa osaavat ihmiset eivät ole kustannuksia tai resursseja niin kuin perinteisesti ajatellaan. He ovat itse arvonmuodostuksen ydintä; he tuovat kokonaisuuteen lisäarvoa ja sitä inhimillistä pääomaa. Verkostotyö ja verkostomainen toimintatapa ovat yhä suuremmassa määrin lisääntymässä. Työelämän muutoksessa verkostoja tarvitaan ja niiden merkitys korostuu. Työn tekeminen verkostoissa tulee vaikuttamaan siihen, miten opimme, teemme yhteistyötä ja myös siihen, miten meitä johdetaan. Verkostotyöhön osallistuvien tahojen ja verkoston toimijoiden kesken johtamiselta ja johtajuudelta vaaditaan uudenlaista otetta, jaettua johtajuutta. (Hietanen & Jylhä 2009: 45-49; Sydänmaalakka 2015: 63.; Torvinen & Leppänen 2014: 18.)

Kannelmäen palvelukeskus on mukana monissa alueen verkostoissa. Palvelukeskus kuuluu Lännen alueen palvelukeskusten verkostoon, joka tekee paljon yhteistyötä mm. tapahtumien ja koulutusten järjestämisessä ja jonka sisällä on monia pienempiä verkostoja, esimerkiksi eri ammattiryhmien välisiä. Alueella toimii myös Lännen verkosto, jonka tavoitteena on alueen ikäihmisten elämänlaadun parantaminen. Verkostoon kuuluu lännen palvelukeskusten lisäksi alueen seurakunnat sekä lukuisia lännen alueella toimivia

järjestöjä ja yhdistyksiä. Verkoston keskeiset toimintatavat ovat tiedonkulun parantaminen, yhteisten puitteiden ja tilojen tarjoaminen toiminnalle, alueen tapahtumiin osallistuminen ja niiden järjestäminen. Kannelmäen palvelukeskus on mukana myös yhdyskuntatyöntekijän koollekutsumassa Kannelmäen verkostossa, jonka toiminta on vasta hahmottumassa. Toiminta ei keskity vain ikäihmisiin vaan kaikkiin alueen asukkaisiin.

Tässä työssä kuvatun verkoston toiminnan keskipisteenä on Kannelmäen alueen kotona asuva ikäihminen. Verkoston tavoitteeksi muodostui yhteisen työpajatyöskentelyn pohjalta oman työn ja osaamisen monipuolistamisen lisäksi ajatus siitä, miten voimme yhdessä toimien ja vahvuuksia yhdistäen kehittää olemassa olevia tai täysin uusiakin palveluita ikäihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Opinnäytetyöprosessin edetessä mietimme, miten tämä verkosto asemoituu alueen verkostojen kenttään. Onko sille lopulta tarvetta ja miten sen toiminta nivoutuu osaksi alueen muuta toimintaa? Onko kaikkea liikaa eikä kukaan enää hahmota, mitä missäkin verkostossa tapahtuu? Kuten luvussa 6 on kuvattu, tällainen alueellinen ruohonjuuritason verkosto nähtiin kuitenkin tärkeänä. Toimijajoukon ollessa pieni ja kohderyhmän ollessa kaikille selkeä, on yhteisen toiminnan käynnistäminen helpompaa kuin laajemman verkoston kanssa. Kannelmäen palvelukeskus oli ainoa, joka on mukana näissä muissa organisaatorajat ylittävissä alueen verkostoissa.

Kaupunginkirjaston, kotihoidon ja palvelukeskuksen yhteistyön kehittäminen nähtiin luontevana ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä. Kulttuurikaverit -vapaaehtoisvälitys ei jatkanut aktiivisena verkoston jäsenenä, mutta sen mukana oleminen aloituksessa oli hyvä lisä ja toi heidän toiminnalleen ja palveluilleen tunnettuutta muiden toimijoiden keskuudessa. Vapaaehtoiset ylipäättään ovat jo nyt ja myös jatkossa aina vain suuremmassa roolissa mahdollistamassa ikäihmisten osallistumista erilaisiin tapahtumiin. Vapaaehtoisten merkitys palveluiden saavutettavuuden kannalta on huomattavaa. Väestön ikääntyessä ja taloudellisten resurssien vähentyessä heidän merkityksensä vain kasvaa.

Verkostotyöpaja ja ensimmäinen kokoontuminen antoivat suuntaa verkostotyön onnistumiselle. Osallistujat olivat innostuneita ja sitoutuneita. Jokainen osallistuja koki tärkeäksi, että verkosto tapaa säännöllisesti; se nähtiin tärkeänä jo pelkästään siksi, että voidaan vaihtaa kuulumisia ja kertoa omilla tahoilla meneillä olevista asioista. Jatkuvuuden ja säännöllisyyden turvaamiseksi on hyvä selvittää myös osallistujien mahdollisuus osallistua kokouksiin virtuaalisesti tai järjestää tapaaminen tarpeen mukaan pelkästään niin.

Väestön ikääntyminen tuo haasteita sosiaali- ja terveystalouden tuottamiseen. Kasvava palveluiden tarve lisätynä resurssipulalla on huono yhtälö. Hyvinvoinnin perustana tällaisessa tulevaisuudessa on organisaatioiden uudistumis- ja innovaatiokyky. Myös vanhustyössä tarvitaan uusia innovaatioita. Verkostotyössä toimijat siirtävät ja jakavat hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja sekä kehittävät uusia, kustannustehokkaita ja laadukkaita ratkaisuja. On tosiasia, että organisaatioiden ja toimialojen rajapinnat ovat usein innovaatioiden syntyä lähteitä. Siellä luovuus, osaaminen, tieto ja muut resurssit yhdistyvät. Tämä kirjaston, kotihoidon ja palvelukeskuksen moniammatillinen ja -alainen työskentely mahdollistaa niin sanotun jaetun asiantuntijuuden kehittymisen. Verkosto rakentaa uutta, yhteistä tietoa ja osaamista. Se taas antaa eväitä aina vain monimutkaisempien asioiden ratkaisemiseen ja vaikeidenkin asioiden käsittelemiseen. Tällainen työskentelytapa antaa onnistuessaan osallistujille paljon, rajapintatyöskentelystä puhutaan *oppimisen tilana* (Leppänen & Torvinen 2012). Jo alkuvaiheessa tätä verkostotyötä on osallistujien kesken syntynyt paljon uusia ideoita, joita on osin jo toteutettu ja joita tullaan muun muassa tulevan kevään aikana toteuttamaan.

Työntekijöiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat myös työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä. Vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot ovat nykypäivänä keskeisiä työelämätaitoja. Organisaatioiden ja esimiesten näkökulmasta verkostotyö tuo toimintaan ja palveluihin lisää laatua ja kustannustehokkuutta. Myönteinen suhtautuminen työhön, sitoutuminen, oppiminen ja onnistumisen kokemukset taas edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Työ hyvinvoivassa verkostossa on osallistujalle voimaannuttava kokemus. Positiivinen kierre on syntynyt. Aineiston pohjalta nämä yhteisen tekemisen kautta myös omaa hyvinvointia lisäävät elementit olivat osallistujilla kirkkaina mielessä. Vastauksissa nähtiin yhteys sosiaalisen pääoman, oman työssä jaksamisen ja alueen ikäihmisille tarjottavien laadukkaiden ja yksilöllisten palveluiden välillä.

Verkostoituminen edellyttää ihmisten välisiä kohtaamisia. Se edellyttää aikaa. Ajan löytäminen verkostotyöhön edellyttää monesti keskustelua esimiehen kanssa. Ilman hänen tukeaan ja ymmärrystään verkostotyölle, ei osallistuminen kannata mihinkään, sillä ei ole tulevaisuutta. Jos esimies ei näe verkostoitumisen hyötyjä, ei toiminnalle ole edellytyksiä. Osallistumista verkostotoimintaan voidaan nähdä myös työkavereiden puolelta turhana ”kokouksissa istuskeluna”, kuten eräs osallistuja kuvasi. Verkostot ja niissä toimiminen sekä verkostomainen työote ovat kuitenkin tätä päivää, tämän ajan työkäytäntöjä. Kuten Järvensivu (2010: 22) toteaa: tarvitsemme uudenlaisia ratkaisuja erilaisten haas-

teiden ratkaisemiseksi ja todennäköisesti ratkaiseminen onnistuu paremmin verkostoitumalla kuin yksin. Verkostoissa saadaan jokaisen toimijan paras osaaminen käyttöön. Verkostotyön osallistuminen olisikin hyvä sisällyttää jokaisen työntekijän tehtävänkuvaan. Silloin sillä olisi esimiehen hyväksyntä, suorastaan vaatimus, ja näin verkostotyö nivoutuisi osaksi normaalia toimintaa eikä sitä nähtäisi ylimääräisenä työnä, johon käytetty aika on pois jostain muusta tehtävästä.

Keskeiseksi verkostoitumisen esteeksi mainitaan usein ajan puute ja kiire. Työpajan järjestäminen ei osoittautunut helpoksi asiaksi. Monen eri toimijan aikataulujen yhteensovittaminen oli yllättävän vaikeaa, vaikka kaikki kommentoitsaan korostivatkin asian tärkeyttä ja toive verkostokehittämisestä tuli nimenomaan yhteistyötahoilta. Kokouksia, tapaamisia ja koulutuksia tuntui olevan osalla osallistujista todella paljon. Kannelmäen palvelukeskuksen remontin vuoksi työpaja ajoittui vasta marraskuulle, jolloin mahdollistui sopiva tila työpajan järjestämiseen. Työpajan järjestämisen suunnittelu tuleekin aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta tärkeimmät resurssit - aika, paikka ja osallistujat - saadaan varattua ja varmistettua.

Asenne ratkaisee. Keskeistä verkostotyön onnistumisen kannalta on toimijoiden suhtautuminen niin omaan kuin toistenkin työhön. Asenteeseen liittyy myös käsitys ihmisarvosta sekä arvostus ja kunnioitus ikäihmisiä kohtaan. Tarvitsemme toisiamme pystyäksemme paremmin palvelemaan alueen ikäihmisiä ja vastaamaan heidän yksilölliseen palvelutarpeeseensa. Niin organisaatorajat ylittävässä verkostotyössä kuin moniammatillisessa yhteistyössä muutenkin tarvitsemme ”me-henkeä”. Me emme kilpaile keskenämme vaan täydennämme toisiamme; teemme yhdessä työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyötä estävänä tekijänä mainittiin niin ennakkokyselyssä kuin itse työpajassakin kilpailu toimijoiden välillä ”valokeilassa olemisesta”. Lisäksi pelko siitä, että antaa enemmän muille kuin saa itse, voi olla esteenä tavoitteiden saavuttamisessa verkostomaisessa yhteistyössä. Tutkimusten mukaan on kuitenkin todettu, että juuri he, jotka panostavat verkostotyöhön eniten, myös hyötyvät siitä eniten.

Kokonaisuutena voimme olla toimintaan tyytyväisiä. Tutustumisen ja sitoutumisen kannalta olisi ollut hyvä, että työpajapäiviä olisi ollut alun perin suunnitellut kaksi. Osallistujien välille syntyi kuitenkin alusta asti hyvä, luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri, joka mahdollisti rakentavan keskustelun ja reflektoinnin. Monella osallistujalla oli myös ennestään kokemusta projekti- ja verkostotyöstä ja osalla myös toisistaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntyneen aineiston pohjalta kävi selväksi, että osallistujat olivat aidosti kiinnostuneita kehittämään alueen yhteistyötä ja tutustumaan toisiinsa. Osallistujien välillä ei tämän aineiston perusteella näkynyt ajattelu- ja toimintatapoihin liittyviä esteitä, jotka usein voivat olla verkostomaisen toiminnan käynnistämisessä tiellä. Tällaisia piireitä saattaa tulla esille myös myöhemmin, kun yhteistyö alkaa vakiintumaan ja ryhmän henkilösuhteet alkavat nousta esille.

Usein verkostotyön pullonkauloiksi mainitaan muun muassa keinotekoisuus, yhteensopimattomuus, tiedon panttaaminen, oppimattomuus ja työnjaon selkiintymättömyys. (Linna - Sotarauta 2000: 44). Tässä tapauksessa ei ollut keinotekoisuudesta tietoa: yhteistyölle löydettiin heti konkreettisia muotoja, verkoston puitteissa toteutuneet tapaamiset eivät olleet itsetarkoituksellisia, vaan todelliseen toimintaan tähtäävää tekemistä. Kaikki verkostossa toimivat tulivat luontevasti ja hyvin toimeen keskenään. Työt ja vastuut osattiin jakaa selkeästi ja joustavasti. Oppimista tapahtui jo ensimmäisessä tapaamisessa. Tapaamiset olivat avoimia, kuuntelevia ja keskustelevia eri ammattiryhmien välisiä aitoja kohtaamisia.

Alueella jo toimivista useista verkostoista huolimatta alullepanemamme verkosto on löytänyt paikkansa ja se on koettu tarpeelliseksi. Siitä kertoo muun muassa tammikuussa järjestetty verkoston tapaaminen ja tapaamisessa sovitut jatkosuunnitelmat. Tarkkaan suunniteltu osallistujien toiveisiin, tarpeisiin ja näkökulmiin pohjautuva ensikokoontuminen on erityisen tärkeää sekä merkittävää moniammatillisen verkostotyön kehittämisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Verkostotyö lähti toivotulla tavalla käyntiin. Osallistujilla oli halua, rohkeutta ja uteliaisuutta etsiä uusia, innovatiivisia ratkaisuja sekä jakaa omaa osaamistaan ja uudistua itse. Esimiehet näkivät verkostotyön hyödyt alueen ikäihmisten palvelujen kehittämisessä sekä työntekijöiden oppimisen, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Uusien toimintamallien ja innovaatioiden lisäksi tarvitsemme myös työntekijöiden ajatusmallin muuttamista niin, että emme ajattele tekevämme työtä vain oman organisaation näkökulmasta. Rutiinipalveluiden lisäksi ikäihmiset tarvitsevat omaa toimijuuttaan tukevia sekä omia voimavaroja aktivoivia palveluita elämisen kokonaislaadun ylläpitämiseksi. Verkostoitumalla - yhdessä tekemällä, osaamista ja tietoa jakamalla - on tähän haasteeseen mahdollista vastata.

7.1 Toteutuksen luotettavuus ja eettinen arviointi

Opinnäytetyön lähtökohtana oli työelämän yhteistyökumppaneilta esiin noussut selkeä tarve verkostotoiminnan kehittämistyölle. Tämä tarve sekä heiltä saamamme kommentit, toiveet ja mielipiteet vahvistivat myös opinnäytetyömme tavoitteet. Kartoitimme myös aikaisempia opinnäytetöitä verkostokehittämisestä sosiaali- ja terveysalalta mutta emme niitä löytäneet. Halusimme tehdä opinnäytetyön, jossa kehitetään ja edistetään vanhustyön toimijoiden välistä yhteistyötä osallistamalla alueen toimijoita moniammatillisesta näkökulmasta. Tämän vuoksi valitsimme monimuotoisen, toiminnallisen opinnäytetyön menetelmän.

Opinnäytetyön suunnitelma toimitettiin opinnäytetyön työelämän ohjaajalle tutustuttavaksi. Kutsu osallistua työpajaan lähetettiin osallistujille työsähköpostiosoitteeseen. Vastaamalla ja hyväksymällä kutsun, vastaaja ilmaisi samalla halukkuutensa osallistua työpajaan sekä olla mukana yhteistyössä. Kukin osallistui työpajaan vapaaehtoisesti ja kaikki osallistujat olivat tietoisia työpajan tarkoituksesta ja siitä, mistä muista organisaatioista muut osallistujat tulevat. Työpajan tavoitteena oli muodostaa verkosto, joka kommunikoi jatkossa keskenään muun muassa sähköpostin välityksellä. Asiasta sovittiin yhdessä.

Sähköpostissa mukana olleen etukäteistehtävän kautta jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus orientoitua aiheeseen ja valmistautua työpajaan. Etukäteistehtävässä osallistujat myös asettivat itse tavoitteita työpajalle. Osallistujilla oli mahdollisuus antaa palautetta sekä suullisesti että kirjallisesti sekä työpajassa että sen jälkeen ja tähän myös kannustettiin.

Työpajan menetelmäksi valikoitui World Cafe -menetelmä koska sen avulla jokaisen osallistujan on mahdollista tuoda esille oma mielipide. Menetelmän avulla voidaan myös luoda turvallinen ja innostava ilmapiiri. Tämä osoittautui luottamuksen syntymisen kannalta tärkeäksi. Työpajan osallistujat jaettiin ryhmiin siten, että jokaisessa ryhmässä oli edustajia eri taustaorganisaatioista. Tämä tuki moniammatillista näkökulmaa.

Työpajaan osallistuvilta ei kerätty tarpeettomia henkilötietoja. Yhteydenpito sekä aineiston koostaminen vaati kunkin osallistujan nimen, ammattinimikkeen tai työnkuvan, sekä työsähköpostiosoitteen.

Työpajan vetäjinä emme pyrkineet esiintymään asiantuntijoina, eikä meidän rooliimme kuulunut tuoda esiin omia näkemyksiämme. Tiedostimme, että omat asenteemme ja ennako-oletuksemme voisivat vaikuttaa osallistujien omiin näkemyksiin. Oma roolimme oli pitää keskustelut valitussa aiheessa samalla rohkaisten vapaaseen keskusteluun sekä havainnoida tapahtuvaa prosessia ja auttaa ratkaisemaan mahdollisia ristiriitoja.

Onnistunut ja avoin yhteistyö työelämän edustajien kanssa lisää työn luotettavuutta. Huomioimme eettiset käytännöt kaikissa opinnäytetyn työstämisen eri vaiheissa. Ennakotehtävät laadimme siten, että ne olivat mahdollisimman selkeitä eivätkä ohjanneet vastaajia. Kunnioitimme opinnäytetyöhön osallistuneiden henkilöiden vapaaehtoisuutta. Heille kerrottiin oikeudesta kieltäytyä yhteistyöstä tai osallistumisesta työpajaan, milloin tahansa syytä ilmoittamatta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6–7.)

Toimimme kaikissa opinnäytetyön prosesseissa ehdottoman luotettavasti ja arvostavasti sekä noudatimme tutkimuseettisiä käytäntöjä läpi koko prosessin, joka tarkoitti muun muassa tarkkuutta kirjoitustyössä, huolellista perehtymistä teoreettiseen viitekehykseen, yhteistyökumppanien huomioimista, huolellisuutta aineiston käsittelyssä, joustavuutta yhteistyössä sekä rehellisyyttä raportin kirjoittamisessa. Opinnäytetyöhön liittyviä aineistoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille tai henkilöille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6–7)

Opinnäytetyössä kertynyt aineisto (pajaa edeltänyt ennakkotehtävä, työpajatyöskentely, siinä syntynyt aineisto, palautekysely sekä ensimmäisessä verkostotapaamisessa tammikuussa 2019 syntynyt aineisto) säilytetään opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden tietokoneilla, joissa virustorjunta ja tietoturva ovat asianmukaisesti hoidettu. Työpajasta kertynyt paperinen materiaali säilytetään lukitussa työhuoneessa. Aineisto tuhotaan tietoturvaohjeita noudattaen opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Haimme Helsingin kaupungilta tutkimusluvan ja Metropolian ja yhteistyökumppanin välille tehtiin asianmukainen yhteistyösopimus. Työelämän yhteistyökumppania tiedotettiin työskentelyn etenemisestä sekä aikataulusta koko prosessin ajan.

Omaa rooliamme pohdimme laajasti sekä ennen työpajan järjestämistä että sen jälkeen. Olisiko meidän pitänyt toimia jossain asiassa toisin? Olisimmeko voineet ohjata keskustelua työpajassa tehokkaammin tai vastavuoroisesti olla enemmän taka-alalla? Tavoitteemme oli välttää johdattelua ja antaa mahdollisimman paljon tilaa osallistujien omille

ajatuksille sekä keskinäiselle vuorovaikutukselle. Tiedostamme kuitenkin, että täydelliseen objektiivisuuteen on mahdoton päästä. Meillä kullakin on oma tapamme ja tyylimme toimia ja oma toiminta vaikuttaa aina jollakin tasolla kuulijoihin. Mielestämme oman toiminnan kriittinen tarkastelu on keskeistä opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa. On tärkeää pohtia, miten meidän oma toimintamme ja valintamme mahdollisesti vaikuttivat työpajan tuotoksiin. Oliko meidän mahdollista olla täysin puolueettomia ja samalla edistää ja tukea ryhmän yhteistyötä? Tämä nousi esille sekä työstäessämme työpajan yhteenvedoa että tehdessämme arviointia koko opinnäytetyön prosessista.

Tulevina geronomeina meille on tärkeää nostaa esille ja ylläpitää keskusteluissa mukana opinnäytetyömme lopullinen hyödynsaaja, alueen ikäihminen.

Opinnäytetyömme käytännön toteutusvaihe, sekä raportin kirjoitus on työstetty yhteistyössä kahden opiskelijan kesken. Sähköposteista sekä työpajasta saatu aineisto on käsitelty avoimesti reflektoiden. Keskinäisten tapaamisten lisäksi olemme pitäneet muun muassa puhelinpalavereita sekä käyttäneet yhteistä WhatsApp -ryhmää matalan kynnyksen ja nopean kommunikoinnin edistämiseksi. Olemme myös hyödyntäneet ohjaavan opettajan asiantuntijuutta.

Ennen opinnäytetyön raportin julkistamista se hyväksytetään Metropolian opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla sekä työelämän opinnäytetyön ohjaajalla. Valmis raportti julkaistaan Theseus -tietokannassa sekä luovutetaan yhteistyökumppaneiden käyttöön. Näin opinnäytetyön hyödynsaajina ovat sekä työelämän edustajat että laajempi yleisö. Näiden reittien kautta lopullisina hyödynsaajina ovat ikäihmiset.

Lähteet

Aaltonen, Satu – Heinonen, Jarna – Hildén, Jaana – Kovalainen, Anne 2010. Yhteistyöstä voimaa? -sosiaali- ja terveystalvolyrytysten yhteistyö ja verkottuminen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Verkkodokumentti: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 6.1.2019.

Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tekes

Arnkil, Tom Erik – Seikkula, Jaakko 2014. "Nehän kuunteli meitä!" Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

AVOT-hanke -Arvokasta vanhuutta, turvallista arkea. Sosiaali- ja terveysministeriön raportti 2018: 48. Verkkajulkaisu http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161255/R_48_2018_AVOT_korj2.pdf>. Luettu 16.2.2019.

Dunderfelt, Tony 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Helsinki: Dialogia.

Eriksson, Kai 2015. Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa Eriksson, Kai (toim.). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Gerometro: ikäihmisten palveluiden kehittämisverkosto pääkaupunkiseudulla. Verkkosivut. <http://www.socca.fi/kehittaminen/ikaihminen_palvelut_gerometro/tietoa_gerometrosta>. Luettu 30.1.2019.

Gerometron kyydissä: ensimmäisen kehittämiskauden tulokset ja oppeja matkan varrelta 2016. Autio, Tiina – Soukiala, Tiina (toim.). Helsinki: Socca.

Gtetchel, Anu – Mulari, Timo 2013. Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi: monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö – Allienssi ry ja Nuorisotutkimusseura.

Haarakangas, Kauko 2008. Parantava puhe. Helsinki: Magnetum.

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

Hakkarainen, Kai 2005. Puheenvuoro; Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä - psykologisia näkökulmia. Osaaminen murroksessa –työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005 Helsinki.

Hakolampi, Tiia 2010. Verkostoituminen Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeessa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsinki: Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Helakorpi, Seppo 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.

Hietanen, Olli – Jylhä, Eila 2009. Oppiminen modernin työn menetelmänä. Osaamisajattelun muutoksen taustalla työelämän murros. Teoksessa; Tanskanen, Ilona – Neunen, Suvi (toim.) 2009. Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47.

Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus -moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Verkko-dokumentti: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1>. Luettu 24.1.2019.

Isoherranen Kaarina 2008. Yhteistyön uusi haaste –moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija (toim.). Enemmän yhdessä -moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Jaakkola, Tomi 2012. Teoksessa; Laatia E-oppimateriaaleihin E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa Liisa Ilomäki (toim.) Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen kirja: <http://www.opi.fi/download/144415_Laatua_e-oppimateriaaleihin_2.pdf>. Luettu 23.2.2019.

Jalava, Riitta – Ljungberg, Johanna – Lauronen, Katja – Lindholm, Pirjo – Miskala, Iija – Sillanpää, Veera – Rydman, Mirja – Venetvaara-Nurmi, Helena 2018. Lähipalveluverkostot osana monipuolisen palvelukeskuksen kehittämistä – tapausesimerkkinä Kannelmäen ja Laajasalon verkostot. Esitys sisäisessä työryhmän palaverissa elokuussa 2018.

Juuti, Pauli – Rovio, Esa (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvensivu, Timo 2015. Verkstokehittäminen. Esitys GeroMetro-verkostossa 4.3.2015.

Järvensivu, Timo – Nykänen, Katri – Rajala, Rika 2010. Verkstojohdamisen opas: verkstotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Hki: Aalto-yliopisto.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen, tie onnistumiseen. Verkkokirja: <[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:Ammatillinen\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(e4\)ytyminen](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBFXDTEB#kohta:Ammatillinen((20)k((e4)ytt((e4)ytyminen))> Helsinki: Alma Talent. Luettu 7.1.2019.

Kankainen, Tomi – Salminen, Veli-Matti. Sosiaaliset verkstot. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkstot>>. Luettu 30.12.2018.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kinni, Riitta-Liisa 2014. Gerontologinen sosiaalityö ja ihmisten työstäminen -kategorisointia sairaalan moniammatillisessa työssä. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Kititlä, Riitta 2018. Vinkkejä verkostotyöhön. SOSTE-verkosto. Verkkodokumentti <<https://www.soste.fi/blogikirjoitus/vinkkejä-verkostotyöhön>>. Luettu 17.2.2019.

Koskimies, Mimosa – Pyhäjoki, Jukka – Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kuusinen, Ulla-Mari 2017. Verkostot työelämän työkalupakissa. Kasvatustieteilijöiden näkökulmia verkostoitumiseen ja moniammatilliseen yhteistyöhön. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Laine, Pia 2012. Mitä taide ja luovat menetelmät tekevät tehokkaassa työelämässä? Teoksessa Laine, Pia (toim.). Luovuutta työhön. Helsinki: UNIpress.

Lakkala, Minna 2012. Teoksessa; Laatu E-oppimateriaaleihin E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa Liisa Ilomäki (toim.) Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen kirja: <http://www.oph.fi/download/144415_Laatu_e-oppimateriaaleihin_2.pdf>. Luettu 8.1.2019.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>> Luettu 16.2.2019

Leppänen, Anne – Torvinen, Hannele 2012. Yhdessä olemme enemmän. Verkostoitujan apu – avoimet oppimateriaalit. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Linnamaa, Reija – Sotarauta, Markku 2010. Verkostojen utopia ja arki. Tampere: Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/J_7-2000_Verkostojen_utoopia_ja_arki.pdf. >. Luettu 16.2.2019.

Luoma, Minna-Liisa 2017. Ikääntyneiden palvelut elämänlaadun turvaajina. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti: <<https://www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2017/05/ik%C3%A4%C3%A4ntyneiden-palvelut-el%C3%A4m%C3%A4nlaadun-turvaajana-Minna-Liisa-Luoma.pdf>>. Luettu 10.5.2018.

Miettinen, Reijo – Toikka, Kari – Tuunainen, Juha – Lehenkari, Janne – Freeman, Stephanie 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Tutkimusraportteja 9.

Mönkkönen, Kaarina – Roos, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: UNIpress

Mönkkönen, Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Nurmi, Sami 2012. Teoksessa; Laatussa E-oppimateriaaleihin E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa Liisa Ilomäki (toim.) Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen <kirja: http://www.oph.fi/download/144415_Laatussa_e-oppimateriaaleihin_2.pdf>. Luettu 8.1.2019.

Nykänen Seija – Karjalainen Merja – Vuorinen Raimo – Pöyliö Lea 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen -poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ojakoski, Maria – Pakarinen, Terttu (toim.) 2014. Tartu verkkoon: työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Kuntaliitto. Verkkodokumentti. <<http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/>>. Luettu 3.1.2019.

Opetushallitus, raportit ja selvitykset 2014:2. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa. Malli työssäoppimisen ja ammattitaitoa edistävän harjoittelun toteutusta varten. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy Verkkojulkaisu: <https://www.oph.fi/download/155899_moniammatillinen_ja_monialainen_osaaminen_sosiaali_terveys_kuntoutus_ja_lii.pdf>. Luettu 21.1.2019.

Opetushallitus, muistiot 2011:2. Tieto- ja viestintäteknikka opetuskäytössä -välineet, vaikuttavuus ja hyödyt. Verkkojulkaisu. <https://www.oph.fi/download/132877_Tieto_ja_viestintateknikka_opetuskaytossa.pdf>. Luettu 9.3.2019.

Paavola, Sami 2012. Teoksessa; Laatussa E-oppimateriaaleihin E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa Liisa Ilomäki (toim.) Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen kirja: <http://www.oph.fi/download/144415_Laatussa_e-oppimateriaaleihin_2.pdf>. Luettu 16.2.2019.

Pedagogiikkaa netissä. Verkkosivu. https://peda.net/lohja/peruskoulut/alakoulut/rouktion-koulu/luokkien-sivut/l4gb/biologia-maantieto/Biologia_maantieto_5_68/met-sat/puut_tuottajia >. Luettu 12.5.2018.

Rautavuori, Monika 2010. Kohti asiakaslähtöistä palveluverkostoa kaupunkiorganisaatiossa. Pro gradu. Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu.

Seikkula, Jaakko – Arnkil, Tom Erik 2009. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Tammi.

Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautuneissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Luettu 9.3.2019.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivu: <<https://stm.fi/missio>> Luettu 20.1.2019.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Verkkojulkaisu. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf >. Luettu 1.3.2019.

Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tiikkainen, Pirjo – Heikkinen, Riitta-Liisa 2013. Teoksessa Gerontologia. Helsinki: Duodecim.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkodokumentti: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 12.5.2018.

THL. 2018. Palvelujen järjestämisen nykytilanne Suomessa. Verkkodokumentti. <<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen/palvelujen-jarjestamisen-nykytilanne-suomessa>>. Luettu 30.1.2019.

THL. Palveluverkon kehittämien. 2017. Verkkodokumentti. <<https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen/palveluverkon-kehittaminen>>. Luettu 30.1.2019.

Torvinen, Hannele – Leppänen, Anne. 2014. Verkostoitujan apu: virikekirja. Jyväskylä: Jyväskylän AMK. Sähköinen kirja. < http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=2181-verkostoitujan-apu-virikekirja&category_slug=aikuisohjauksen-koordinatioprojekti&option=com_docman&Itemid=404&lang=fi>. Luettu 23.2.2019.

Tuomela, Karoliina – Heikkilä, Kristiina – Salminen, Leena 2017. Moniammatillisuus osana sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusta. Teoksessa Salminen, Leena – Stolt, Minna – Suhonen, Riitta (toim.). Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia. Turku: Turun yliopisto.

Työelämä 2020 -hankkeen erillisselvitys ja loppuraportti Mikko Valtakari 2015. Tempo Economics Oy. Verkkojulkaisu http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap_26_2015_web_26032015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 19.2.2019.

Vaarama, Marja 2017. Ikäihmisten elämänlaatu, syrjäytyminen ja palvelut. Kuopio: University of Eastern Finland. Verkkodokumentti: <<https://www.promeq.fi/loader.aspx?id=b49d0d64-7749-4262-bf90-0d9977c46f0f>>. Luettu 12.5.2018.

Vaarama, Marja 2015. Vaikuttavuus ikäihmisten palveluissa – käsite, mittaaminen ja empiirisiä esimerkkejä. GeroMetron vaikuttavuusseminaari. Helsinki: Socca http://www.socca.fi/files/4904/Vaikuttavuus_ikaihminen_palveluissa_kasite_mittaaminen_ja_emiirisia_esimerkkeja_Marja_Vaarama_21.10.2015.pdf> Luettu 23.2.2019.

Valkokari, Katri – Valjakka, Tiina – Hakanen, Taru – Kupi, Eija – Kaarela, Ilari 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Espoo: VTT.

Veermans, Marjaana 2012. Teoksessa; Laatussa E-oppimateriaaleihin E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa Liisa Ilomäki (toim.) Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen kirja: <http://www.oph.fi/download/144415_Laatussa_e-oppimateriaaleihin_2.pdf>. Luettu 16.2.2019.

Vertio, Kia 2014. Vahvemmat yhdessä -Moniammatilliset toimintamallit arjen turvallisuuden parantamiseksi. Julkaisu 31/2014. Helsinki: Sisäministeriö.

Verkko-oppimisen ja tiedonrakentamisen tutkimuskeskus Psykologian laitos, Helsingin yliopisto. verkkodokumentti <<file:///C:/Users/Käyttäjä/Desktop/HakkarainenEsi-tema2005a.pdf>>. Luettu 2.1.2019.

Virkkunen, Jaakko – Engeström, Yrjö – Miettinen, Reijo 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Helsinki: STM.

Väisänen, Leena – Niemelä, Mika – Suua, Pirkko 2009. Sanat työssä, vuorovaikutus ammattitaitona. Kirjapaja: Helsinki.

Äijö, Marja – Tikkanen, Päivi 2017. Moniammatillisuuden tuloksia -esimerkkinä Leanjohtaminen. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.). Parempi vanhustyö -menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.