

# **Moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia nuorten perustason sosiaali- ja terveystalveluissa**

**Jatkuvan kehittämisen malli moniammatilliselle työryhmälle**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2022

Miia Kaskentaus

## Tiivistelmä

Tekijä Kaskentaus, Miia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 86	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia Nuorten perustason sosiaali- ja terveyspalveluissa</b> Jatkuvan kehittämisen malli moniammatilliselle työryhmälle		
Tutkinto Sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Nuorten Matala, Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä (Kymsote)		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhteensovittaminen edellyttää moniammatillisen yhteistyön vahvistamista ja uudenlaisten toimintatapojen kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria nuorten perustason sosiaali- ja terveyspalveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda moniammatillisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen toimintamalli kohdeyksikköön.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa yhdistyy toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistoiminta. Kehittämistyö toteutettiin kahtena työpajana, jossa kartoitettiin kehittämiskohteita SWOT-analyysin avulla sekä laadittiin tavoitteita ja askelmerkkejä Reteaming-menetelmää hyödyntäen. Aineisto kerättiin työpajoissa erilaisina kirjallisena tuotoksina osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin pelkistämällä ja ryhmittelemällä. Työryhmän moniammatillisessa yhteistyössä vahvuuksina nousivat esiin yhteishenki ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö. Moniammatillisen yhteistyön heikkouksina työryhmä nosti puolestaan esiin puutteet strukturissa, päätöksenteossa ja yhteistyön organisoinnissa.</p> <p>Opinnäytetyön toteutuksen aikana jatkuvalla kehittämiselle luotiin yhteistä pohjaa ja struktuuria, ja sen aikana työryhmä harjoitteli yhteistä toimintamallia, jonka mukaista työskentelyä he ovat jatkaneet opinnäytetyön toteutuksen jälkeen jatkuvana kehittämistoimintana. Toimintamallin avulla on mahdollista ylläpitää kehittämistyötä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti niin, että se jäsentyy koko työryhmälle aiempaa selkeämpinä prosesseina.</p>		
Asiasanat moniammatillinen yhteistyö, jatkuva kehittäminen, ratkaisukeskeisyys		

## Abstract

Author Kaskentaus, Miia	Type of Publication Master´s thesis	Published 2022
	Number of Pages 86	
Title of Publication <b>Possibilities and challenges of interprofessional collaboration among the basic level social and health care servicers of the youth</b> Operating model to support constant improvement of interprofessional collaboration		
Name of Degree Master of Social Services		
Name, title and organization of the client Kymsote		
<p>Abstract</p> <p>Integration of social and health care services demands strengthening interprofessional collaboration. Shared professional activities must be improved as well to enable successful collaboration. The aim of this thesis was to improve the functionality, practice and shared culture of interprofessional collaboration among the social and health care services of the youth. The purpose of this thesis was to create an operating model to support the constant improvement of the interprofessional collaboration for the target group and their work unit.</p> <p>This thesis was implemented out as research-based development study. Action research approach and operating development were merged in this study. Development study was implemented as two different workshops. The SWOT-analysis was used to survey the present state of the interprofessional collaboration. The Reteaming method was used to create collective aim and operating plan to improve collaboration. The data was collected during these workshops as various kinds of documents. Inclusive methods were used at this point. The data was subjected to content analysis. The strengths of interprofessional collaboration were team spirit and the collaboration between social and health care services. The weaknesses of collaboration were the lack of structure, decision-making and organizing the collaboration.</p> <p>Collective structure for the constant improvement of interprofessional collaboration was created during the operational stages of development study. Target group practised how to work together step by step to improve their collaboration and now continues the development work that was started. The operating model that was created enables improvement of interprofessional collaboration to be well-planned and goal directed. The model gives needed structure to the development processes.</p>		
Keywords interprofessional collaboration, constant improvement, solution-focused methods		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve .....	4
2.1	Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Kymsote .....	4
2.2	Kymsoten Nuorten Matala .....	5
2.3	Kehittämistarve.....	7
3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät .....	9
3.1	Tavoite ja tarkoitus.....	9
3.2	Kehittämistehtävät .....	9
4	Moniammatillinen yhteistyö .....	11
4.1	Moniammatillisen yhteistyön määrittelyä ja luonnehdintaa .....	11
4.2	Moniammatillista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät.....	14
4.3	Professioiden merkitys moniammatillisessa yhteistyössä.....	18
5	Jatkuva kehittäminen .....	23
5.1	Muuttuva toimintaympäristö ja toiminnan kehittäminen .....	23
5.2	Työyhteisöt kehittämistoiminnan voimavarana.....	25
5.3	Ratkaisukeskeisyys ja yhteistoiminnallinen oppiminen työyhteisöjen tukena.....	27
6	Kehittämistyön toteutus.....	31
6.1	Lähestymistapana toimintatutkimus .....	31
6.2	Kehittämismenetelmät, aineistonkeruu ja analysointi .....	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	39
7	Kehittämistyön tulokset.....	41
7.1	Ensimmäinen työpaja: Kehittämiskohteiden kartoitus .....	41
7.2	Toinen työpaja: Tavoitteiden ja askelmerkkien laatiminen.....	54
7.3	Toteutuksen jälkeinen jatkotyöskentely.....	63
7.4	Jatkuva kehittämisen toimintamalli.....	64
7.5	Toteutuksen loppuarviointi .....	67
8	Pohdinta .....	70
8.1	Johtopäätökset .....	70
8.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	77
8.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	79
8.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämissideat .....	84
	Lähteet .....	87

## Liitteet

Liite 1. Yksilötyöskentelyvaiheen aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Liite 2. Tiedote tutkimuksesta

Liite 3. Suostumuslomake

Liite 4. Ensimmäisen työpajan palautelomake

Liite 5. Reteaming-menetelmän esittely

Liite 6. Toisen työpajan palautelomake

Liite 7. Toteutuksen loppuarvioinnin kysymykset Weproolissa

Liite 8. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli työryhmälle

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveystalvelujen muutostarpeet ovat haastaneet palvelujärjestämän uudistamisen suunnittelua ja toteutusta viime vuodet, kun on pyritty hillitsemään kustannusten kasvua, parantamaan palveluihin pääsyä ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä. Voimakas muutos haastaa myös entisiä toimintamalleja ja työntekijöiden osaamista, kun väestö ikääntyy, tarvittavien palvelujen määrä lisääntyy, ja jo valmiiksi palveluita käyttävät asiakkaat kuluttavat ylipäättään valtaosan palveluista. (Lehtoaro ym. 2019, 1.) Samanaikaisesti eri palveluja tarvitsevat asiakkaat on tunnistettu sekä Suomessa että kansainvälisesti ns. kriittiseksi asiakasryhmäksi. Tämän ryhmän tuentarpeisiin vastaaminen kokonaisvaltaisesti edellyttää sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiota ja useiden eri ammattiryhmien välistä saumatonta yhteistyötä. Moniammatillisen yhteistyön toimivuuden kannalta on merkittävää, että yhteistyön keskeiset ulottuvuudet, hyödyt, mahdollisuudet ja esteet ovat yhteisesti tunnistettu ja tunnustettu. (Hujala ym. 2019, 592.) Kansainvälisessä mittakaavassa Suomessa lapsille tarjolla olevien palvelujen määrä on suuri. Palvelutarjonta on monipuolinen, ja palveluja tuottaa monet eri tahot. Tämä aiheuttaa toisaalta sen, että palvelujen järjestäjät sijoittuvat hallinnollisesti eri sektoreille. Heillä voi olla hyvinkin toisistaan eriäviä käsityksiä palvelujen tarkoituksesta ja lapsesta ylipäättään. (Pulkkinen 2018, 22–23.)

Valtakunnallisessa lapsistrategian valmistelussa on hyödynnetty valtioneuvoston vuoden 2019 Lapsen aika: Kohti kansallista lapsistrategiaa 2040 -raporttia. Lapsen aika -raportin tulevaisuuskenaariossa painotetaan matalan kynnyksen varhaista tukea sekä lapsen ja nuoren vanhempien ja lähipiirin huomioimista osana lasten ja nuorten palveluita. Töitä tulisi tulevaisuudessa tehdä joustavasti yli ammatti- ja sektorirajojen. (Valtioneuvosto 2019, 36–40.) Tällaisesta sosiaali- ja terveystalveluilla asiakaslähtöisyyteen ja tiimityöskentelyyn perustuvasta yhteisöllisestä asiantuntijatyöstä käytetään nimitystä moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillisen yhteistyön tarkoitus koetaan monella tasolla ideaalina, mutta sen soveltaminen käytäntöön on usein myös haasteellista. (Isoherranen 2012, 5.) Ammattilaisten taidot liittyen esim. asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen vaihtelevat. Tämän katsotaan juontavan juurensa ainakin osittain sektoroituneeseen toimintakulttuuriin, jossa korostetaan ammattirooleja. Keskityttäessä ammattiroolien eroihin myös ammattilaisten näkemykset asiakkaiden tarpeista mahdollisesti eroavat ja yhteinen jaettu näkemys kaventuu. (Juujärvi ym. 2019, 6.)

Uusi sosiaalihuoltolaki edellyttää monialaista yhteistyötä ja asiakkaan omatyöntekijän nimeämistä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 41–42§). Tarkoitus on, että omatyöntekijällä on hallussa asiakkaan kokonaistilanne ja tuentarve, ja että työskentelyn tavoitteet on asetettu yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin myös asiakkaan mahdollinen monialainen palvelutarve

tulee huomioiduksi, tieto kulkee ja työskentely palveluiden rajapinnoilla toimii yhteistyössä asiakkaan ja ammattilaisten kesken. Myös terveydenhuoltolakiin on tehty 2010-luvulla muutoksia, joilla on mm. pyritty vahvistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota velvoittamalla terveydenhuollon palvelujen järjestäjiä asiakkaiden tarpeiden mukaiseen moniammatilliseen yhteistyöhön sosiaalihuollon palvelujen järjestäjien kanssa. (STM 2010; Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 32§.) Lainsäädäntö ohjaa työskentelyä, jonka mukaan moniammatillisen yhteistyön tukitoimilla on mahdollisuus rakentua suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi osaksi asiakkaan palvelukokonaisuutta.

Lasten, nuorten ja perheiden roolia tulevaisuuden palvelujen kehittäjinä ja vaikuttajina sosiaalityössä voidaan vahvistaa heidän äänensä ja kokemustietonsa monipuolisemmalla huomioon ottamisella. Kun osallisuutta pidetään syrjäytymisen vastakohtana, lapsiperhepalveluissa tulisi ymmärtää asiakas aktiivisena toimijana, jolloin hänen osallisuutensa omaan elämäänsä ja häntä kokevaan päätöksentekoon korostuu. Osallisuus tukee yhteiskuntaan integroitumista sekä vähentää sosiaalisia ongelmia. Palvelujärjestelmän tukiessa nuorten osallisuutta sen tulisi tuottaa laadukkaita, kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaavia palveluja. (Lindh ym. 2017, 114.) Nuorella tulisi olla mahdollisuus saada ongelmien hoitamiseen moniammatillisen työryhmän apua. Tällaisen työryhmän tarkoituksena on eri ammattiryhmien työtehtävien jakaminen ja näin ollen päällekkäisen työn väheneminen. (Vuokila-Oikkonen & Ruotsalainen 2010, 238.)

Sote-palvelujen yhteensovittaminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja. Organisaation operatiivisella tasolla toimivalla henkilöstöllä on aktiivinen rooli muutoksen katalysaattorina ja tekijöinä. Työntekijöiden asiantuntemus ja kokemustieto tulisi nähdä entistä enemmän organisaation kehittämisen voimavarana. Ammatillisella substanssiosaamisella on edelleen oma perusteltu tarpeensa tulevaisuudessa, mutta sen rinnalle on nousemassa myös sote-ammattilaisten yhteisen osaamisen ja integroivan osaamisen tarve. Yhteisellä osaamisella tarkoitetaan geneeristä osaamista, joka luo perustaa moniammatilliselle yhteistyölle. Integroiva osaaminen puolestaan yhdistää eri ammattialojen substanssiosaamista, mikä ilmenee ideaalitalanteessa esim. sujuvana asiakaslähtöisyyden toteuttamisena ja työnjakona toiminnassa. (Juujärvi ym. 2019, 3–4.) Moniammatillinen yhteistyö on yksi merkittävä elementti, kun mietitään asiakaslähtöistä palvelujen integraatiota, mikä on myös yksi keskeinen sote-uudistuksen tavoite. Jotta integraatio olisi mahdollinen, tulisi sote-ammattilaisilla olla tietoa toistensa työtehtävistä ja vastuista. Kehittämisessä tulisi etusijalla olla asiakaslähtöisen moniammatillisen yhteistyön työotteen vahvistaminen ja tätä kautta myös uusien toimintamallien rakentaminen. (Lehtoaro ym. 2019, 8.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on kehittää moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria nuorten perustason sosiaali- ja terveystalvveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda jatkuvan kehittämisen toimintamalli kohdeyksikköön. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvveluiden kuntayhtymän (Kymsote) ja Kymsoten Nuorten Matalan Kouvolan yksikön kanssa. Nuorten Matala vastaa Kymsoten toiminta-alueella nuorten perustason mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalveluista. Työskentelen itse Nuorten Matalan Kouvolan yksikössä sosiaaliohjaajana. Yksikön kehittämistarve on moniammatillisen työryhmän näkökulmasta moniammatillisen yhteistyön vahvistamisessa, jotta asiakkaiden moninaisiin ja yksilöllisiin tuentatarpeisiin kyettäisiin paremmin vastaamaan.



## 2 Kohdeorganisaatio ja kehittämistarve

### 2.1 Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Kymssote

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymä Kymssote. Kymssote on vuoden 2019 alussa perustettu kuntayhtymä, joka päätettiin perustaa huolimatta valtakunnallisen maakuntauudistuksen viivästyimisestä ja sittemmin kaatumisesta keväällä 2019. Kymssote tuottaa maakunnan noin 163 000 asukkaalle sosiaali- ja terveystalvan talveluja. Kuntayhtymän jäsenkuntia on yhteensä kuusi: Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Kymssote työllistää kaiken kaikkiaan noin 6000 eri alojen ammattilaista. (Kymssote 2021d.) Henkilöstöstä melkein 70 prosenttia on hoitohenkilöstöä, ja reilu 10 prosenttia sosiaalityöhön luokiteltavaa henkilöstöä (Kymssote 2020, 4).

Kymssoten arvoja ovat ammattitaito ja osaaminen, vastuullisuus ja tasavertaisuus sekä toiminnan ja talveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti (Kymssote 2021a). Kymssoten toiminta-ajatuksena on järjestää ja tuottaa maakunnan asukkaille yhdenvertaiset ja helposti saavutettavat sosiaali- ja terveystalvelut järkevillä kustannuksilla (Kymssote 2021d). Kymssoten strategiset painopisteet toimintakaudella 2021–2022 ovat helppo pääsy talveluihin, sujuvat talvelut – asia etenee sekä merkityksellinen työ. Näihin liittyvät varsinaiset strategiset tavoitteet ovat asiakasohjaus ja vahvat etulinjan talvelut, tieto-ohjautuva Kymssote sekä kehittyvä työympäristö. Keskitetyllä asiakasohjauksella pyritään saavuttamaan asiakkaan helppo ja sujuva asiointi sekä vastaamaan hänen tarpeeseensa oikeanlaisella talvelulla. Tähän panostamalla pyritään takaamaan talvelu- sekä hoitotakuu ja nopeuttamaan ylipäättään hoitoon pääsyä suhteessa aiempaan. Tieto-ohjautuvuuden tavoitteeseen liittyy asiakaspolkujen kuvaaminen selkeästi ja varhaisen tuen talvelujen vahvistaminen ja kehittäminen. (Kymssote 2021a.)

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää osaavaa henkilöstöä, muutos- ja kehittämismyönteisyyttä, ketterän organisaation ominaisuuksien omaksumista sekä vuorovaiikutteisuuden lisäämistä organisaation kaikilla tasoilla ja viestinnässä. Yhdeksi Kymssoten kriittiseksi menestystekijäksi on tunnistettu osaava ja osallistuva henkilöstö, johon pyritään panostamaan erilaisin toimenpitein. Esim. työyhteisöissä pyritään vahvistamaan dialogin mahdollistavaa työkuultuuria, henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön kehittämiseen sekä päivittäisessä toiminnassa ja työn kehittämisessä ylipäättään pyritään jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja huonoiksi todettujen työtapojen ja -menetelmien korvaamiseen toimivilla. (Kymssote 2021a.)

Nuorten talveluiden kehittämisen tulisi nojata ennalta ehkäisevän työskentelyn periaatteille, jolloin pyritään vähentämään eriarvoisuutta, vahvistamaan hyvinvointia ja ehkäisemään

ongelmia (ks. Lindqvist 2008, 11–12, 16–17). Kymsoten alueella nuorille pyritään tarjoamaan varhaista tukea kokonaisvaltaisesti moniammatillisissa Nuorten Matalan työyksiköissä, joissa heillä on mahdollista saada tukea yksilöllisen elämäntilanteensa tarpeen mukaan ennen kuin ongelmat kasvavat liian suuriksi ja tarvitaan esimerkiksi lastensuojelun tai erikoissairaanhoidon palveluja (Kymsote 2021b). Nuorten palvelujen kehittäminen on ollut osa Lapsi- ja perhepalveluiden muutoshanketta (LAPE) Kymenlaakson alueella (STM 2018, 25).

## 2.2 Kymsoten Nuorten Matala

Nuorten Matala vastaa Kymsoten toiminta-alueella nuorten perustason mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalveluista. Nuorten Matalassa toimii moniammatillinen työryhmä, jossa työskentelee sosiaaliohjaajia, sosiaalityöntekijä, sairaanhoitajia, lääkäri, psykologi ja toimintaterapeutti sekä kaksi lähiesihenkilöä. Esihenkilöistä toinen vastaa ammatillisesti ja hallinnollisesti terveydenhuollon henkilöstöstä ja toinen sosiaalihuollon. Lisäksi lääkäri ja psykologi on omat hallinnolliset esihenkilönsä, jotka eivät varsinaisesti vastaa yksikön toiminnasta. Nuorten Matalan yksikkö sijoittuu Kymsoten organisaatiossa Psykososiaalisten ja kehityksellisten palvelujen alaisuuteen (Kymsote 2021d.)

Nuorten Matalan oman, Kymsoten arvoja peilaavan, palvelulupauksen mukaan yksikön palveluja suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä nuoren ja hänen perheensä kanssa. Työskentely on moniammatillista, tavoitteellista ja määräaikaista. Nuorten Matalassa toimitaan tarvittaessa yhteistyössä verkostojen kanssa. Nuorten Matalaan ohjaututaan ilman lähetettä ja tilanteen alkukartoitus tehdään yhteistyössä perheen ja/tai viranomaistahon kanssa. Nuori itse tai hänen vanhempansa voivat olla suoraan yhteydessä yksikköön. Viranomais- tahot voivat toimia samoin, tosin heidän tulee täyttää myös ohjauslomake, josta selviää muun muassa, millaista tukea nuori ja perhe tarvitsevat, ja millaisia keinoja nuoren tilanteen parantamiseksi on jo käytetty. Tämä tarkoittaa, että alkukartoituksen voidaan olettaa jo tehdyn muun viranomaisen toimesta. Puhelimitse annetaan päivystysluonteisesti muutaman tunnin verran päivässä myös neuvontaa ja ohjausta sekä palveluohjausta, jos varsinaista tarvetta asiakkuudelle ei muodostu. Tällöin nuori ja perhe tai viranomainen ohjataan ottamaan yhteyttä tahoon, joka parhaiten vastaa nuoren tuentarpeeseensa. Tämä taho voi olla esimerkiksi oppilashuolto. (Kymsote 2021b.)

Kun tarve asiakkuudelle Nuorten Matalassa ilmenee alkukartoituksen myötä, nuoren asia käsitellään yksikön moniammatillisessa asiakasohjaustiimissä, johon koko yksikön henkilöstö osallistuu. Tiimin tavoite on kartoittaa asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaava palvelukokonaisuus ja sopia asiakasprosessista ja työskentelystä vastaavasta työparista. Nuorten Matalan nuorten psykososiaalisen tuen palvelujen sisältö koostuu kasvatus- ja

perheneuvonnasta, mielenterveys- ja päihdetyöstä, toimintaterapiasta, sosiaaliohjauksesta ja -työstä sekä sosiaalisesta kuntoutuksesta, ryhmätoiminnoista ja nuorisoriikosprosessista. Nuorten Matalan yhteydessä on toiminut myös syksystä 2021 lähtien neuropsykiatrinen vastaanotto. (Kymsote 2021b.)

Varsinaiset työskentelyn vaiheet koostuvat työskentelyn aloittamisesta ja suunnitelman tekemisestä yhteistyössä perheen ja tarvittaessa perheen verkoston kanssa. Suunnitelmaan kuuluu työskentelyn tavoitteista ja niiden priorisoinnista sopiminen. Varsinainen työskentelyvaiheen sisältö rakentuu yhteistyön suuntaamisena kohti sovittuja tavoitteita. Työskentelyvaihe tarkoittaa usein yksilö- ja perhetapaamisia, mutta voi tarkoittaa myös erilaisia arviointijaksoja (esim. sairaanhoitajan ja/tai psykologin tutkimukset, toimintaterapeutin toiminnallisuuden arviointijaksot). Lisäksi Nuorten Matalan ryhmätoiminta voi olla osa työskentelyjaksoa. (Kymsote 2021b.)

Jatkuva arviointi on merkittävä osa asiakasprosessia, samoin asiakkaan osallisuus arvioinnin toteuttamisessa. Prosessin alussa sovitaan suunnitelman tarkistuksen ja toteutumisen arvioinnista sitä varten tarkoitettuna ajankohtana. Tällöin voidaan asiakkuus katsoa mahdolliseksi päättää tai voidaan sopia uusien muutostavoitteiden määrittämisestä tai asiakkaan eteenpäin ohjaamisesta esim. oppilashuollon tai erityispalvelujen piiriin. Nuorten Matalan asiakasprosessi kestää keskimäärin kolmesta kuukaudesta vuoteen riippuen nuoren yksilöllisestä tilanteesta. Prosessi johtaa työskentelyvaiheen jälkeen asiakkuuden päättymiseen tai tarvittaessa nuoren ohjaukseen muihin palveluihin. (Kymsote 2021b.)

Nuorten Matalassa toteutettavaan sosiaalialan työhön kuuluu arviointi- ja asiakastyötä, jota toteutetaan moniammatillisena työnä omassa yksikössä sekä verkostoyhteistyönä muiden toimijoiden kanssa. Työhön kuuluu työn dokumentointi sekä oman ja työyhteisön osaamisen kehittäminen muuttuvia asiakastarpeita vastaaviksi. Työnhallinta edellyttää lainsäädäntöosaamista, menetelmäosaamista, nuoren kehitykseen, kehitysvaiheisiin ja kehitystä vaarantaviin tekijöihin liittyvää osaamista, sote-palvelujärjestelmäosaamista, oman työn organisointi- ja priorisointiosaamista sekä itsenäiseen työhön ja harkintaan liittyvää osaamista. Työssä edellytettävällä yhteistyöosaamisella tarkoitetaan esim. ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja, kun asiakastyö pitää sisällään moninaisia nuoruuteen, vanhemmuuteen ja perhetilanteisiin liittyvien ongelmatilanteiden käsittelyä, ja näihin voi liittyä myös sosiaalisten ongelmien lisäksi mielenterveyteen ja/tai päihteidenkäyttöön liittyvä problematiikkaa. Yhteistyöosaaminen pitää sisällään myös osaamisen liittyen moniammatilliseen yhteistyöhön ja verkostoyhteistyöhön. Tällöin korostuvat yhtä lailla vuorovaikutustaidot, mutta myös eri professioiden ja erilaisten työkäytäntöjen hallinta sekä tiedon hyödyntäminen ja jakaminen. (Kymsote 2021c.)

Kehittämisosaamisella viitataan tiedon ja osaamisen jakamiseen työyhteisön sisällä, kehittämistarpeiden tunnistamiseen, uusien työtapojen ja menetelmien oppimiseen ja käyttöönottoon. Osaavaan henkilöstöön nojaavat laadukkaat palvelut ja tuottava työ lähtee jo henkilöstön rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Osaamisen varmistaminen jatkuu edelleen työssä, ja se on keskeisiä keinoja lisätä työn tuottavuutta, mutta myös henkilöstön työmotivaatiota ja työssä jaksamista. (Pakarinen ym. 2012, 14–15.) Henkilöstön näkökulmasta osaaminen ja mahdollisuudet osaamisen jatkuvaan kehittämiseen vahvistavat kokemusta työnhallinnasta sekä tukevat työhyvinvointia. Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan kaikkea sellaista toimintaa, jonka avulla hyödynnetään, jaetaan ja kehitetään organisaation tavoitteiden mukaista osaamista. (eOSMO 2011.)

### 2.3 Kehittämistarve

Toteutettava kehittämistyö on työelämä- ja tarvelähtöinen. Kohdeyksikkö on aloittanut vasta muutama vuosi sitten. Yksikössä on sen perustamisen jälkeen jatkettu kehittämistyötä aina tähän päivään saakka, sillä itse palvelut, toiminta ja prosessit ovat eläneet sen mukana, kun käytännön työssä on opittu tapoja toimia ja toteuttaa työtä yhdessä niin työryhmän kuin sidosryhmien kesken. Myös asiakkaiden moninaiset tuentarpeet ja ohjautuminen asiakkuuteen usealta eri taholta edellyttävät jatkuvaa työn uudelleen arviointia ja kehittämistä.

Tarve jatkuvan kehittämisen toimintamallille on noussut työryhmän sisältä. Kehittämistyötä on tähän mennessä toteutettu harvakseltaan, noin kaksi kertaa vuodessa sille varatuilla kehittämispäivillä. Uudessa yksikössä kuitenkin yhteistä työstämistä vaativia asioita on näille päiville kertynyt niin paljon, ettei kaikkien käsittelyyn ole ollut aikaa, tai vaihtoehtoisesti mihinkään ei ole ehditty kunnolla paneutua. Jatkuvasti on ollut myös paljon selvityksessä olevia sellaisia asioita, joihin työryhmä ei omalla panoksellaan ole kyennyt vaikuttamaan. Näitä asioita on työstetty esim. organisaation ylemmillä johtamisen tasoilla, jossa asioiden eteneminen vie aikaa. Näiden asioihin liittyvien päätösten ja ohjauksen odottaminen on aiheuttanut tietynlaista lamaanusta työryhmässä, ja usein kehittäminen niiden asioiden suhteen, joihin olisi voitu vaikuttaa, on junnannut paikallaan.

Jatkuvan kehittämisen mallin avulla luodaan yksikköön yhteistä konsensusta ja struktuuria kehittämistyöhön. Toteutettava kehittämistyö mahdollistaa sen, että työryhmä voi keskittyä pohtimaan yhteistä suunnitelmallista ja tavoitteellista näkemystä yksikön kehittämisestä sekä rakentaa yhdessä toimintamallin jatkuvan työn arvioinnin ja kehittämisen tueksi. Fokusta on tarve viedä asioihin, joihin voidaan vaikuttaa. Kehittämistarpeeseen vastaamalla toteutetaan Kymsoten strategisten tavoitteiden suuntaista toimintaa, kun henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisön kehittämiseen, jatkuvaan

toiminnan parantamiseen ja huonoiksi todettujen työtapojen ja -menetelmien korvaamiseen toimivilla (ks. Kymsote 2021a).

Kehittämistyön kannalta työryhmällä on jo valmiiksi olemassa olevia valmiuksia ja vahvuuksia kehittää itseohjautuvasti toimintaansa kokeilun kautta. Yksi merkittävimmistä kokeiluista on ollut vuoden 2021 aikana muutos työparityöskentelyssä kohti aiempaa jäsentyneempää mallia integroituneesta yhteistyöstä. Tämä on tarkoittanut moniammatillisen työryhmän työskentelyn ohella pidempiaikaisten vakituisten työparien muodostamista niin, että työpareina on selkeästi sekä sosiaali- että terveydenhuollon ammattilainen. Muutosta ei suuremmin suunniteltu, ja näin ollen se toteutettiin vailla tietoa seurauksista. Kyseistä kokeilua on arvioitu kertaalleen keräämällä palautetta sekä yhdessä reflektoiden, ja sitä on päätetty jatkaa edelleen ainakin seuraavaan arviointiajankohtaan saakka.

### 3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

#### 3.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Nuorten Matalan moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kohdeorganisaatiolle kehittämistyö merkitsee uuden tiedon ja käytännön toimintamallin tuottamisen myötä perusteltuja lähtökohtia käytännön kehittämistyöhön. Kehittämistyö voi ohjata niin kohdeyksikköä kuin organisaation muita yksiköitä ja työryhmiä rakentamaan ja kehittämään moniammatillista yhteistyötä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda moniammatillisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen toimintamalli Nuorten Matalaan. Jatkuvan kehittämisen toimintamallin lähtökohtana on PDCA-malli. Kehittämistyön aikana jatkuvalla kehittämiselle luodaan yhteistä pohjaa ja struktuuria, ja sen aikana työryhmä harjoittelee yhteistä toimintamallia, jonka mukaista työskentelyä he jatkavat opinnäytetyön toteutuksen jälkeen jatkuvana kehittämistoimintana. Kehittämistyön prosessin aikana on oleellista, että työryhmä innostuu yhdessä oman työnsä kehittämisestä. Tämä on edellytys jatkuvan kehittämisen kulttuurin luomiselle ja itse toimintamallin juurruttamiselle käytäntöön. Mallin kehittäminen toteutetaan Nuorten Matalan Pohjois-Kymenlaakson (Kouvola) yksikössä, mutta se on valmistumisen jälkeen tarkoitus esitellä ja ottaa käyttöön myös Nuorten Matalan Etelä-Kymenlaakson (Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää, Virolahti) yksikössä.

#### 3.2 Kehittämistehtävät

Kehittämistyö koostuu eri vaiheista, joilla on omat kehittämistehtävänsä. Ensimmäisenä kehittämistehtävänä kartoitetaan työryhmän näkemyksiä ja kokemuksia moniammatillisen yhteistyön haasteista ja mahdollisuuksista. Osallistava kartoitus selkiyttää ja vahvistaa työryhmän jaettua ymmärrystä sekä jäsentää yhteisen pohdinnan ja reflektoinnin tuotoksena seikkoja, joihin he voivat yhdessä vaikuttaa.

Toisena kehittämistehtävänä työryhmä valikoi työskentelyyn teemat, joita se lähtee kehittämään. Kolmantena kehittämistehtävänä työryhmä opettelee ja harjoittelee työpajatyöskentelyä ja Reteaming -ratkaisukeskeistä kehittämismenetelmää (ks., Ahola & Furman 2018, 9). Osallistavan työpajatyöskentelyn myötä luodaan Nuorten Matalaan moniammatillisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen malli. Mallin luominen tarkoittaa työryhmän yhteistä päätöksentekoa jatkotoimenpiteistä työpaja- ja menetelmätyöskentelyn jälkeen.

Tämä kehittämistyö päättyy käytännössä käyttöönottovaiheeseen, jota kuitenkin seuraa vielä jatkotyöskentelyn seurannan ja loppuarvioinnin vaiheet. Loppuarviointi toteutetaan

Webropol-kyselynä, ja sen avulla kartoitetaan osallistujien näkemyksiä kehittämistyön laadusta sekä vaikuttavuudesta toiminnan toivotun muutoksen suhteen. Loppuarvioinnin toteutusta edeltää jatkuvan kehittämisen toimintamallin esittely kohderyhmälle.

## 4 Moniammatillinen yhteistyö

### 4.1 Moniammatillisen yhteistyön määrittelyä ja luonnehdintaa

Käsite moniammatillinen yhteistyö alkoi esiintyä eri ammattiryhmien ja asiantuntijoiden kuvauksissa yhteistyöstä 1980-luvun lopulla, ja se vakiintui käyttöön Suomessa 1990-luvulla. Moniammatillinen yhteistyö pitää sisällään monitasoisia ja monenlaisia ilmiöitä. Pohjimmiltaan kyse on yhteistyöstä, joka tarkoittaa sitä, että ihmisillä on päätös tehtävänä, ongelma ratkaistavana, yhteinen tehtävä suoritettavana, ja he etsivät uusia näkökulmia yhdessä keskustellen. Sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata eri alojen asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyrkimyksenä on ottaa huomioon asiakkaan kokonaistilanne. (Isoherranen 2005, 13–14.) Yleisesti ottaen moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattiryhmien yhteistä toimintaa, jossa eri alojen asiantuntijoiden tietoa ja taitoa sovitetaan yhteen (Määttä 2012, 15–16).

Moniammatillisuutta on kuvattu eräänlaisena sateenkaarikäsitteenä, joka saa erilaisia muotoja ja merkityksiä riippuen siitä, minkälaisista lähtökohdista moniammatillisuutta lähestytään (Mönkkönen ym. 2019, 9). Moniammatillinen yhteistyö voi kuvata tapaa tehdä työtä tai työmenetelmää. Sillä voidaan tarkoittaa myös kehittämiskohdetta, tavoitetta tai yleistä viitekehystä, jossa työtä tehdään. Usein moniammatillinen yhteistyö nähdään ikään kuin faktana, jolloin oletetaan, että kaikki tietävät ja ymmärtävät, mitä sillä tarkoitetaan. Todellisuudessa moniammatillisella yhteistyöllä voidaan viitata hyvinkin erilaisiin tapoihin tehdä yhteistyötä. Kuten edellä on myös mainittu, moniammatillisesta yhteistyöstä puhutaan myös poliittishallinnollisessa ohjauksessa, jossa se esitetään esim. keskeisenä keinoja parantaa lapsiperhepalveluiden laatua ja tuloksellisuutta. (Pärnä 2012, 48.)

Moniammatillisen yhteistyön käsitteen teoreettiset juuret ovat monitieteisessä yhteistyössä ja tämän yhteistyön kehittämistarpeissa (Isoherranen 2012, 12). Sille löytyy useita erilaisia määrittelyjä eri tieteiden aloilla. Enimmäkseen sitä on määritelty hoito- ja kasvatustieteissä. Käsitteen määrittelyyn ei liity kovinkaan vakiintuneita teoreettisia viitekehyksiä, mutta sitäkin enemmän käsitettä jäsentäviä kuvauksia, jotka puolestaan ovat sidoksissa eri tieteenaloista kumpuaviin näkökulmiin. (Pärnä 2012, 26–27.) Moniammatillista yhteistyötä toteutettaessa vain yhden tieteenalan viitekehys ei riitä, koska kukaan asiantuntija ei myöskään yksin riitä hallitsemaan kokonaisuutta, jota asiakkaiden moninaiset ongelmat sekä kasvavan tiedon ja osaamisen vaatimukset edellyttävät. Moniammatillinen yhteistyö toimii näin ollen myös ratkaisukeinona, kun eri toimijat tuovat oman tiedon ja osaamisen yhteen muodostaakseen yhteisen tavoitteen. Määritelmät heijastelevat aina sen määrittelijän omaa teoreettista taustaa sekä siihen liittyviä käsitteitä. (Isoherranen 2012, 10.)



Leathardin (2003) mukaan yleisnimitys kuvaamaan moniammatillista yhteistyötä englannin kielellä on interprofessional collaboration. Näin ollen eri alojen ammattilaiset kokoontuvat yhteen ratkaistakseen jonkin ongelman tai saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Leathard on esitellyt myös useita rinnakkaiskäsitteitä kuvaamaan moniammatillista yhteistyötä, esim. intraprofessional collaboration, professional cooperation, multiprofessional collaboration, transprofessional collaboration. Kansainvälisten termien määrä on moninainen, mutta niiden vivahte-erot auttavat kuitenkin jäsentämään kutakin kontekstia. (Leathard 2003, 5–6.) Suomen kielestä vastaavia nyansseja eritteleviä käsitteitä ei löydy, ja moniammatillinen yhteistyö on ikään kuin laaja sateenvarjokäsite kuvaamaan eriasteisia yhteistyön muotoja, jossa asiantuntijat työskentelevät esim. joko rinnakkain tai roolirajoja ylittäen (Isoherranen 2005, 17).

Yhteistyötä tekevien tahojen tulisi aina määrittää yhdessä, mitä moniammatillisella yhteistyöllä ymmärretään käytettävässä yhteydessä. Tämä menettely ehkäisee myös väärinymmärrysten syntymistä ja hälventää ennakoasenteita. (Isoherranen 2012, 19.) Tulkintaerojen on todettu johtuneen esim. erilaisesta ammattialasta, koulutustaustasta sekä käytettävästä kielestä. Moniammatillisuuden merkityksiä on tulkittu mm. omasta ammatti-identiteetistä, työorientaatiosta ja asiantuntijuudesta käsin. (Koskela 2013, 96.) Moniammatillinen yhteistyö on käsitteenä dynaaminen ja jatkuvasti sisällöltään ja merkitykseltään uudelleen muodostuva. Sen saamat merkitykset voivat näin ollen olla samanaikaisesti niin laajempia kuin yksilöllisempiäkin tulkintoja. Yksittäisten työntekijöiden ja paikallisten työryhmien antamat merkitykset luovat omanlaistaan moniammatillista yhteistyökulttuuria, joka voi osaltaan joko rajoittaa tai kannustaa yhteisten prosessien ja käytäntöjen kehittymistä ja kehittämistä. (Pärnä 2012, 46–48.)

Moniammatillisen yhteistyön edellytykset perustuvat organisaatiokulttuuriin, jossa eri alojen ammattilaisia arvostetaan ja heidän näkemyksiään huomioidaan tasavertaisesti. Yhteistyön toimivuuden kannalta on panostettava toimintaan, joka on ensisijaisesti asiakaslähtöistä ja näin ollen ohjaa eri alojen ammattilaisten fokuksena asiakkaan tilanteen äärelle. Hierarkkisten roolien jättäminen sivuun on oleellista, ja jopa vaadittavaa moniammatillisessa yhteistyössä. Toiminnassa tulee korostua luottamus ja avoimuus. Yhdessä työskentely perustuu jokaisen omaan osaamiseen, yhteisölliseen tiedon muodostukseen ja uusien merkitysten luomiseen. Tämän vuoksi myös tiedon jakamisen kysymykset ovat oleellisia, eli tiedon jakaminen ja siirto tulisi olla esteetöntä. (Katisko ym. 2015, 165.)

Asiantuntijuuden jakaminen on oleellista moniammatillisessa työskentelyssä. Tämän kehittämistyön viitekehyksessä moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan liittymistä yhteen, jolloin eri alojen asiantuntijat eri hierarkian tasoilla yhdistyvät ryhmäksi niin, että kaikkien

professionaalinen ydinosaaminen aktualisoituu ja tulee yhteiseen käyttöön. Housleyn (1999) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä kenenkään asiantuntijuus ei ole valmiiksi olemassa olevaa, vaan se ansaitaan ja luodaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Pärnä (2012) on esitellyt Edwardsin (2010) käsityksen asiantuntijuudesta merkittävänä osana moniammatillista yhteistyötä. Edwardsin mukaan asiantuntijuus rakentuu suhteessa professionaaliseen identiteettiin, käytäntöön ja eri ammattilaisten väliseen yhteistyöhön. Tällöin asiantuntijuus vahvistuu eri alojen ammattilaisten yhteisessä oppimisprosessissa, kun he ratkovat yhdessä käytännöstä kumpuavia ongelmia. Edwards on korostanut asiantuntijuuden vahvistamisessa ammattilaisten taitoa oppia muilta sekä antaa oman tietotaitonsa muiden käyttöön. Tällöin merkityksellistä ei ole ainoastaan huomion kiinnittäminen vuorovaikutuksen laatuun, selkeään työnjakoon tai tiedonkulkuun ja -vaihtoon. (Pärnä 2012, 21.) Isoherranen (2005) on kuvannut moniammatillisuuden käsitettä ongelmalliseksi, koska toisaalta yhteistyön edellytyksen tarve on oman osaamisen ja asiantuntijuuden kirkastamisessa, toisaalta työryhmän yhteisen osaamisen rakentamisessa ja vahvistamisessa. (Isoherranen 2005, 19.)

Kekoni ym. (2019) ovat todenneet useissa tutkimuksissa havaitun, että moniammatillisten työryhmien jäsenet saattavat toimia toisistaan erillään ja tarkastella yhteistä tehtävää ensisijaisesti ainoastaan omasta näkökulmastaan. Jotta tietoa ja jaettua identiteettiä kyettäisiin rakentamaan yhdessä, täytyisi omat osaamisalueen rajat ylittää. Tämä puolestaan edellyttää myönteistä suhtautumista ja tahtoa muiden ammattilaisten kanssa toteutettavaa työtä kohtaan. (Kekoni ym. 2019, 22.) Myös Mönkkösen ym. (2019) mukaan ammattilaisten tietotaidosta tulee vaikuttavaa silloin, kun se saatetaan yhteyteen muiden tietämyksen kanssa: asiantuntemus laajenee ja tietoa rakennetaan yhdessä. Moniammatillisuudessa korostuu ammattilaisten taito hyödyntää muiden osaamista, innostaa muita jaettuun tavoitteelliseen työskentelyyn, jonka merkittävä osuus on myös työskentelyn tulosten arviointi yhdessä. (Mönkkönen ym. 2019, 48.)

Moniammatillinen yhteistyön myötä eri alojen ammattilaiset voivat kokea oman professionsa erityisaseman ja arvostuksen uhatuksi, kun esim. rooleissa ja vastuissa tapahtuu muutoksia suhteessa aiempaan ja totuttuun. Tästä huolimatta moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet pikemminkin vahvistavat professionaalista identiteettiä. Tämä toteutuu, kun tietoisuus muiden ammattilaisten näkemyksistä, osaamisesta ja toiminnasta kirkastuu. Yhtä lailla yhteistyön myötä ymmärrys laajenee, kun jaetaan tietoa ja muodostetaan yhteistä näkemystä asiakkaan tuentarpeista ja niihin vastaamisesta. Moniammatillisessa yhteistyössä professionaalinen identiteetti itse asiassa altistetaan muutokselle, muuntumaan ja mahdollisesti jopa uudelleen muodostumaan, ei ainoastaan erillisenä osana työryhmää, vaan myös työryhmän yhteisenä jaettuna identiteettinä. (Frost & Robinson 2007, 196.)

## 4.2 Moniammatillista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät

Huolimatta siitä, että moniammatillisuuden käsitettä on käytetty runsaasti, ja että moniammatillisuus on ollut läsnä sosiaali- ja terveysalan keskusteluissa jo kymmeniä vuosia, eri ammattikuntien välisen yhteistyön toimivuudesta käytännössä tiedetään suhteellisen vähän. Vaikkakin sen merkitys on perustellusti tunnustettu, yhteistyöhön vaikuttavista edistävästä ja estävistä tekijöistä on vähänlaisesti seikkaperäistä tutkimustietoa. (Mönkkönen ym. 2019, 9.) Moniammatillisuuteen liittyviä tutkimuksia on ilmestynyt vain joitain kymmeniä 1960–1980-luvuilla. Tutkimuksellinen kiinnostus on alkanut kasvaa merkittävästi suhteessa aiempiin vuosikymmeniin jo 1990-luvulta alkaen, ja lisääntynyt entisestään 2010-luvulla. Tähän kasvuun on vaikuttanut luonnollisesti moniammatillisen yhteistyön merkityksen ja käytäntöjen lisääntyminen sosiaali- ja terveysalalla. (Kekoni ym. 2019, 18.)

Bronstein (2003) on tutkinut, miten moniammatillisesta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman toimivaa, sekä luonut mallin kuvaamaan moniammatillisen yhteistyön eri osa-alueita ja niihin vaikuttajia tekijöitä. Nämä viisi eri osa-aluetta ovat Bronsteinin mukaan:

- keskinäinen riippuvuus (interdependence)
- uudelleen luodut ammatilliset toimintatavat (newly created professional activities)
- joustavuus (flexibility)
- tavoitteiden kollektiivinen omistajuus (collective ownership of goals)
- prosessin reflektointi (reflection on process)

Keskinäisellä riippuvuudella viitataan jokaisen eri ammattilaisen tarpeeseen ymmärtää oma ja muiden rooli osana moniammatillista työryhmää. Keskinäinen riippuvuus edellyttää myös kunnioitusta ja luottamusta ryhmän muita jäseniä ja heidän osaamistaan kohtaan. (Bronstein 2003, 299–300; Bronstein ym. 2018, 23.) Kinnunen (2021) on todennut, että yhteisesti sovitut toimintatavat ovat perusta jokaisen työryhmän jäsenen roolin ja osaamisen arvostukselle. Tällöin myös vahvistetaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa jokainen on osallisena yhteisessä vuorovaikutusprosessissa. (Kinnunen 2021, 121.) Uudelleen luoduilla ammatillisilla toimintatavoilla viitataan näihin uusiin toimintamalleihin ja -käytäntöihin, kun eri ammattilaiset työskentelevät yhteisen asian äärellä. Yhteistyöstä saatava hyöty on suurempi kuin aiemmin, kun jokainen ammattilainen työskenteli omalla kentällään ja ehkä toistensa työstä tietämättöminä. Kyseessä on rakenteellinen osa-alue, joka vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemukseen saamastaan avusta ja palvelusta. (Bronstein 2003, 300.)

Joustavuudella tarkoitetaan ammatillisten roolirajojen ylityksiä ja ammattilaisten kykyä omaksua myös uudenlaista osaamista ja rooleja. Moniammatillisen työryhmän rakenteessa vallitseva vahva hierarkia voi toimia tällaisen joustavuuden esteenä. Jokaisen työryhmän

jäsenen tulee kyetä tarvittaessa luopumaan omista näkemyksistään ja tekemään kompromisseja yhteisen hyvän nimissä. Tavoitteiden kollektiivisella omistajuudella tarkoitetaan yhteisen tavoitteen asettamista sekä jokaisen työryhmän jäsenen sitoutumista ja vastuuta suunnittelusta ja tavoitteen suuntaisista toimista sen saavuttamiseen saakka. Tässä osaluueessa korostuu asiakaslähtöisyys ja asiakkaan osallisuus omassa asiakasprosessissaan. Prosessin reflektoinnilla viitataan itsereflektointiin, jota moniammatillisen työryhmän tulisi hyödyntää läpi yhteisten prosessien ja niiden jälkeen yhteistyönsä toteutuksen ja asiakasprosessin onnistumisen ja vaikuttavuuden arvioinnissa. Reflektointi on väline, jolla moniammatillista yhteistyötä voidaan vahvistaa entisestään. (Bronstein 2003, 300–302; Bronstein ym. 2018, 26–27.)

Bronsteinin mukaan moniammatillisen yhteistyön osatekijöihin vaikuttavia tekijöitä ovat:

- ammatillinen rooli (professional role)
- rakenteelliset tekijät (structural characteristics)
- persoonalliset tekijät (personal characteristics)
- työryhmän yhteinen historia (history of collaboration)

(Bronstein 2003, 303).

Kokemus omasta ammatillisesta identiteetistä vaikuttaa siihen, kuinka muiden kanssa asetutaan yhteistyöhön. Vahvan ammatillisen identiteetin omaava työntekijä on varma omasta osaamisestaan ja sen merkityksestä osana moniammatillista työryhmää. Epävarma työntekijä ei välttämättä tuo omia näkemyksiään työryhmän tietoon (Kekoni ym. 2019, 25). Yksilön itsetuntemus ja kyky itsereflektioon vaikuttavat siihen, millaisina kukakin ymmärtää ja kokee ne tekijät, jotka omalla kohdalla motivoivat tai estävät sitoutumista moniammatilliseen yhteistyöhön (Bates ym. 2018, 230). Persoonallisena tekijänä voidaankin pitää esim. ihmisten tapa kohdata toisensa ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mihin ihmisten asenteet vaikuttavat merkittäväällä tavalla. Positiivisesti yhteistyöhön suhtautuvat ovat luonnollisesti avoimempia toisten näkemyksiä kohtaan, kun taas negatiivisella asenteella yhteistyötä lähestyvät asettuvat herkästi vastarintaan ja kyseenalaistavat muiden osaamista. Jos miettii työryhmän yhteistä aiempaa historiaa, onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset voivat vaikuttaa tulevaan yhteistyöhön asenteiden tapaan. (Bronstein 2003, 302–304.)

Rakenteellisia tekijöitä ovat esim. organisaatiokulttuuri, johdon tuki, kohtuullinen työmäärä sekä yhteistyötä varten varattuun aikaan ja paikkaan liittyvät mahdollisuudet tai rajoitteet (Bronstein 2003, 303). Ambrose-Millerin ja Ashcroftin (2016) tutkimuksessa moniammatillista yhteistyötä arvostavaa ja tukevaa organisaatiokulttuuria pidettiin kaikista tärkeimpänä tekijänä työn sujuvuuden kannalta. Heidän mukaansa moniammatillista yhteistyötä vaalivan kulttuurin sisällöt vastaavat moniammatillisessa yhteistyössä vaadittavia ydiosaamisen

kompetensseja. Yhteinen kulttuuri rakentuu ja vahvistuu yksilöiden arvojen, uskomusten ja asenteiden varassa, ja siksi myös yksittäisten työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota työskennellä osana moniammatillista työryhmää pidettiin tärkeänä. Organisaatiokulttuuriin vaikuttivat merkittävästi myös johtaminen ja työympäristö. (Ambrose-Miller & Ashcroft 2016, 103–104.) Johto voi osoittaa tukeaan esim. huolehtimalla ammattiroolien ja tehtäväkuvien määrittelystä (Kekoni ym. 2019, 25).

Toimiva vuorovaikutus ja kommunikointi ovat merkittäviä moniammatillista yhteistyötä edistäviä tekijöitä. Puutteellisina ne puolestaan muodostavat esteitä yhteistyölle. (Ambrose-Miller & Ashcroft 2016, 106.) Toimivan kommunikoinnin myötä on mahdollista rakentaa yhteistä ymmärrystä, mikä puolestaan vahvistaa työryhmän jäsenten kokemuksia avoimesta ja turvallisesta ilmapiiristä, tuesta ja osallisuudesta. Tähän vaikuttaa jokaisen kyky kuunnella toista empaattisesti sekä havainnoida myös kaikkea sanatonta viestintää. (Bates 2018, 224.) Miller ja Freeman (2003) ovat nostaneet tutkimuksessaan esiin tekijöitä, joiden toimivuus on edellytys vuorovaikutuksen näkökulmasta moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle. Heidän mukaansa työryhmä tulee jakaa yhteinen näkemys liittyen niin itse moniammatilliseen yhteistyöhön kuin lähtökohtiin hyvästä hoidosta. Kaikkien ammattilaisten erityisosaamista ja panosta arvostetaan. Kaikki kommunikointi, tiedon jakaminen ja muodostaminen, toimii tarvittavissa moninaisissa yhteyksissä. Yhteisesti jaetun näkemyksen rinnalla tärkeää on myös jaettu vastuu yhteistyö- ja asiakasprosessista. Kaikkien yhteistyöhön osallistuvien voidaan luottaa sitoutuvan, kantavan vastuuta ja ottavan osaa päätöksenteosta. Yhteistyön myötä muodostuu uusia yhteisiä käytäntöjä ja tapoja toimia. (Miller & Freeman 2003, 123.)

Toimivan vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta ymmärrys eri ammattilaisten rooleista osana työryhmää ja joustavat roolirajojen ylitykset ovat tärkeitä. Miller ja Freeman esittivät, että roolirajojen ylitykset tapahtuvat ennen kaikkea asiakaslähtöisesti, eli potilaan tarpeisiin vastataan tarvittaessa muovaamalla omaa tottua tapaa työskennellä sekä oppimalla uutta toisilta ja yhdessä. (Miller & Freeman 2003, 123.) Osaamisen jakamisen ja toisilta oppimisen ohella on myös tunnistettu tarve oppia ymmärtämään moniammatillisessa yhteistyössä vaadittavaa osaamista jo osana sosiaali- ja terveysalalle suuntavaa opiskelua (Ambrose-Miller & Ashcroft 2016, 105). Bronsteinin tapaan Miller ja Freeman totesivat yhteistyön onnistumiseen vaikuttavan niin rakenteelliset kuin persoonalliset tekijät. Jälkimmäisten mukaan kyseiset vaikuttavat tekijät nousivat esiin etenkin tutkimukseen osallistuneiden epäonnistuneiden työryhmien seurannassa. (Miller & Freeman 2003, 123.)

Bronstein esitti, että moniammatillisen yhteistyön osatekijöihin vaikuttavat tekijät voivat joko edistää tai estää yhteistyön sujuvuutta (Bronstein 2003, 302). Kun moniammatillista

yhteistyötä on kuvattu tutkimustiedossa, nouseekin usein esiin kaksi vastakkaista näkökulmaa: yhteistyön kokeminen joko mahdollisuutena tai haasteena. Aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin moniammatillisen yhteistyön kehittymistä ja yhteistyöhön sitoutumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Näitä tekijöitä on kuvattu juuri esim. rakenteellisina ja persoonallisina tekijöinä (Koskela 2013, 96). Lähemmin tarkasteltuna nämä vaikuttavat tekijät voivat olla niin työntekijälähtöisiä, työn organisointiin ja johtamiseen liittyviä tekijöitä kuin yhteistyöhön ylipäätään liittyviä tekijöitä. Edistäviä tekijöitä on löytynyt selkeästi enemmän kuin haittaavia. (Herrala 2021, 48–50)

Tutkimuksissa esiin nousseita moniammatillista yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat esim. avoimuus, mielipiteiden vapaus ja tasa-arvoisuus, jaettu vastuu ja päätöksenteko (Herrala 2021, 34–35). Myös yhteinen kieli, yhteiset tilat ja säännölliset palaveriajat, yhteiset koulutukset ja casetyöskentely on koettu merkityksellisinä (Koskela 2013, 96). Kun puolestaan moniammatillisen yhteistyön hyötyjä on tutkittu, on koettu esim. työnjaon selkiytyneen sekä resurssien kohdentuneen aiempaa oikeammin, koska päällekkäinen työ on vähentynyt. Vastaavasti, kun moniammatillisesta yhteistyöstä on hyödytty, on se lisännyt työhyvinvointia sekä parantanut työilmapiiriä. Useisiin haasteisiin kyetään vastaamaan panostamalla ja vahvistamalla moniammatillista yhteistyötä edistäviä tekijöitä. (Sandström ym. 2018.)

Moniammatillista yhteistyötä haittaavat tekijät jakautuvat tutkimustiedon perusteella työn organisointiin liittyviin tekijöihin sekä yhteistyöhön liittyviin tekijöihin (Herrala 2021, 50). Tällaisia tekijöiksi on nimetty esim. yksin tekemisen perinne, puutteelliset taidot vuorovaikutusosaamisessa, luottamuksen puute sekä puutteet johdon tuessa. Merkittäviä haasteita yhteistyölle muodostavat myös kiire ja ajanpuute sekä yhteistyön suunnittelemattomuus ylipäätään. (Koskela 2013, 96.) Esteeksi voi muodostua myös se, että työntekijöillä ei ole riittävää tietoa ja ymmärrystä toistensa työnkuvista, eikä erilaista osaamista tunnusteta (Sandström ym. 2018). Kinnunen (2021) on maininnut moniammatillisen yhteistyön haasteina rooleihin liittyvät epäselvyydet sekä puutteet vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa. Kun moniammatillista yhteistyötä toteutetaan verkostotyönä esim. toisistaan erillisten palveluyksiköiden välillä, Kinnusen mukaan myös organisaatorakenteiden haasteellisuus voi itsessään jo hankaloittaa yhteistyön toimivuutta. (Kinnunen 2021, 120.)

Edistävät ja haittaavat tekijät ovat joiltain osin samoja, ja tästä syystä toistensa vastakohtia. Edistävä tekijä voi muuttua haittaavaksi tekijäksi, jos se ei jostain syystä toimi. Edistävien tekijöiden osalta on työntekijöiden oma osuus ja vastuu näyttäytynyt merkittävämpänä yhteistyön onnistumisen kannalta kuin haittaavien. Haittaavien tekijöiden osalta puolestaan työn organisointi ja yhteistyöhön liittyvät tekijät olivat muita suuremmassa roolissa. (Herrala 2021, 53.) Keskeisimmiksi edellytyksiksi, ja siksi yhtä aikaa myös haasteiksi,

moniammatilliselle yhteistyölle on nimetty tiimityöskentelyn ja vuorovaikutustaitojen oppiminen, roolien joustavuus, vastuiden määrittely sekä käytännöt, jotka tukevat ja vahvistavat yhteisen tiedon rakentamista (Katisko ym. 2015, 164).

Moniammatillisen yhteistyön kannalta tiedonkulku ammattilaisten välillä on keskeistä, mikä tekee siitä myös hyvän esimerkin joko edistävänä tai haittaavana tekijänä. Jos organisaatiolla on sama tietojärjestelmä käytössä, on asiakkaan tiedot suoraan kaikkien tarvitsevien käytössä sekä myös suorat sähköiset konsultaatiot mahdollisia. Jos tällaista mahdollisuutta ei ole, yhteistyö luonnollisesti hankaloituu. (Sinervo ym. 2019, 40.) Kyse ei ainoastaan ole erillisistä sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmistä, jolloin toisen alan työntekijöiden pääsy toisen alan järjestelmään on estetty. Tämän lisäksi myös salassapitovelvollisuuteen liittyvät seikat voivat hankaloittaa yhteistä työskentelyä. Sosiaalialan ammattilaisten voi olla haastavampaa saada arvionsa mukaan tarvittavaa tietoa esim. asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamiseksi terveydenhuollon puolelta. (Ambrose-Miller & Ashcroft 2016, 106; Frost & Robinson 2007, 188.) Moniammatillisten työryhmien osalta näihin haasteisiin on voitu pyrkiä vaikuttamaan luomalla uusia käytäntöjä tiedonhallinnan ja -vaihdon helpottamiseksi. (Frost & Robinson 2007, 188). Alho (2017) on esittänyt, että moniammatillisessa yhteistyössä jaetun tiedonmuodostamisen esteenä voi olla myös puutteet, jotka liittyvät rakenteelliseen ja poliittishallinnolliseen työhön. Tällaisiksi hän on nimennyt esim. tehokkuusvaatimukset, jotka perustuvat määrällisiin suoritteisiin työn laadun parantamisen sijaan. (Alho 2017, 212.)

#### 4.3 Profioiden merkitys moniammatillisessa yhteistyössä

Sosiaali- ja terveysalojen eriytyneet ammattikulttuurit voivat muodostua esteeksi integraatiolle ja moniammatilliselle yhteistyölle. Nämä esteet ovat usein näkymättömissä ja näyttäytyvät esim. muutosvastarinnan muodossa. Erot ammattikulttuureissa voivat tarkoittaa näkemyseroja esim. tavoitteissa, työkäytännöissä ja ihmisten välisissä suhteissa. Näiden erojen kohtaaminen tarkoittaa väijäämätöntä yhteentörmäystä ja yhteensovittamisen tarvetta moniammatillisessa yhteistyössä. (Sinkkonen ym. 2017, 110–111.) Sosiaali- ja terveysalalla eri ammattikunnilla on myös omat ammatilliset lähtökohtansa. Tämä tarkoittaa erilaisia merkitysrakenteita sekä mahdollisesti myös toisistaan poikkeavia arvoja, normeja ja uskomuksia. (Kinnunen 2017, 176.) Eri ammattiryhmien edustajat oppivat vastaamaan jo koulutuksensa myötä oman ammattiryhmänsä erityisosaamisen kompetenssiin. He kasvavat myös koulutuksensa myötä kiinni oman ammattiryhmänsä ammattikulttuuriin, ja muiden toimijoiden ja asiantuntijoiden erilaiset näkemykset ja käytännöt voivat jäädä hyvinkin vähälle huomiolle. (Tervaskanto-Mäentausta 2018, 23.)

Eri ammattiryhmien asiantuntijuutta voidaan lähestyä professioteorioiden kautta (Isoherranen 2012, 59). Professionilla voidaan viitata koulutuksella saavutettuun arvostettuun ammattiin, jolle ominaista on oma erityinen tietoperusta. Tällaisessa ammatissa toimivalla henkilöllä on suhteellisen paljon harkintavaltaa työssään sekä auktorisoitu asema suhteessa asiakkaisiin ja toisiin ammattiryhmiin. Professionilla viitataan myös ammattiin, jossa pyrkimyksenä on usein edistää yleistä hyvää. Perinteisesti professionilla on viitattu esim. lääkärin tai opettajan ammattiin. Aiemmin jakoa tehtiin selkeästi professionaalien ja ei-professionaalien kesken, mutta kiinnostus on sittemmin suuntautunut professionien jatkumomalleihin. Jatkumolle voidaan sijoittaa lähes kaikki ammatit, jolloin aikaisempien ääripäiden väliin jää niin kutsuttuja semiprofessioita sekä uusia professioita. (Pärnä 2012, 35–36.) Näin ollen tässä työssä jokainen kohderyhmän jäsen edustaa ammattinsa puolesta jotakin professiota, esim. lääkäri, sosiaalityöntekijä, sairaanhoitaja, psykologi.

Tämän kehittämistyön viitekehyksessä asiakkaat ovat 13–18-vuotiaita nuoria ja heidän perheitään. Tällaisen asiakasryhmän kohdalla puhutaan yleisemmin lasten, nuorten ja perheiden palveluista. Tyypillistä perhepalveluita tuottaville organisaatioille on se, että eri yksiköissä työskentelee useita saman alan työntekijöitä, esim. terveydenhoidon henkilöstö työskentelee omassa yksikössään ja sosiaalitoimen omassaan. Näissä erillisissä yksiköissä työskentelee sitten saman alan eri koulutustaustalla työntekijöitä eri hierarkian tasoilla. Terveydenhoidon yksikössä tämä tarkoittaa esim. lääkärin professionaalisen asiantuntijuuden ylittävän sairaanhoitajan asiantuntijuuden, ja sosiaalialan yksikössä sosiaalityöntekijän professionaalisuuden ylittävän sosiaaliohjaajan asiantuntijuuden. Näihin hierarkioihin liittyy myös lakiin perustuvat määräykset työntekijöiden vastuista. Tästä huolimatta professionien rajapinnoista tehtäviin liittyen käydään jatkuvaa keskustelua ja neuvottelua. (Pärnä 2012, 28.)

Sellaisten palveluyksiköiden, jotka kuuluvat hallinnollisesti samanaikaisesti sekä sosiaali- että terveydenhuollon alaisuuteen, organisatorinen identiteetti voi olla hajanainen. Tähän vaikuttaa nimenomaan se, että työryhmät toimivat samanaikaisesti erilaisten traditioiden ja työskentelytapojen leikkauspisteessä. Yhteisen näkemyksen uupuessa merkitykselliseksi nousevat käsitykset siitä, kenen tiedolla on eniten painoarvoa. Tällaiset palvelut määritellään usein jommaksikummaksi, sosiaali- tai terveyspalveluksi, riippuen siitä, millainen määrittelijän oma tausta ja hänen käsityksensä moniammatillisesta yhteistyöstä on. Painotukseen voi vaikuttaa esim. lääkärijohtoinen yksikkö, jolloin sosiaalihuollon työpanos voi jäädä käytännön työssä alisteiseksi terveydenhuollolle. (Alho 2017, 166.)

Professionien väliset suhteet näyttävät usein yksinkertaisina, mutta todellisuus on kompleksisempi, kun tehtävät ja niiden väliset linkit muuttuvat vastaamaan toimintaympäristön



muutoksen tarpeisiin (Pärnä 2021, 38). Ammattikulttuuri ja myös ammattikunnan sisäinen kontrolli vaikuttavat usein vahvoina eri professionissa. Professionalisoitumiseen voidaan näin ollen myös liittää tietynlainen oman reviirin suojeleminen, mikä voi esim. julkisen sektorin palveluissa saattaa monet professionit törmäyskurssille. Tämän myötä professionien välinen aito yhteistyö luonnollisesti hankaloituu. (Huhtala 2016, 8, 10.)

Kun työskennellään moniammatillisissa työryhmissä, perinteisiä ammatillisia ja tehtäväkeskisyyteen perustuvia roolirajoja ylitetään vääjäämättä kaikkien asiantuntijoiden kesken. Asiantuntijuuteen perustuvien rajojen ylittäminen on herkkää aluetta, mutta joustava ja kokonaisvaltainen työskentely edellyttää tuolle alueelle astumista. Toisen ammatillista osaamista on tärkeä tunnistaa ja kunnioittaa, ja rajan ylityksillä tulee olla jokin perusteltu tarkoituksensa. Jos rajanylityksiä ei ole hyväksytty yhteisellä sopimuksella, niitä tehdään harkitsemattomasti tai riittämättömällä osaamisella, tulee herkästi vastaan ristiriitaitilanteita. Toisen astuminen ikään kuin omalle reviirille voidaan kokea uhkana, ja näin ollen muodostua myös esteeksi yhteistyölle. Toisaalta moniammatillisissa työryhmissä myös tunnistetaan rajojen ylittäminen toiminnan sujuvuutta ja asiakkaan kokonaisvaltaista hoitoa ja tukea lisäävänä tekijänä. (Isoherranen 2012, 110–111.)

Rooliristiriitoja voi synnyttää tilanne, jossa asiantuntijoiden odotukset toistensa toiminnasta omassa roolissaan eivät kohtaa (Isoherranen 2012, 111). Kun terveydenhuollon koulutuksen moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä kompetensseja on tutkittu, on merkittävimmiksi nousseet toimiva vuorovaikutus sekä moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvä roolien ymmärrys ja selkeys (Tervaskanto-Mäentausta 2018, 30–31). Kun ollaan tietoisia toisten ammattitehtävistä ja toimenkuvista, osaamisesta ja aiemmin omaksutuista tavoista työskennellä, yhteistyön sujuvuudelle on paremmat lähtökohdat. Moniammatillisen työskentelyn merkityksen selkiytymisen myötä myös työntekijöiden oma rooli työryhmän jäsenenä selkiytyy. (Kekkonen ym. 2019, 23.)

Moniammatillisen yhteistyön toimivuuden kannalta onkin merkittävää, että työryhmän tiedossa on, mitä eri sektoreilla tehdään, mitä kukakin ryhmän jäsen tekee ja mikä heidän lähestymistapansa asiakasta ja yhteisiä palveluja kohtaan on. Moniammatillisessa yhteistyössä tulee asiakkaan tilanteen tarkastelussa siirtyä omasta näkökulmasta kohti laajennettua ymmärrystä toisen ammattilaisen ja myös asiakkaan omasta näkökulmasta. Tämä edellyttää luottamusta toisten ammattitaitoon sekä toisten näkemysten kunnioitusta, ja on osaltaan edellytys yhteisten tavoitteiden muodostamiselle. (Sinervo ym. 2019, 39.) Yhteisen ymmärryksen ja jaetun näkemyksen muodostaminen on mahdollista sitä paremmin, mitä selkeämpi käsitys rooleista ja vastuista kaikilla on, ja mitä vahvempi kyky reflektioon jokaisella työryhmän jäsenellä ja kaikilla yhdessä on. (MacInnes ym. 2020, 7.)

Jos ymmärrys toisen työntekijän professiosta ja roolista osana työryhmää uupuu, myös hänen näkemyksensä yhteisessä keskustelussa voidaan sivuuttaa. Näin esimerkiksi sosiaalityöntekijät ovat kokeneet osana terveydenhuollon työryhmiä lapsiperheiden asioissa. Yhteistyön sujuvuutta on tällöin pyritty vahvistamaan samoissa tiloissa työskentelemällä sekä tiivistämällä esim. työparityöskentelyä ja case-työskentelyä eri aloja edustavien ammattilaisten kesken. Ammattilaisten kokemuksen mukaan tämä kasvatti ymmärrystä toisen työstä enemmän kuin puhuminen jokaisen tehtäväkuvasta ja roolista työryhmässä. Konkreettisesti toteutettu yhteistyö mahdollisti tiedon jakamisen ohella osaamisen jakamisen. (Frost & Robinson 2007, 188–192.)

Moniammatillista yhteistyötä ei pidä ymmärtää itsetarkoituksellisena ratkaisuna sosiaali- ja terveydenhuollon integraation haasteisiin. Oleellista on pohtia, milloin ja millainen moniammatillinen yhteistyö tuo lisäarvoa asiakkaalle. Toisinaan voi olla perusteltua, että jonkun ammattiryhmän edustaja työskentelee asiakkaan kanssa yksin, mutta hänellä on kuitenkin moniammatillisen työryhmän taustatuki tarvittaessa saatavilla. (Alho 2017, 165.) Moniammatillinen yhteistyö voi myös parantua ja kehittyä käytännön työn kautta. Yhteisen työskentelyn edetessä eri ammattilaisten roolit tulevat näkyvämmäksi työryhmän muille jäsenille, yhteinen toimintakulttuuri kehittyy ja kullakin työryhmän jäsenellä on aiempaa paremmat mahdollisuudet reflektoida myös omaa tapaansa työskennellä ja tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. Näkemys toisen työstä ja osaamisesta voi olla hyvin niukka tai jopa virheellinen. Yhdessä työskennellessä kuitenkin myös jokaisen ammattilaisen hiljainen tietotaito tulee näkyväksi. Yhteinen työskentely kasvattaakin tarvittavaa tietoa muiden ammattilaisten osaamisesta, jolloin väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä toisten osaamisesta voidaan hälventää ja omien tehtävien sulautus toisen työhön helpottuu. (Kekoni ym. 2019, 24–27.)

Alho (2017) on kuvailut, että vaikka työntekijöiden toimenkuvat säilyisivät ajan saatossa suhteellisen ennallaan, eri ammattiryhmät ja heidän asemansa suhteessa toisiinsa ovat liikkeessä, kun moniammatillista yhteistyötä toteutetaan. Käytännön työssä tämä merkitsee perinteisesti johonkin ammattiryhmään liitettyjen tehtävien toteutusta joustavasti. Tämä voi tulla näkyväksi esim. niin, että sosiaalityöntekijä ottaa vastuuta nuoren kanssa työskentelystä ja psykologi puolestaan vanhempien ohjaamisesta. (Alho 2017, 206–207.) Erilaisten professioiden kohtaaminen moniammatillisessa yhteistyössä luo mahdollisuuksia myös niiden edustajille oppia uutta ja ottaa vaikutteita toisen ammattikunnan tiedoista ja toimintatavoista. Oma substanssiosaamista voidaan näin ollen laajentaa ja syventää dialogisessa suhteessa eri alojen ammattilaisten kanssa. (Mönkkönen ym. 2019, 71.)

Skybergin (2022) mukaan moniammatillista yhteistyötä toteuttavien työryhmien dynamiikka sisältää kolme eri aspektia. Nämä ovat työryhmän monimuotoisuus, erimielisyydet ja niiden

yhteensovittaminen. Jokainen aspekti pitää sisällään mahdollisuuksia ja riskejä. Moniammatillisuus perustuu eri ammattiryhmien yhteiseen toimintaan, jossa erilaista tietoa ja osaamista sovitetaan yhteen. Tämä mahdollistaa sellaisen tiedon muodostamista, joka olisi mahdotonta kenenkään yksin toteuttaa. Tiedon muodostaminen itsessään haastaa työryhmää huomioimaan erilaiset näkemykset, jolloin myös erimielisyydet tulevat näkyviksi. Tämä puolestaan houkuttelee työryhmää sovittamaan erimielisyyksiä yhteen, jotta yhteinen näkemys voitaisiin synnyttää. (Skyberg 2022, 10.)

## 5 Jatkuva kehittäminen

### 5.1 Muuttuva toimintaympäristö ja toiminnan kehittäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on ollut koko kuluneen 2000-luvun keskellä merkittävää murrosta. Erilaisilla rakenteiden ja sitä kautta myös toimintatapojen muutoksilla on pyritty vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin kansalaisten palvelutarpeiden osalta. Jo ennen tulevaa hyvinvointialuemuutosta vuonna 2023 on useammalla maakunnan kokoisella alueella muodostettu viime vuosina kuntayhtymiä, joiden vastuulla on ollut järjestää ja suurimmaksi osaksi myös tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja alueen asukkaille. Kuntayhtymän kokoisilla suurilla sote-palveluista vastaavilla organisaatioilla on katsottu olevan myös mahdollisuuksia kehittää yli perinteisten sektorirajojen toimivia asiakaslähtöisempiä palveluja. Tällöin jo organisaatorakenteissa on voitu huomioida yhtä lailla sosiaali- ja terveydenhuollon kuin myös esim. perustason ja erikoispalvelujen henkilöstön välinen moniammatillinen yhteistyö. Tästä huolimatta sote-palvelut näyttävät yhä usein asiakkaalle pirstaleisina, ja asiakas kokee usein asiansa käsittelystä uupuvan moniammatillisesti toteutettu jaettu näkemys. Ammatillaiset käsittelevät edelleen asiakkaan asiaa oman sektorinsa ja ammattiryhmänsä näkökulmasta, jolloin asiakkaan asian ratkaiseminen edellyttää myös mahdollisesti useita käyntejä eri paikoissa eri ammattilaisten vastaanotolla. (Sinervo ym. 2019, 36–37.)

Sote-palvelujen kehittämiseen liittyen puhutaan paljon integraatiosta. Sillä tarkoitetaan eri aloilla työskentelevien asiantuntijoiden ja eri palvelujen kytkeytymistä toisiinsa, ja integraatiota käytetäänkin usein kattokäsitteenä hahmottamaan ja jäsentämään moniammatillista yhteistyötä. Sotepalvelujen uudistaminen keskittyy pitkälti tukemaan järjestelmä- ja organisaatiotason integraatiota, mutta tällainen yhdentyminen yksistään ei ole riittävää ja takaa uudistuksen toimivuutta. Integraation toimeenpanijoita ovat ihmiset, jotka ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa luoden yhteistä käytäntöä. (Kekoni ym. 2019, 35, 39.) Palveluintegraatiosta on jo hyviä esimerkkejä eri kuntayhtymien organisaatiomuutoksista. Esimerkiksi Etelä-Karjan sosiaali- ja terveystyöpiiri Eksotessa on lasten ja nuorten palveluissa mahdollistettu asiakkaalle matalan kynnyksen palvelut, jolloin tarvittaessa myös moniammatillinen työryhmä suunnittelee asiakkaalle tämän tuentarupeeseen vastaavat palvelut. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirien kuntayhtymä Siun sotessa ei puolestaan ole muutettu organisaatiota, vaan on panostettu fyysisesti samoissa tiloissa työskentelevien ammattilaisten yhteistyöhön muulla tavoin, kuten suunnittelemalla asiakasprosesseja yhdessä sekä päivittäisistä toiminnoista vastaavalla yhteisellä johtamisella. (Sinervo ym. 2019, 39.)

Jatkuvasti muuttuvassa sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristössä on organisaatioiden menestymisen kannalta merkittävää, että ne kykenevät myös jatkuvasti oppimaan uutta, luomaan tietoa ja soveltamaan sitä omassa toiminnassaan. Tämä edellyttää myös yksittäisiltä työyhteisöiltä organisaatioiden sisällä uudenlaisia tapoja tehdä ja kehittää työtä. (Pärnä 2012, 15.) Uudenlaisiin organisaatioihin muodostuu myös uudenlaisia tehtäväalueita ja sitä kautta myös uudenlaisia osaamisvaatimuksia organisaation kaikille tasoille, niin johtajille kuin työntekijöille. Yksi merkittävä haaste moniammatillisen yhteistyön kannalta on hallintoalojen rajoihin ja ammattiryhmärajoihin liittyvät kriittiset näkemykset ja kehittämistarpeet. Kehittämistyön kannalta haasteita asettaa myös osin uudistuva johtaminen, kun eri tason johtajilla on laajoilla maantieteellisillä alueilla yhä enemmän työntekijöitä johdettavanaan. Fyysisesti etäällä olevan johtaja jää usein myös muulla tavoin etäiseksi. Tällaisissa tilanteissa jo pelkästään asioiden avoin ja vuorovaikutteinen jakaminen ja reflektointi, saati kehittäminen, muodostuvat haasteiksi. (Sinervo ym 2019, 39.) Työn muutoksessa ja moniammatillisen yhteistyön vahvistuessa korostuu johtamisosaaminen, mutta yhteistyö haastaa myös työntekijöitä kohtaamaan esim. oman vuorovaikutusosaamisensa kehittämistarpeet sekä pohtimaan omaa asiantuntijuuttaan ja ammatti-identiteettiä. (Kekoni ym. 2019, 43–44.)

Jos tarkastellaan työyhteisön yhteistyön ongelmia ne yhdistyvät usein organisaatiokulttuuriin. Alaistaitojen sijaan on alettu puhua työyhteisötaidoista, jolloin aiemmin korostunut taito toimia johdettavana on korvaantunut taitona toimia osana ryhmää. Tällöin sosiaalisille taidoille sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoille on alettu antaa aiempaa enemmän arvoa. Muutostyössä ja moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat työyhteisötaitojen kannalta tärkeät ominaisuudet kuten aktiivisuus, osallistuminen ja itseohjautuminen. (Kekoni ym. 2019, 44–45.) Henkilöstö voi kuitenkin edelleen olla hyvinkin tottunut autoritääriiseen johtamiseen, jolloin esim. itseohjautuminen tiiminä edellyttää merkittävää muutosta. Muutos vastuun ottamisessa voidaan kokea niin suureksi, ettei sitä haluta tai edes kyetä ottamaan. Yksittäisten henkilöiden muutosvastarinta voi olla niin merkittävää, että se muodostaakin tietynlaista ryhmäpainetta siihen suuntaan, ettei asioiden halutakaan muuttuvan, jos se tuo mukanaan uudenlaista tai lisävastuuta. Työryhmillä voi olla mahdollisuus sopia töistä yhdessä, mutta sitä ei ikään kuin osatakaan tehdä, jollei työjohtajan ohjeistukset ole kertomassa, miten pitäisi toimia. Tämä voi muodostua myös merkittäväksi haasteeksi, jollei jopa esteeksi, kehittämistyölle. Mielenkiintoista on, että toisaalta nimenomaan tiimityön hyväksi puoliksi on koettu nimenomaan itsenäisyys ja itseohjautuvuus, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä hyödyntää ja kasvattaa osaamistaan sujuvammin. (Ranta 2021b, 85–86.)

Työyhteisöjen osallistavaa ja osallistuvaa työtettä on alettu painottaa sekä johtamisessa että kehittämisessä niin, että suuntana on aiempaa selkeämmin yhteistyö, joka perustuu keskustelevaan ja yhteisölliseen dialogiin ja demokraattiseen päätöksentekoon. Työyhteisöjen mukanaolo ja aktiivinen toimijuus toiminnan jatkuvassa kehittämisessä on jopa nimetty organisaatioiden elinehdoksi nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Salonen ym. 2017, 21–22.) Henkilöstön osallistamisella ja osallistumisella luodaan henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa kehittämiseen ja sitä kautta tavoiteltavan muutoksen laatuun ja toteutukseen. Henkilöstö kokee systemaattisen ja tavoitteellisen kehittämisen mielekkäänä ja motivoivana, mikä luonnollisesti vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Osallistavalla kehittämistyöllä on hyvät mahdollisuudet muodostua eräänlaiseksi hyvän ilmapiirin ja toiminnan kehäksi, joka vahvistaa sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation kehittämiskulttuuria. (Ranta 2021a, 62.)

## 5.2 Työyhteisöt kehittämistoiminnan voimavarana

Työ voidaan ymmärtää toimintana, jossa ihmisten keskinäisellä kielellisellä vuorovaikutuksella organisoituminen tapahtuu. Tällöin kunkin työntekijän pyrkimykset ovat tarpeen kyetä yhdistämään toisten työntekijöiden ja asiakkaiden näkemyksiin. Organisaatiot ovat näin ollen sosiaalisia järjestelmiä, joita ylläpidetään arkisen vuorovaikutuksen avulla. Työn organisoituminen on ikään kuin työyhteisön välillä tapahtuvaa jatkuvaa neuvottelua. Työyhteisöille tämä merkitsee tavoitteellista ja suunnitelmista toimintaa, joka puolestaan sisältää kaikkien työyhteisössä vaikuttavien eri toimijoiden yhteisiä työn tekemisen prosesseja. Työn organisoitumisen ulottuvuuksina voidaan nähdä esim. työnjako, erilaiset työmenetelmät, kontrolli sekä ammatillisuus. (Pärnä 2012, 17.)

Kehittämisen avulla toteutettava muutostyö suurissa organisaatioissa on hidasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että kehittämistyötä toteuttavat kunkin työyhteisön jäsenet yhdessä, jolloin kehittämisen kohteena on heidän oma työyhteisönsä. Tällöin muutos näyttäytyy merkityksellisenä sen kohteille ja halu muutokseen kumpuaa myös työyhteisöstä itsestään. Kehittämismyönteinen asenne mahdollistaa myös muutokset käytännössä. (Koskela 2013, 100.) Juujärvi ym. (2019) ovat todenneet työntekijöiden aktiivisen roolin olevan suuri onnistuneen muutoksen toteutumisessa. Ensinnäkin työntekijöiden tieto ja osaaminen tulisi tunnustaa keskeiseksi kehittämisen voimavaraksi, jolloin heidät nähdään myös muutoksen tekijöinä muutoksen kohteen sijaan. (Juujärvi ym. 2019, 11.) Sinervo ym. (2019) ovat myös nostaneet esiin tarpeen korostaa työntekijöitä aktiivisina organisaation jäseninä, ns. organisaatiokansalaisina. Etenkin asiakastyötä tekevät ovat havainnoimassa ja todistamassa toiminnan onnistuneita tuloksia sekä yhtä lailla haastavia ja kriittisiä tilanteita. Näin ollen

heillä on myös oivalliset mahdollisuudet puuttua, työstää ja uudistaa toiminta- ja työtapoja. (Sinervo ym. 2019, 40.)

Jos tarkastellaan työelämän kehittämistoiminnassa tapahtuneita muutoksia, niin painopiste on siirtynyt muodollisista täydennyskoulutuksista työpaikoilla toteutettavaan yhteiskehittämiseen. Tällaisella kehittämistoiminnalla, joka myös perustuu dialogiin, luodaan työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, oppia uutta sekä vahvistaa osaamistaan edelleen niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Sote-alalla hyödynnetään myös paljon tutkimusavusteista kehittämistoimintaa. Tällöin erityinen tutkija tai toiminnan kehittäjä voi auttaa käsitteellistämään työntekijöiden käytännön tietoa tutkimustiedon avulla. Työntekijät puolestaan voivat sitten hyödyntää yhdessä tuotettua tietoa kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Juujärvi ym. 2019, 12.)

Koskelan (2013) väitöskirjan moniammatillisen yhteistyön ja ohjaustoiminnan kehittämisen taustatutkimuksessa sekä alkuvaiheessa oletettiin, että moniammatillista yhteistyötä voitaisiin kehittää yhteisellä koulutuksella. Sandströmin ym. (2018) sosiaali- ja terveystieteiden täydennyskoulutuksessa mukana olleilta ammattilaisilta kerättyyn tutkimustietoon liittyen nousi yhdeksi moniammatillisen yhteistyön kehittämiskeinoksi yhteiset koulutukset ja palaverit. Koskelan tutkimus kuitenkin osoitti, että yksittäiset koulutuspäivät, esim. ryhmäluennot, eivät vastaa kehittämistarpeeseen. Jos koulutukseen osallistuminen on vapaaehtoista, mukaan lähtevät ne henkilöt, jotka ovat lähtökohtaisesti sitoutuneita yhteistyöhön sekä kokevat yhteistyön kehittämisen ja vahvistamisen myös henkilökohtaiseksi tavoitteekseen. Kun koulutusta kohdennettiin eri yksiköihin näiden tarpeet huomioiden, voitiin todeta, että kehittämiselle oli luotu paremmat mahdollisuudet. Tällöin mahdollistui edellistä vaihtoehtoa paremmin esim. yhteinen reflektointi, osallisuuden kokemukset osana yhteisöä ja sen toimintaa sekä oppiminen toinen toisilta ja jaettu asiantuntijuus. Esim. Koskelan tutkimustuloksilla on vahvistettu käsitystä siitä, että moniammatillisen yhteistyön oppimista voidaan parhaiten tukea järjestämällä työryhmälle yhteistyötä mahdollistavat olosuhteet. (Koskela 2013, 96–97.)

Kun työn kehittäminen perustuu työntekijöiden esittämiin kehittämistarpeisiin, ja toteutetaan esim. tutkijoiden tai kehittäjien ohjaamina dialogisina työpajoina, lisää se tutkitusti samanaikaisesti työntekijöiden ymmärrystä sekä omasta että muiden ammattiryhmien työstä. Kun työpaikan käytännöt ovat tutut, on konkreettisten ratkaisujen löytäminen ja kehittäminen esim. moniammatillisen yhteistyön parantamiseksi helpompaa. (Juujärvi ym. 2019, 12.) Työyhteisöjen osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusten näkökulmista kehittämistoiminnassa voi ideaalitalanteessa ilmentyä useita yhteistyötä ja kehittämistä tukevia ja vahvistavia

elementtejä. Näitä ovat esim. kohtaaminen, vastavuoroisuus, luottamus ja avoin keskustelu, yhteiset intressit sekä yhteisen identiteetin vahvistaminen. (Salonen ym. 2017, 22.)

Moniammatillinen yhteistyö itsessään edellyttää rohkeutta rakentaa yhteistä ymmärrystä ja tietoa, tutkia sitä, kokeilla ja kehittää. Yhteistä kykyä analysoida haastavia tilanteita ja ratkoa niitä käytännön työssä työestetään jatkuvasti. (Katisko ym. 2015, 172.) Näin ollen edellytyksiä ja vahvuuksia toiminnan systemaattiselle kehittämiselle löytynee enemmän kuin mitä työryhmät ehkä itse osaavat ajatellakaan.

### 5.3 Ratkaisukeskeisyys ja yhteistoiminnallinen oppiminen työyhteisöjen tukena

Ratkaisukeskeinen terapia tuli tunnetuksi terapiasuuntauksena 1980-luvulla. Kyseisen terapiasuuntauksen peruselementtejä sovelletaan nykyään myös eri tavoin organisaatioiden ja työryhmien valmennuksessa. (Ahola & Furman 2018, 6–7.) Ratkaisukeskeisessä terapiassa ei ole tarpeen tuntea läpikotaisin asiakkaan ongelmaa, jotta se kyettäisiin ratkaistaan. Ongelman syyt eivät ole oleellisia, vaan kuinka ongelmaan ja sen ratkaisemiseen suhtaudutaan. Ratkaisukeskeisen terapian mukaan oleellista on asiakkaan asettama, hänen omien toiveidensa mukainen tavoite. Tavoitteen suuntainen työskentely mahdollistaa muutoksen hänen ajattelussaan ja käyttäytymisessään, millä voi olla alkuperäistä tavoitteen saavuttamista laajemminkin positiiviset vaikutukset asiakkaan elämään. (De Shazer ym. 1986, 52–54.) Ratkaisukeskeisydessä itse asiassa ratkaisun sijaan oleellisinta on edistys: millaista edistystä toivotaan saavutettavan, mitä edistystä on jo tapahtunut, mitä sen eteen on jo tehty, ja mitä voitaisiin tehdä vielä jatkossa (Furman & Ahola 2007, 5).

Ahola ja Furman (2018) ovat kehittäneet ratkaisukeskeisyyden peruseriaatteita hyödyntäen alun perin yrityksille ja organisaatioille suunnatun Reteaming-menetelmän vastamaan organisaatiomuutosten tuomiin haasteisiin 1990-luvulla. Organisaatiomuutosten myötä kokonaan uusia tiimejä rakennetaan ja osa tiimeistä järjestäytyy uudelleen. Reteaming sana viittaaakin uudelleen tiimiytymiseen. Sen myötä työyhteisöllä on esim. kyky vahvistaa yhteistä motivaatiota sekä kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja pystyvyydestä. Menetelmänä se on selkeä ja johdonmukaisesti vaiheittain etenevä malli, jonka avulla tavoitellaan ongelmien ratkaisemista ja toiminnan parantamista. Reteaming-menetelmä auttaa luomaan ja vahvistamaan motivaatiota ja yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Muutosprosessina Reteaming kehittää yksilön ja yhteisöjen toimintaa toiveiden mukaiseen ja haluttuun suuntaan. Menetelmän avulla muutostoiveita ja -tavoitteita selkiytetään ja löydetään keinoja muutosten toteuttamiseksi. (Ahola & Furman 2018, 7–11.)

Kun ryhmä asettaa yhteisen tavoitteen, ryhmä alkaa luomaan itseään auttavaa yhteistoimintaa. Yhteistoiminnallinen oppiminen on pedagoginen suuntaus, joka syntyi 1970-luvulla,



ja perustuu jo aiempien vuosikymmenten sosiaalipsykologiseen ryhmädynamiikan tutkimukseen. Siinä korostuu jokaisen ryhmän jäsenen vastuu ja aktiivinen toiminta, kun työskennellään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oleellista on myös myönteinen keskinäisriippuvuus, joka muodostuu ryhmän jäsenten välille yhteisen asian äärellä, koska he tarvitsevat muutosprosessissa toisiaan. Näin ollen myös jokaisen yksilöllinen taakka usein kevenee. (Repo-Kaarento 2007, 33–34, 37–38.) Kun yhteistoiminnallisella työskentelyllä tarkoitetaan ryhmän työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tarkoituksenmukaisin menetelmin, Reteaming vastaa kehittämismenetelmänä tähän määrittelyyn (ks. Repo-Kaarento 2007, 80).

Reteaming-menetelmän hyödyntämistä verrataan valmennukseen, joka etenee vaiheittain, ja Ahola ja Furman ovatkin luoneet valmennuksen tueksi 12 askeleen mallin, jota voidaan myös soveltaa (Kuvio 1). Valmennuksessa paneudutaan motivaation vahvistamiseen kahdesta eri näkökulmasta samanaikaisesti. Toisaalta keskitytään tavoitteen asettamisessa siihen, että tavoite koetaan tavoittelemisen arvoisena ja kiinnostavana. Toisaalta etsitään niitä tekijöitä, jotka kasvattavat onnistumisen todennäköisyyttä, eli luovat uskoa sen suhteen, että tavoite on todella saavutettavissa.



Kuvio 1. Reteaming etenee vaiheittain (Ahola & Furman 2018, 22–27)

Kaikkien valmennukseen osallistuvien on tärkeää kokea tavoite omakseen, itselleen tärkeäksi ja arvokkaaksi. Tarpeen on myös tarkastella omia uskomuksia tavoitteen saavuttamisen suhteen sekä miten vastoinkäymisiin on varauduttu, ja kuinka tavoitteen saavuttamista voitaisiin edistää. Tavoitteen etenemistä on hyvä tarkastella pieninä askelina, jotta

onnistumisen kokemukset mahdollistuvat jo matkan varrella, sillä ne luovat uskoa päämäärän saavuttamisen suhteen. Vastoinkäymiset ovat osa muutosta, ja myös sen suhteen tilannearviot matkan varrella ovat tarpeellisia. Jos jokin tavoitteen suuntainen keino todetaan jostain syystä toimimattomaksi, voidaan tehdä korjausliikkeitä nopeastikin varhaisessa vaiheessa, ja motivaatio kokonaisuuden kannalta säilyy varmemmin. (Ahola & Furman 2018, 18–20.)

Reteaming-malli toimii karkeasti kuten mikä tahansa muukin yhteisöjen kehittämiseen luotu ratkaisu- ja voimavarakeskeinen malli. Yhteisölliseen kehittämisprosessiin voidaan katsoa kuuluvaksi seuraavat elementit: nykytilan kartoitus, tavoiteltavan tulevaisuuden visiointi, kehittämistarpeen tunnistaminen, ratkaisujen ideointi, kokeilun kautta kehittäminen, uuden toimintatavan käyttöönotto ja vakiinnuttaminen sekä prosessin arviointi. Erilaiset lähestymistavat painottavat kyseisiä elementtejä eri tavoin riippuen siitä, miten ja millaisena tiedostamisen ja toimimisen välinen suhde nähdään. (Kupias 2007, 183–184.)

Reteaming-prosessissa on läsnä samanaikaisesti jokaisen yksittäisen työntekijän toiminta ja työryhmän keskinäisriippuvuus. Kupiaksen (2007) mukaan sujuva yhteistoiminta edellyttää yhteisen ymmärryksen rakentamista sekä sen ylläpitämistä läpi prosessin. Yhteisen ymmärryksen muodostamiseen tarvitaan puolestaan sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteisiä keskusteluja merkityksistä. Vaikka ratkaisukeskeisesti suuntautunut ohjaus perustuu osallistujien omiin ajattelu- ja toimintatapoihin, ohjauksella on prosessissa merkittävä rooli. Ohjaaja saattaa ryhmän yhteisen asian äärelle ja tukee heidän tiedollista ja sosiaalista toimintakykyään läpi prosessin. Vaikka ohjaajan ei tule tehdä tulkintoja omien sisäisten malliensa kautta, hän voi kuitenkin esim. mallintaa ajatteluprosessia ja dialogista vuorovaikutusta. Ohjaaja ei ole roolissaan käsiteltävien asioiden asiantuntija, vaan hänen asiantuntijuutensa liittyy nimenomaan prosessin ohjaukseen. (Kupias 2007, 155, 163–165.)

Yksilöiden motivaatio ja halu oppia on tärkeä tekijä koko yhteisön oppimisen kannalta. Yhteisöllinen oppiminen edellyttää jokaisen ryhmän jäsenen kykyä heittäytyä sekä jakaa ja suunnata omaa kyvykkyyttään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kupias 2007, 189.) Kun ryhmät opettelevat uusia menetelmiä ja tapoja toimia, se edellyttää usein myös muutoksia ryhmän jäsenten asenteissa. Jos tarkastellaan systeemistä ajattelua, sen mukaan jo systeemin yhteen osaan vaikuttaminen muovaa uudelleen sen muita osia. Näin ollen, jos jossain asenteen osassa tapahtuu muutos, ihminen yleensä pyrkii tekemään muutoksia sen muissakin osissa välttääkseen ristiriitaa. Toiminnallinen lähestymistapa on tehokas tapa vaikuttaa asenteisiin, koska silloin pyritään ensisijaisesti muuttamaan toimintaa, ja sitä kautta muovaamaan myös asenteita muilta osin, emotionaalisesti ja tiedollisesti. Jos uudenlainen toimintatapa tunnustetaan kokemuksen kautta toimivaksi ja hyväksi, uutta tietoa

otetaan avoimemmin ja herkemmin vastaan ja asennoituminen muuttuu pikkuhiljaa hyväksyvämmäksi ja avoimemmaksi uusi asioita ja näkökulmia kohtaan. (Repo-Kaarento 2007, 115.)

Toikko ja Rantanen (2009) ovat käsitelleet Kotterin (2002) näkemyksiä kehittämisestä toiminnallisena prosessina. Kotterin mukaan kehittämistä ei tulisi lähestyä rationaalisena ja loogisesti etenevänä prosessina, jolloin jo ongelmia analysoimalla vaikutetaan ihmisten ajatteluun ja saadaan aikaan muutosta. Kotterin mukaan kehittämisessä tulisi huomioida ihmisten tunteet ja kokemukset, jolloin asioiden näkemisen kautta vaikutetaan tunteisiin, ja sitä kautta kehittäminen konkretisoituu muutokseksi. Toikko ja Rantanen ovat kuvailleet Kotterin kuvaileman logiikan olevan lähellä osallistavaa kehittämistapaa. Kun ihmiset voivat tuoda mukaan kehittämiseen omat näkemyksensä ja kokemuksensa, se on pelkästään eduksi yhteiselle toiminnalle. Tämän vuoksi, kun valitaan osallistumista edistäviä välineitä, niiden tulisi pitää sisällään myös emotionaalinen ulottuvuus. (Toikko & Rantanen 2009, 98–99.)

## 6 Kehittämistyön toteutus

### 6.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Opinnäytetyön lähtökohtana tulee olla jokin ongelma, johon lähdetään etsimään ratkaisua. Tutkimusongelma määrittää tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastauksia ke-  
rättävällä aineistoilla. Ongelman määrittäminen on oleellista koko tutkimuksen kannalta, koska se ohjaa kaikkia tehtäviä valintoja kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimus-  
ongelman luonne vaikuttaa myös metodologian valintaan. Tällä tarkoitetaan sitä menetel-  
mien kokonaisuutta ja tutkimusotetta, jolla ongelmaa lähestytään ja käsitellään ratkaisua  
tavoiteltaessa. Erilaisia tutkimusmenetelmiä tarvitaan, jotta tutkimuksilla voidaan tuottaa tie-  
teellistä ja luotettavaa tietoa. (Kananen 2019, 21–27.)

Tutkimus- ja kehittämistoimintaa määriteltäessä tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on uusi tieto tai olemassa olevan tiedon vahvistaminen ja syventäminen. Tätä saavutettua tietoa on tarkoitus myös käyttää ja soveltaa uudenlaista toimintaa tai esi-  
merkiksi palveluja kehitettäessä. Tällainen tapa toteuttaa tutkimusta on tieteellistä toimin-  
taa, kun tieteeksi ymmärretään todellisuutta koskevan tiedon tarkoituksellista tavoittelua. Tieteellinen tutkimus on perinteisesti jaettu perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimuk-  
seen. Kehittäminen ja kehittämistyö voidaan puolestaan kytkeä osaksi tieteellistä tutki-  
musta, mutta kehittämistä voidaan toteuttaa myös ilman kytköstä tieteeseen. (Heikkilä ym. 2008, 18–19.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyön synonyyminä voidaan käyttää kehittämistoimintaa. Siinä tähdätään aina luomaan esimerkiksi uusia ja aiempaa parempia palveluja tutkimustuloksia hyödyntäen. Kehittämisen kytkeminen osaksi tieteel-  
listä tutkimusta voi olla merkittävää onnistumisen kannalta, sillä tutkimus usein tarjoaa pe-  
rusteita kehittämiselle. (Heikkilä ym. 2008, 21.) Opinnäytetyössä yhdistyvät tutkimukselli-  
nen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistoiminta. Työelämän tarpeista nousevassa  
kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimusten kautta saatua tietoa uudistamis- ja kehittä-  
mistarpeisiin. Tiedon tuottamisen lähtökohtana on käytännön kysymykset ja ongelmat ai-  
dossa toimintaympäristössä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan  
tietoa laajempaan keskusteluun, eikä ainoastaan ratkaista jotain yksittäistä konkreettista  
ongelmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Kehittämistyössä etsitään selityksille ja kuvailuille  
parempia vaihtoehtoja, ja asioita pyritään siten viemään käytännön tasolla eteenpäin (Oja-  
salo ym. 2014, 19).

Kehittämistyön lähestymistapa perustuu pragmatismiin, jossa oleellista on kehittämistoimin-  
nan käytännönläheisyys. Sekä tiedon että työskentelyn avulla pyritään suunnitelmallisesti

ja hallitusti ratkomaan työelämästä kumpuavia haasteita. Tietoa tuotetaan toiminnan avulla, ja se on hyödyksi osallistujille itselleen. (Salonen ym. 2017, 30.) Kehittämistyön orientatioksi valikoitui toimintatutkimus, mikä tarkoittaa sitä, että kehittämistyössä on toimintatutkimuksellisia piirteitä. Toimintatutkimus on osallistuvaa tutkimusta ja sen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia yhdessä sekä saada aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on vallitsevan todellisuuden muuttaminen. Organisaatiossa olevaan käytännön ongelmaan etsitään ratkaisua, luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä olemassa olevasta tilanteesta sekä kehitetään konkreettisia muutostoimia ja viedään ne käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 58; Puusa & Juuti 2020, 267–268.)

Toimintatutkimusta käytetään työyhteisön jäsenten oman työn kehittämiseen ja tutkimiseen. Toimintatutkimuksessa on aina mukana käytännön työelämässä mukana olevia ihmisiä. Se ei ole koskaan ainoastaan tutkijoiden työtä. Toimintatutkimus on työelämän toimijoista tulevaa voimaa ja toimintaa. Ulkoapäin ei anneta käskyjä, ohjeita tai kehittämiseen liittyviä toimintamalleja. Yhteistyö liittyy olennaisesti toimintatutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvat ne, joita ongelma koskettaa. Toimintatutkimus kohdentuu yhteen tapaukseen ja tulokset ovat todenmukaisia vain tutkittavan tapauksen suhteen. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että aineistonkeruu, sen analysointi ja työn muuttaminen on samanaikaisesti tapahtuvaa. Osallistujat ovat mukana suunnittelemassa ja kartoittamassa nykytilannetta sekä laatimassa muutoksen tavoitteita ja määrittelemässä niiden saavuttamiseen liittyvien edellytyksiä ja esteitä. Tämä ohjaa kehittämistä läpi prosessin. (Salonen ym. 2017, 40.) Toimintatutkimuksessa keskeistä onkin reflektiivinen ajattelu, sen myötä toiminnan parantaminen ja myönteinen sosiaalinen muutos. Osallistujien näkemykset toimivat ikään kuin toimintatutkimuksen lähtökohtana. Tämän vuoksi yksi keskeinen tavoite onkin luoda tilanteita, jotka antavat mahdollisuuksia osallistujien itsereflektiolle. Osallistujat ohjataan yhteisönä tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa, tunnistamaan kehittämiskohteita ja etsimään ratkaisuja. Näin ollen tärkeää hiljaista tietoa saadaan nostettua esiin. (Puusa & Juuti 2020, 274–275, 280.)

Moniammatillista yhteistyötä voidaan hyvin hahmottaa toimintatutkimuksellisena kontekstina, joka on niin kommunikatiivinen, osallistava kuin kehittävä. Siinä työryhmä yhdessä hyödyntää reflektiota ja pohtii oman työnsä teoreettisia, käytännöllisiä ja tilannekohtaisia lähtökohtia. Ymmärrystä pyritään laajentamaan sekä tietoa soveltamaan yleisemmälle tasolle. Tarkastelun kohteena on oma toimintakulttuuri ja professioiden asiantuntijuus suhteessa tiettyyn tavoitteeseen ja toimintaan. Kontekstissa voidaan kehittää moniammatillista yhteistyökulttuuria, mikä voi olla vuorovaikutusprosessina sekä kriittinen että voimaannuttava. (Pärnä 2012, 65.)

Muutoksen aikaansaaminen on keskeistä toimintatutkimuksessa. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutosta vaativan ilmiön tunnistamista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selville saamista. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Tämä syklinen prosessi pitää sisällään neljä vaihetta. Vaiheet ovat suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. Seuraava sykli lähtee eteenpäin siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. (Kananen 2014, 12.) Suunnittelua seuraa vaihe, jossa luodaan esim. uusi toimintatapa. Tämän toimivuutta havainnoidaan, jotta tiedetään, vastaako se alkuperäistä muutostarvetta ja asetettua tavoitetta. Havainnoilla tarkoitetaan erilaisia systemaattisia tiedonkeruumenetelmiä. Analysoidun tiedon ja toimintaan osallistuneiden kokemuksiin ja yhteiseen reflektioon perustuen toimintaa muokataan aiempaa paremmaksi ja toimivammaksi. Kehittämisen syklit toistuvat, kunnes asetetut tavoitteet saavutetaan. (Salonen 2017, 40.) Tässä kehittämistyössä toteutuu toimintatutkimukselle tyypilliset ensimmäisen syklin neljä vaihetta. Toimintatutkimuksesta ei kuitenkaan varsinaisesti ole kysymys, koska kehittämistyön aikana ei päästä etenemään seuraavaan sykliin. Syklisyys kuitenkin toteutuu käytännön työssä kehittämistyön päättymisen jälkeen.

## 6.2 Kehittämismenetelmät, aineistonkeruu ja analysointi

### **Kehittämiskohteiden kartoitus ja SWOT-analyysi**

Kehittämistoiminnan tulee perustua käsitykseen tiedosta, tiedon tuottamisesta sekä saavutetun tiedon tulkinnasta. Tämä tarkoittaa sitä, että työskentelyyn osallistuvilla henkilöillä tulee olla kehittämisen kohteesta yhteinen näkemys sekä samoin siitä, miten tätä kohdetta voitaisiin parhaiten yrittää ymmärtää ja muuttaa. (Salonen ym. 2017, 29.) Kehittämistyön toteutuksen ensimmäisenä vaiheena onkin kehitettävän kohteen nimeäminen ja määrittäminen. Nimeämisvaiheen jälkeen määritellään tarkka ongelma. (Kananen 2014, 25.)

Kehittämistarpeen tunnistaminen saattaa itse kehittämistoiminnan liikkeelle. Tunnistamisessa oleellista on huomioida osallistujien moninaiset näkemykset, luoda yhteistä ymmärrystä ja rajata aihealuetta. Tunnistamisen tukena on hyvä hyödyntää osallistavia menetelmiä ja -välineitä. (Salonen ym. 2017, 56.) Tässä työssä työryhmä määritteli yhdessä ongelmaa vastaamalla SWOT-analyysin mukaisiin kysymyksiin. He kohdistivat sen myötä yhteistä arviointia esiin nousseisiin seikkoihin sekä määrittelivät sitten yhdessä myös kehittämisen tavoitteet.

SWOT-analyysi on synteetinomainen analyysi, jonka avulla voidaan tuottaa kokonaiskuva tarkasteltavasta kohteesta. Asioiden listaaminen SWOT-analyysin mukaisesti noudattaa aina subjektiivisia valintoja. (Vuorinen 2013, 88–89.) SWOT muodostuu kirjaimista, jotka viittaavat sanoihin vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet

(Opportunities) ja uhat (Threats). Nämä neljä ominaisuutta muodostavat nelikentän, jonka sisälle kirjataan analysoitavan ilmiön tai asian sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Nykytilaa kuvaavat sisäiset ulottuvuudet sijoittuvat nelikentän yläosaan ja tulevaisuuteen katsovat ulkoiset ulottuvuudet alaosaan. Vasemmassa osassa kuvataan myönteisiä seikkoja ja oikeassa negatiivisia. SWOT-analyysia pidetään hyödyllisenä suunnittelun välineenä. Se ohjaa pohtimaan, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää ja heikkouksiin puolestaan puuttua ja kääntää vahvuuksiksi. Myös tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen huomioidaan ja vastaavasti tulevien uhkien välttämistä ennakoidaan. (Salonen ym. 2017, 57.)

SWOT-analyysia hyödynnettiin käytännössä niin, että jokainen kehittämistyöhön osallistuja pohti ensin yksilöllisesti ja sitten yhdessä työryhmän kanssa yksikön moniammatillisen yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia sekä yhteistyötä uhkaavia ja mahdollistavia tekijöitä. Analyysin avulla saatiin rajattua pois asiat, joihin työryhmällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Näitä olivat esim. organisaation rakenteisiin ja resursseihin liittyvät tekijät. SWOT-analyysin avulla tunnistettiin ongelma, jota työryhmä halusi muuttaa omalla toiminnallaan. Tämä tarkoitti käytännössä vahvuuksien ja heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien välisten suhteiden tarkastelua, ja sitä kautta yhteisten kehittämiskohteiden valintaa. Ongelman tunnistamisessa ja sittemmin tavoitteistamisessa hyödynnettiin menetelmätyöskentelyä, joka auttoi edelleen rajaamisessa, mutta huolehti myös osallistujien eriävien näkemysten huomioimisesta ja demokraattisesta päätöksenteosta.

Tämä vaihe aktivoi osallistujia tunnistamaan aikaisemman kokemuksensa ja tietonsa tarkasteltaviin asioihin ja niiden eri ulottuvuuksiin liittyen. Jo olemassa olevan tiedon näkyväksi tekeminen, sen aktivoiminen ja yhdessä työstäminen on hyvä pohja, jolle alkaa rakentaa uutta. Tunnistamisen vaihe auttaa motivoitumaan sekä arvioimaan kehittämistarpeita ja asettamaan myös tavoitteita. (Kupias 2007, 38.) Ongelman määrittelyn jälkeen siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, jossa tutkittiin ongelmaa, arvioitiin syitä ja seurauksia, etsittiin ratkaisuja ja asetettiin muutostavoitteita. Ratkaisujen toimivuuden testaaminen jäi tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja on tarkoitus toteuttaa myöhemmin käytännön työssä. (ks. Kananen 2014, 35.)

### **Työpajatyöskentely ja osallistavat menetelmät**

Ongelman tutkimiseen ja ratkaisujen etsintään käytettiin työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin osallistavia menetelmiä, ja se toteutettiin kokonaisuudessaan kasvokkain ryhmänä. Osallistavien menetelmien avulla on mahdollista päästä käsiksi työyhteisön kokemukseen, ammattitaitoon ja hiljaiseen tietoon, jolloin kehittämistyöhön saadaan laajempi näkökulma (Ojasalo ym. 2014, 61).

Osallistavien menetelmien tarkoitus on helpottaa osallistumista yhteisen asian käsittelyyn ja työstämiseen sekä tehdä asia yhteisesti ymmärrettäväksi. Tärkeää on, että jokainen voi tuoda omat näkemyksensä esiin, jolloin jokaisen osaaminen ja tieto voi tulla näkyväksi ja yhteiseen hyötykäyttöön. Tämän vuoksi osallistavilla menetelmillä pyritään vaikuttamaan ryhmän yhteistyöhön positiivisesti mahdollistamalla myönteisen ilmapiirin ja luottamuksen muodostuminen osallistujien kesken. Tarkemmin ottaen osallistavat menetelmät ovat esim. harjoituksia, joiden avulla ohjataan ryhmän keskustelutilannetta jokin tietyn asian äärellä. Osallistujien on hyvä tietää, miksi tilanteessa toimitaan valitulla tavalla, ja miksi valittua menetelmää käytetään. Ohjaajan rooli on aktivoida osallistujia ja innostaa heitä osallistumaan menetelmää hyödyntäen. Ohjaajan tarkoitus on ikään kuin johdattaa osallistujat oman kokemuksensa äärelle ja kannustaa yhteisen tiedon muodostamiseen. Ohjaajan sijaan osallistujat ovat aktiivisia toimijoita, mutta ohjaajalla on myös oma tärkeä roolinsa toiminnan koordinoimisessa ja osallistumisen varmistamisessa. Näin ollen ohjaaja tarvittaessa mallintaa omalla toiminnallaan, kuinka ratkoa haastavia tilanteita ja etsiä tavoitteellisesti uutta tietoa. Yhteisen työskentelyn tarkoitus on kuitenkin tukea osallistujia kohti itseohjautuvampaa tapaa työskennellä, eikä niin, että he työskentelevät ohjaajan ohjauksen alaisina. (Taipale & Sirola-Korhonen 2017, 6–8.)

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin Reteaming-kehittämismenetelmää, jolloin ongelmaa lähestyttiin ratkaisukeskeisesti (ks., Ahola & Furman 2018, 9). Reteaming-menetelmän avulla työryhmä asetti yhteisiä tavoitteita moniammatillisen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteen asettelu mahdollisti nykytilan tarkastelun, tarvittavien toimenpiteiden nimeämisen sekä jaetun päätöksenteon ja vastuun.

### **Aineistonkeruu ja -analyysi**

Kerättävä aineisto oli luonteeltaan laadullista. Kehittämistyössä etsittiin ratkaisua työelämästä nousseeseen kehittämistarpeeseen. Se toteutettiin luonnollisessa kontekstissa niin, että kehittäjä meni kohderyhmän luokse. Aineisto kerättiin vuorovaikutussuhteessa asianomaisten kanssa. Tätä kehittämistyötä luonnehtii halu ymmärtää käsiteltävää ilmiötä ja muodostaa siitä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Kananen 2019, 25–26.)

Laadullista aineistonkeruuta ja -analysointia voidaan kuvata yhteen kietoutuneena prosessina. Alustavaa tulkintaa on tarkoituksenmukaista tehdä jo aineistoa kootessa. Se voi ohjata jatkossa tehtävän aineistonkeruun suuntaa. Laadullinen aineistonkeruu ja -analysointi voidaan tästä syystä kokea epämääräiseksi ja vaikeaksi mahdollisine muutoksineen, joita ei välttämättä voida ollenkaan määritellä etukäteen suunnitteluvaiheessa. Laadullisessa aineistonkeruussa ja -analyysissä fokus tulisi kaiken aikaa olla siinä, että aineisto on



laadullisesti arvokasta, ei määrällisesti. Sen avulla kyetään vastaamaan esitettyihin kysymyksiin, ja aineistoa tulkitsemalla tekemään riittäviä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Hakala 2018, 20.)

Aineistonkeruussa hyödynnettiin osallistavia menetelmiä ja työpajatyöskentelyä. Aineistoa kerättiin vaiheittain työpajoissa erilaisina kirjallisina tuotoksina, esim. post it -lappuina, fläppitaulun lehtiöinä, erilaisina muistiinpanoina ja valmiina kyselylomakkeina. Ensimmäisen työpajan aineisto oli osallistujien SWOT-analyysin tuloksena tuottamaa tietoa perustuen heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa moniammatillisesta yhteistyöstä. Tietoa tuotettiin sekä kirjallisina dokumentteina että työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneenä keskusteluna. Tämä kerätty aineisto ohjasi analyysin tekemistä eli aineiston analyysi oli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyrkimyksenä on saada aineisto ymmärrettävään ja tiiviiseen muotoon, säilyttäen samalla aineiston sisältämä informaatio. Aineistoille ollaan avoimia huolimatta siitä, mitä aineistosta esiin nousevat keskeiset asiat ovat, ja miten ne asettuvat suhteessa aiempiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.) Teoriaohjautuvuus näyttäytyi kuitenkin niin, että työn tuloksia kytkettiin johtopäätöksiä tehtäessä työn teoriaosiin.

Ensimmäisessä työpajassa kerättyä ja analysoitua aineistoa hyödynnettiin toisessa työpajassa. Tämän vuoksi aineiston analyysi jo toteutusvaiheessa oli oleellista. Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineiston analyysissä hyödynnettiin pelkistämistä ja ryhmittelyä. Pelkistäminen ja ryhmittely ovat osa aineistolähtöisen laadullisen, eli induktiivisen, aineiston sisällönanalyysia. Pelkistäminen eli redusointi tarkoittaa aineiston käsittelyä niin, että saatua tietoa tiivistetään tai pilkotaan osiin, ja myös epäolennaisuudet karsitaan pois. Ryhmittelyn eli klusteroinnin vaiheessa kerätystä aineistosta puolestaan pyritään etsimään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tällöin samaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä voidaan ryhmitellä ja yhdistellä omaksi luokakseen. Nämä luokat puolestaan nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun myötä aineistoa tiivistetään edelleen, kun yksittäisistä tekijöistä tulee osa laajempia käsitteitä, kun alaluokkien jälkeen muodostetaan ylä- ja pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

SWOT-analyysin avulla kerättyä aineistoa käsiteltiin ensin niin, että samaa kuvaavia asioita yhdistettiin. Näin toimittaessa epäolennaisuudet rajautuivat kuin luonnostaan pois. Niitä olivat yksittäiset ilmaukset, joille ei löytynyt yhdistävää vastinetta muista ilmauksista. Kun aineisto oli saatu ensin tiivistettyä pelkistämisen keinoin, sitä alettiin ryhmitellä tuomalla yhteen samaa kuvaavia käsitteitä. Muodostuneet ryhmät nimettiin, ja niistä muodostui luokkia, jotka tiivistivät aineistoa edelleen. Liitteessä 1 on kuvattuna esimerkinomaisesti

yksilötyöskentelyvaiheen analyysiprosessia, joka vastaa myös muissa työskentelyvaiheissa käytettyä analyysimenetelmää. Ryhmittely-osioon on epäolennaisuudet jo rajattu pois, mutta se sisältää vielä samaa kuvaavia käsitteitä. Nämä käsitteet on ryhmitelty yhteen, jolloin on muodostettu yläluokat. Aineiston tiivistämistä on jatkettu edelleen muodostamalla yläluokista pääluokat. (Liite 1.)

Tämän kehittämistyön aineisto oli jo lähtökohtaisesti suhteellisen pelkistettyä, joten analysointiprosessi ei ollut niin massiivinen kuin esim. haastatteluin kerätyn aineiston. Tämän vuoksi myös ryhmittely ei vaatinut useita vaiheita. Aineiston analyysi kohdistettiin kuitenkin jokaiseen työskentelyvaiheeseen erikseen ja näitä tuloksia verrattiin toisiinsa. Käytännössä pelkistämistä ja ryhmittelyä toteutettiin siis erikseen yksilötyöskentelyn, pienryhmätyöskentelyn ja koko ryhmän työskentelyn tuotosten osalta. Toisaalta analyysin toteutus oli kuitenkin myös samanaikaista ja kulki eri vaiheiden analysoinnin osalta rinnakkain, jotta käsitteiden muodostaminen oli yhtenäistä.

Aineistoa kerättiin monipuolisesti myös toisessa työpajassa. Työpajan varsinainen tuotos oli kuitenkin työryhmän päättämän kehittämistavoitteen saavuttamiseksi tehty muutossuunnitelma. Aineiston sisällönanalyysille aiempaan tapaan ei ollut lähtökohtia, eikä tarvetta. Aineisto kuitenkin dokumentointiin perustellusti, koska työryhmä ja esihenkilöt voivat hyödyntää tuotettua tietoa omassa kehittämistyössään myös jatkossa. Esim. ongelmien tavoitteistamisessa tuli näkyväksi työryhmän näkemykset tärkeimmistä kehittämiskohteista. Toisessa työpajassa tärkeimmiksi valittuja kehittämiskohteita tarkasteltiin myös suhteessa ensimmäisen työpajan SWOT-analyysin tuloksiin.

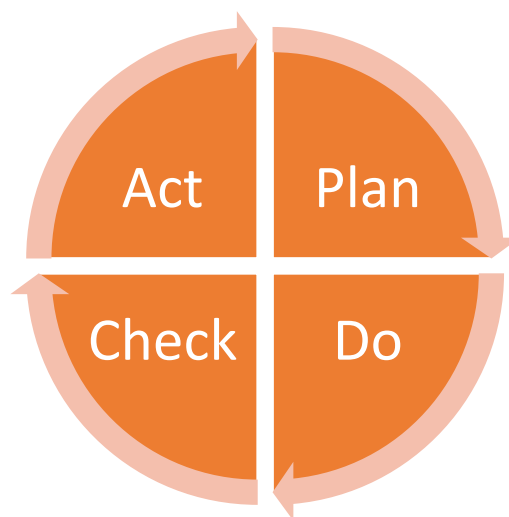
Koska aineistoa kerättiin työpajoissa kirjallisten tuotosten lisäksi myös osallistujien käymänä keskusteluna, aineiston analyysissä hyödynnettiin myös osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi tarkoittaa kehittäjän aktiivista mukanaoloa ja vuorovaikutusta kohderyhmän kanssa. Osallistuvaa havainnointia voidaan hyödyntää läpi koko kehittämisprosessin, jolloin se voi myös olla tiivistikin kytköksissä myös itse kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Havainnoinnin etuja ovat autenttisuus ja kokonaisvaltaisuus, kun todellista tilannetta päästään seuraamaan reaaliaikaisesti, ja kerätty tieto voidaan kytkeä suoraan asiayhteyteensä. Osallistuva havainnointi mahdollisti sen, että kykenin kysymään osallistujilta tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä pyytämään heitä avaamaan näkemystään tai käyttämänsä käsitettä tarkemmin. Kehittäjän rooli oli tässä kehittämistyössä eräänlainen intervention fasilitaattori. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131–133.) Vaikka kehittämistyön kohde oli oma organisaationi ja työyksikköni, roolini oli osallisen sijaan osallistuva. En osallistunut toteutusvaiheen työskentelyyn työryhmän jäsenenä, vaan pyrin ottamaan ulkopuolisen fasilitaattorin roolin siinä määrin kuin se suinkin oli mahdollista.

Opinnäytetyö käsittelee moniammatillista yhteistyötä, joten aiheen perusteella oli tarkoituksenmukaista toteuttaa aineistonkeruu osallistavien menetelmin valikoidussa ryhmässä esimerkiksi yksilöhaastattelujen sijaan. Vaikka näin menetellen olisin voinut tutkia myös ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, tämä ei ollut tutkimuksen kohteena tässä opinnäytetyössä. Havainnoin kuitenkin ryhmän sisäistä hierarkiaa siinä määrin, kun se vaikutti selkeästi jakavan näkemyksiä esimerkiksi ammattialoittain. Ammattialoina tarkoitetaan tässä yhteydessä sosiaalialan ja terveydenhoitoalan henkilöstöä.

### Jatkuvan kehittämisen malli

Opinnäytetyön tuotoksena loin Nuorten Matalaan jatkuvan kehittämisen toimintamallin. Toimintamalli havainnollistaa työpajatyöskentelyssä aloitettua systemaattista ja tavoitteellista kehittämistyön prosessia. Työpajatyöskentelyn aikana jatkuvalla kehittämiselle luotiin yhteistä pohjaa ja struktuuria. Tuolloin työryhmä myös harjoitteli toimintamallin mukaista kehittämistä. Toimintamalli tukee Nuorten Matalan kehittämistyön prosesseja myös jatkossa.

Jatkuvan kehittämistoiminnan kuvaaminen toimii kehittämisprosessin johtamisen, hallinnan ja parantamisen välineenä, ja siitä hyötyvät niin työryhmä kuin esihenkilöt. Kuvauksella pyritään ottamaan haltuun kokonaisuuksia ja jäsentämään muutosprosessia. Kuvausta voidaan myös hyödyntää osana perehdytystä. Jatkuvan kehittämisen malli helpottaa yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista. (Juhta 2012, 1.)



Kuvio 2. Kehittämisen kehämalli eli PDCA-malli (Ojala 2018, 196)

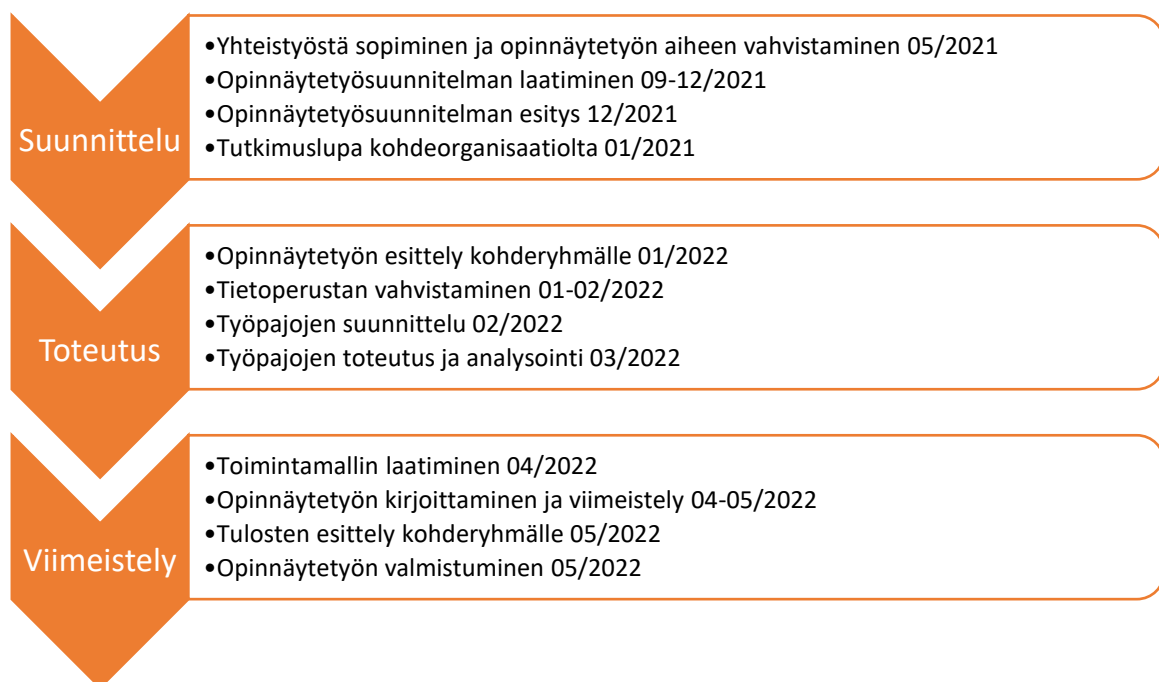
Jatkuvasta kehittämisestä puhutaan monissa yhteyksissä myös jatkuvana parantamisena. Jatkuvaa parantamisen mallia pidetään klassisena ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen mallina. Se tunnetaan mm. nimillä Demingin tai Shewhartin kehittämissympyrä tai -kehä tai PDCA-malli (Kuvio 2). PDCA viittaa sanoihin englannin kielen sanoihin Plan, Do, Check,

Act. Mallin mukaan ensin arvioidaan omaa toimintaa ja keinoja parantaa sitä. Sen jälkeen hankitaan tietoa, jota sitten sovelletaan käytännössä parannuskohteeseen. Tätä seuraa arvioinnin vaihe, jonka jälkeen tehdään tarvittavia korjauksia ja palataan kehällä jälleen alkuun. (Ojala 2018, 196.)

Kehittämistyössä konkreettisesti toteuttamani jatkuvan kehittämisen malli perustuu PDCA-mallille. Malli luotiin kuitenkin osana kehittämistyön toteutusta, jolloin kehittämiseen osallistuvan työryhmän työskentely vaikutti mallin sisältöön. Viimeistelin jatkuvan kehittämisen toimintamallin varsinaisen opinnäytetyöhön liittyvän toteutusosuuden jälkeen. Esittelin sen työryhmälle ja esihenkilöille niin, että heillä oli vielä mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Opinnäytetyöprosessini on kestänyt käytännössä vuoden verran (Kuvio 3). Pyörittelin pitkään erilaisia ideoita ennen aiheen valintaa ja vahvistusta loppukeväästä 2021. Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen olin kiinnostunut osaamisen jakamisesta ja yhteisöohjautuvuudesta. Varsinainen aihe varmistui, kun koin tarpeelliseksi saada aikaan jotain konkreettista hyötyä, joka olisi mahdollista myös juurruttaa osaksi yhteistyötä vahvistavaa ja eteenpäin vievää käytäntöä.



Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessin suunnitelma ja aikataulu

Lähdin työstämään aihetta ensin laadullisena tutkimuksena, jonka olin ajatellut toteuttaa fokusryhmähaastatteluina. Syksyn 2021 aikana työstin opinnäytetyösuunnitelmaani ohjavan opettajan ryhmäohjauksessa. Prosessin aikana varmistuin tutkimuksellisen

kehittämistyön vastaavan paremmin sekä kohderyhmän kokemuksiin kehittämistarpeista että mahdollisuuksiin saada aikaan konkreettista muutosta työryhmän kehittämiseen liittyvissä toimintatavoissa.

Syksyn aikana samaa tutkintoa toisessa oppilaitoksessa suorittava kollegani kiinnostui aiheestani, sovimme tekevämme opinnäytetyön yhteistyönä. Olin tuolloin jo pitkällä suunnitelman työstämisessä, ja sovimme hänen ottavan enemmän vastuuta opinnäytetyön toteutus- ja viimeistelyvaiheessa. Esitimme opinnäytetyösuunnitelmamme joulukuussa 2021, minkä jälkeen teimme yhteistyösopimukset kohdeorganisaation ja oppilaitosten kanssa sekä haimme tutkimuslupaa kohdeorganisaatiolta. Tutkimuslupa myönnettiin tammikuussa 2022. Vuodenvaihteessa minulle selvisi, että kollegallani ei olekaan mahdollisuutta osallistua yhteisen opinnäytetyön toteutukseen. Alkuvuodesta pohdin erilaisia vaihtoehtoja suunnitelman muokkaamisen suhteen, mutta päädyin jatkamaan toteutusta aiemman suunnitelman mukaisesti. Koin tehneeni hyvää työtä suunnitteluvaiheessa ja kykeneväni saattamaan työn loppuun sellaisenaan yksin kevään 2022 aikana.

Tammikuussa järjestin työryhmälle opinnäytetyöhön liittyvän infotilaisuuden, jolloin jaoin työryhmälle opinnäytetyötä koskevan tiedotteen sekä suostumuslomakkeen (Liite 2 & 3). Jokainen työryhmän jäsen yhtä lukuun ottamatta palautti suostumuslomakkeen allekirjoitettuna. Helmikuussa sovin työryhmän kanssa maaliskuulle kaksi aamupäivää työpajatyöskentelyä varten. Työpajat toteutuivat suunnitellusti livetilaisuuksina 1.3. sekä 15.3., mutta kaikki osallistumiselle suostumuksensa antaneet eivät päässeet osallistumaan erinäisien poissaolojen takia. Aineistonkeruun toteutin työpajojen yhteydessä, ja analysoin aineistoa jo toteutusvaiheen aikana. Toisessa työpajassa työryhmä teki suunnitelmaa kehittämistyön jatkamiseksi.

Aikatauluni mahdollisti aiemmista suunnitelmistani poiketen dokumentoida osaksi opinnäytetyötäni toteutusta seuraavia vaiheita. Toteutusvaiheen jälkeen työstin varsinaisesti opinnäytetyöraporttiani. Työpajatyöskentelyyn liittyvän toiminnan kuvauksen ja arvioinnin olin toteuttanut heti työpajapäivien jälkeen. Aineiston tarkempaa analyysiä työstin vielä lähiviikot toteutuksen jälkeen. Toteutin omaa osuuttani koskevan loppuarvioinnin työryhmälle 19.4., noin kuukausi työpajatyöskentelyn päätyttyä. Samassa yhteydessä esittelin työryhmälle luomani jatkuvan kehittämisen toimintamallin. Pohdinta-osion kirjoittamiseen siirryin samoihin aikoihin, noin kuukausi toteutusvaiheen jälkeen, kun muut osiot raportista olivat jo hyvin pitkälti valmiita. Viimeisen kuukauden, huhti-toukokuun vaihteessa, käytin näiden viimeisten lukujen työstämiseen ennen työn palautusta arvioitavaksi.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Ensimmäinen työpaja: Kehittämiskohteiden kartoitus

Kehittämistyöhön osallistuminen oli työryhmän jäsenille vapaaehtoista. Kynnystä osallistumiselle oli madallettu niin, että työpajat järjestettiin työajalla ja yksikön omassa toimipisteessä. Ensimmäiseen työpajaan osallistui yhteensä seitsemän työryhmän jäsentä. Muut työryhmän jäsenet eivät erinäisistä syistä olleet tuona päivänä töissä. Työpajan eteneminen oli etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu (Kuvio 4). Työryhmälle aamupäivän ohjelma oli toimitettu sähköpostitse edeltävällä viikolla.



Kuvio 4. Ensimmäisen työpajan ohjelma

Työpajan aluksi kerroin työryhmälle normaalista poikkeavasta roolistani. Koska kehittämistyö oli myös opinnäytetyöni, en osallistunut työpajaan työryhmän jäsenenä, vaan työpajan ohjaajan roolissa. Esittelin lyhyesti opinnäytetyöni aiheen, tavoitteen ja tarkoituksen. Kerroin taustaa kehittämistyön idean heräämiselle, joka oli vahvasti sidoksissa työryhmästä nousseille näkemyksille ja kokemuksille kehittämistarpeista:

- Kehittäminen on ollut jäsentymätöntä.
- Reilun kahden vuoden toiminnan aikana muutoksia on ollut paljon.

- Kehittämispäiviä on ollut harvakseltaan suhteessa siihen, että kyseessä on uuden toiminnan äärellä ollut uusi työryhmä.
- Kehittämispäivissä on ollut liikaa käsiteltäviä asioita, eikä oikein mihinkään ole päästy paneutumaan kunnolla.
- Selvityksessä on ollut jatkuvasti paljon asioita, joihin työryhmä itse ei ole voinut vaikuttaa.
- Odottaminen on aiheuttanut lomaannusta ja turhautumista, minkä vuoksi kehittäminen on junnannut paikoillaan myös niin asioiden osalta, joihin työryhmällä olisi mahdollisuuksia vaikuttaa.

Nämä hankaluudet ovat nousseet yksikön toiminnan käynnistymisen myötä yhä uudelleen esiin yhteisissä virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa. Myös kehittämistyöhön ja kehittämispäiviin liittyvä dokumentointi todentaa edellä esitettyjen seikkojen olemassaoloa.

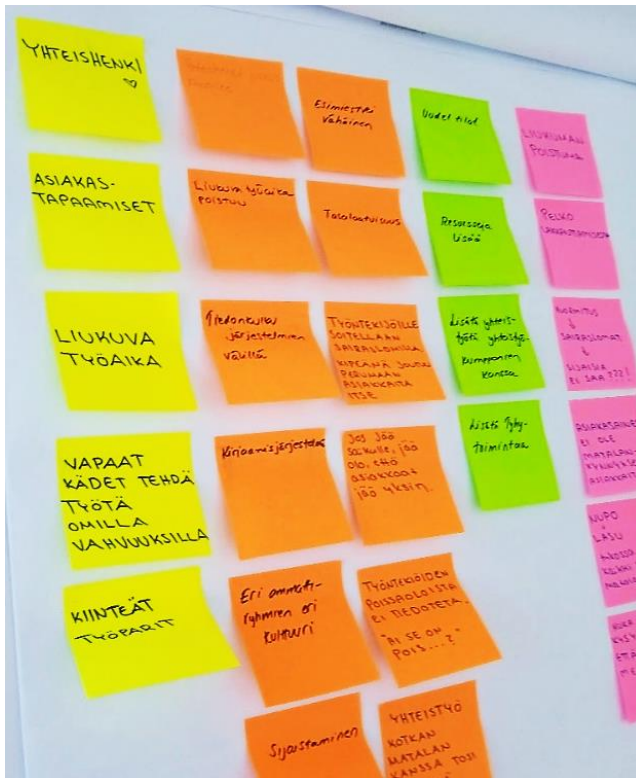
Keroin työryhmälle työpajatyöskentelyllä pyrittävän luomaan yhteistä konsensusta ja struktuuria työryhmän omaan kehittämistyöhön sekä viemään fokusta asioihin, joihin he voivat itse vaikuttaa ja näin ollen kehittää myös aiempaa toimivammiksi. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli kartoittaa heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan moniammatillisen yhteistyön haasteista ja mahdollisuuksista heidän työyksikössään. Ennen työskentelyn aloittamista keroin työryhmälle alkuperäisestä suunnitelmastani poiketen päätyneeni ratkaisuun, etten tallenna tapaamisia, koska se olisi ollut työskentelyn ja tilan kannalta haasteellista. Uskoin, että työskentelyn myötä ainestoa kertyvän riittävästi eri työskentelyvaiheet ja aineistonkeruutavat huomioiden. Avasin heille lyhyesti käyttämiäni menetelmiä aineistonkeruuseen ja analyysiin liittyen.

### **Työskentelyn eteneminen**

Toteutin työpajan ensimmäisen vaiheen yksilötyöskentelynä. Vaihe oli samanaikaisesti johdatus SWOT-analyysin äärelle, mutta myös mahdollisuus jokaiselle osallistujalle miettiä itsenäisesti omia ajatuksiaan ja näkemyksiään moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen. SWOT-analyysistä poiketen hyödynsin tekemälläni lomakkeella nelikenttää, jossa oli omat osiot asioille, jotka toimivat hyvin ja jotka toimivat kohtalaisesti. Lisäksi omat osionsa oli kehitettävälle asioille ja omille toiveille. Kannustin tässä vaiheessa osallistujia intuitiiviseen työskentelyyn ja kirjaamaan ylös kaikki esiin nousevat ajatukset itselle ominaisella tavalla. Näitä lomakkeita ei käyty yhdessä läpi, mutta lomaketta saattoi hyödyntää pienryhmätyöskentelyssä.

Toisessa vaiheessa alustin tehtävän pienryhmille ja kävin läpi lyhyesti SWOT-analyysin peruseriaatteet. Pienryhmät saivat saman ohjeen ja infon myös tulosteena. Kehotin

pienryhmiä valitsemaan sihteerin kirjaamaan ylös huomioita yhteisestä keskustelusta, esim. yhteisiä ja eriäviä näkemyksiä, heränneitä kysymyksiä ja ideoita. Työskentelyvaihe toteutettiin niin, että jaoin jokaiselle ryhmälle valmiiksi värikoodatut post-it-laput vahvuuksille, heikkouksille, mahdollisuuksille ja uhille. Ryhmät kokosivat lapuille kirjatut näkemyksensä fläppitaulun lehtiöille. Työskentelyn jälkeen seurasi ryhmien tuotosten purku. Luin jokaisen ryhmän seinälle kiinnitetyn tuotokset läpi (Kuva 1).



Kuva 1. Erään pienryhmän SWOT-analyysin tuotos

Kolmannessa vaiheessa yhteisen tuotoksen muodostaminen toteutettiin niin, että minä siirtelin lappuja pienryhmätuotoksista yhteiselle alustalle. Keskustelua ja ryhmittelyä käytiin samalla. Koonnin myötä tuli näkyväksi, kuinka paljon pienryhmät olivat päätyneet keskustelemaan ja kirjaamaan ylös samoja asioita. Koonnin aikana tehdyllä ryhmittelyllä pyrin tekemään tätä seikkaa näkyväksi (Kuva 2 & 3). Osittain tein ryhmittelyä aktiivisesti itse varmistellen työryhmän näkemystä. Näiden seikkojen kohdalla yhteenkuuluvuus oli selkeää. Hie-man epäselvien asioiden kohdalla pyysin pienryhmän jäsenille kertomaan, mitä olivat kirjauksellaan tarkoittaneet. Osa osallistujista otti itse aktiivisesti osaa keskusteluun, osan kohdalla kysyin erikseen heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan.

Työryhmä koki tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi struktuurin. He pohtivat, että esim. työpaikkakokousten käytäntöihin voisi olla mahdollista vaikuttaa. Ne koettiin toimimattomiksi ja kuormittaviksi. Yhteisestä keskustelusta poimin mahdollisiksi kehittämiskohteiksi myös



asiakasprosessit ja työparityöskentelyn, jotka myös koettiin jäsentymättöminä, ja joista uupui yhteiset linjaukset. Yhteishenki työryhmän kesken koettiin vahvuutena, jota tulisi vahvistaa entisestään.



Kuva 2 ja 3. Koko työryhmän koontia moniammatillisen yhteistyön vahvuuksista

Yhteisessä keskustelussa oli hyvin voimakkaasti läsnä johtaminen ja esihenkilötyö. Muutamit osallistujat toivat esiin tässä vaiheessa, että esihenkilöiden olisi pitänyt olla mukana työpajatyöskentelyssä. Tämä näkökulma oli ymmärrettävä, ja kertosin, kuinka opinnäytetyöni oli syystä rajattu vain työryhmää koskevaksi: työryhmällä olisi mahdollisuus avoimesti käsitellä omia näkemyksiään ja kokemuksiaan ja viedä fokusta selkeästi asioihin, joihin he voivat vaikuttaa. Esihenkilöiden kanssa oli sovittu työskentelyyn liittyvän tiedon välittämisestä heille läpi opinnäytetyöprosessin.

### Toiminnan arviointi

Pienryhmätyöskentelyä varten jaoin osallistujat kolmeksi eri ryhmäksi. Pyrin muodostamaan pienryhmiä, joissa jokaisella olisi turvallinen olla, ja jokainen voisi kokea tulevansa kuulluksi. Valintoihini vaikutti jokaisen persoona ja tapa asettua ryhmätyöskentelyyn esim. omista yksilöllisistä lähtökohdistaan joko aktiivisempänä tai passiivisempänä osallistujana. Tärkeää oli myös, että jokaisessa pienryhmässä oli niin terveydenhuollon kuin sosiaalihuollon ammattilaisia.

Pienryhmät työskentelivät eri tiloissa, joten en kyennyt itse luonnollisesti olemaan läsnä jatkuvasti kaikissa keskusteluissa. Kahdessa ryhmässä oli kolme jäsentä, ja yhteen ryhmään jäi vain kaksi jäsentä, joten sihteerin työskentely jäi todennäköisesti tarpeettomaksi pienten

ryhmäkokojen vuoksi. Seurasin koko pienryhmätyöskentelyn ajan ryhmien toimintaa niin, että siirryin huoneesta toiseen tehden havaintoja, vastaten tarvittaessa kysymyksiin, esim. ryhmän hakiessa varmistusta tapaansa toimia, sekä muutamia kertoja keskeyttäen keskustelua kannustaakseni ryhmiä kirjaamaan kaikki keskustelussa nousseet seikat ylös. Tein havaintoja, että läsnäolollani oli merkitystä etenkin niissä ryhmissä, jossa tila oli suhteellisen pieni. Vaikutti siltä, että läsnä ollessani keskustelu uhkasi siirtyä hieman sivuraiteille. Näissä tilanteissa tarvittaessa ohjasin keskustelun takaisin aiheen äärelle, annoin positiivista palautetta siihenastisesta työskentelystä sekä kannustin jatkamaan samaan malliin. Suuremmissa tilassa minun oli mahdollista asettua selkeästi kauemmas ryhmästä, ja sain vaikutelman, ettei läsnäolollani ollut vastaavaa merkitystä kuin pienemmissä tiloissa.

Pienryhmätyöskentelyn aikana ryhmät tekivät huomioita sen suhteen, että samalla asialla saattoi olla kaksi eri puolelta, se saattoi olla samanaikaisesti sekä vahvuus että heikkous. Työskentelyn aikana ryhmien huomio kiinnittyi myös siihen, että heikkouksiin kirjattiin paljon asioita, joihin työryhmä ei voi itse vaikuttaa. Oman havainnointini mukaan osallistujat lähtivät kaikissa pienryhmissä kuitenkin keskustelemaan oikeista asioista SWOT-analyysin kannalta. Ryhmien työskentely lähti käyntiin omaa tahtia, mutta työskentelylle varattu aika oli riittävä jokaisen ryhmän saattaa oma työskentelynsä päätökseen. Ilmapiiri ryhmissä vaikutti olevan hyvä, ja osallistujat kuuntelivat ja huomioivat toisiaan.

Tuotosten purun ja yhteisen koonnin vaiheessa jouduin ottamaan alustavasta suunnitelmastani poiketen aktiivisemmän roolin työskentelyyn osallistumisen kannalta. Olin ajatellut osallistujien itse olevan aktiivisempia, jolloin minulla olisi ollut mahdollisuus jäädä passiivisemmän havainnoijan rooliin seuraamaan yhteisen keskustelun ja työskentelyn etenemistä. Tämän muutoksen takia olisi ollut hyvä, että työpajan ohjaajia olisi ollut kaksi, jolloin roolijako olisi ollut toimivaa sekä tilanteen että aineistonkeruun kannalta. Nyt minulta jäi varmasti havainnoimatta asioita, jotka olisivat tuolloin tulleet näkyväksi, ja joihin olisin kiinnittänyt huomiota toisella tapaa. Tätä heikkoutta olisin voinut kompensoida tallentamalla tämän vaiheen yhteisen keskustelun. Toisaalta aineiston rajaamista tapahtui tässä vaiheessa ikään kuin luonnostaan, ja sen takia kykenin fokusoida analyysia itse tuotoksiin. Aktiivisempi osallistumiseni tarkoitti myös osallistumiseni vaikutusten arviointia suhteessa lopputulokseen. Tilanteessa oli erittäin vaikeaa olla kosketuksissa omaan subjektiivisuuteensa asiassa ja pohtia, kuinka omat lähtökohtani vaikuttavat valintoihini ohjata sekä asioiden ryhmittelyä, mutta myös yhteistä keskustelua.

Kehittämiskohteiden valinta osoittautui haasteelliseksi. Tein tässä vaiheessa päätöksen, että oli riittävä, kun työryhmän tärkeäksi kokemat aihe-alueet/teemat tulivat valituksi seuraavaan vaiheeseen. Keskustelun aikana jouduin aktiivisesti ohjaamaan fokusta

työskentelyn tavoitteen kannalta oleellisten asioiden äärelle. Jälkikäteen pohdin, huomioinko hiljaisempia osallistujia riittävästi. Minun olisi myös pitänyt rajata aktiivisempia osallistujia selkeämmin. Pienryhmäkeskusteluissa läsnäolulta toisen huomioimista ja toisen näkemysten kysymistä ei koko työryhmän läsnä ollessa esiintynyt ryhmän jäsenten kesken.

Keskustelussa tuli jonkin verran näkyväksi työryhmälle ehkä tyypilliseksikin muodostunut ongelmakeskeinen tapa velloa samojen epämääräisyyksien äärellä: todetaan jonkin seikan olevan pielessä → todetaan, ettei asialla voida tehdä mitään. Osallistujat itsekkin totesivat, että vastaavissa tilanteissa ollaan aina näiden samojen asioiden äärellä, eikä mikään etene. Totesin, että samoista asioista on tosiaan keskusteltu paljon ja useasti, ja työryhmä toivoo esihenkilöiltä enemmän aktiivisuutta ja vastuunottoa esim. kehittämisen johtamisessa ja päätöksenteossa ylipäätään. Vaihtoehtona on edelleen, että tätä jäädään odottamaan, tai työryhmä voi myös vaihtoehtoisesti päättää keskittyvänsä itse jonkin sellaisen asian kehittämiseen, mihin heillä selkeästi on mahdollisuus. Vaikka näkemykseni toimii myös lähtökohtana, taustana ja tarpeena kehittämistyölle, siirryin tässä kohtaa myös rooliini työryhmän jäsenenä.

Totesin, että esihenkilötyössä työryhmän johtaminen ei ole enää ajassamme vastaavasti läsnä kuin joskus aiemmin, ja työntekijöiltä ja työryhmiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Tähän liittyen osallistujat jatkoivatkin keskustelua siitä, kuinka tärkeää nimenomaan olisikin, että työryhmä muodostaisi yhteisen näkemyksensä asioissa. Eräs osallistuja totesi, että silloin kuin asioista ollaan eri mieltä, keskustelu ei varsinaisesti johda mihinkään. Tällaisissa tilanteissa todetaan, ettei tätä asiaa voida päättää, ja se jää jälleen auki. Työryhmä koki, että jatkossa etenemismalli niin kehittämisen kuin päätöksenteon suhteen olisi toisenlainen: työryhmä on muodostanut yhteisen näkemyksenä → näkemys esitellään esimiehille → yhteinen päätöksenteko. Erään osallistujan mukaan pyrkimällä kohti yhteistä jaettua näkemystä saataisiin hyvät puolet käyttöön molemmilta puolilta ja eri työkuultuureista.

Osallistujien nimetön palaute kerättiin kirjallisena palautelomakkeena, joka sisälsi niin monivalintakysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä (Liite 4). Enemmistön mielestä yhteinen aamupäivä onnistui hyvin, ja tähän vaikutti etenkin kokemus työryhmän yhteisestä keskustelusta ja pohdinnasta. Vaikka SWOT-analyysin toteutuminen koettiin onnistuneena, selkeämpää yhteenvetoa työryhmän kokonaisnäkemyksestä jäi ainakin yksi osallistujista kaipaamaan. Enemmistön mielestä myös kaikkien osallistujien näkemysten huomioiminen onnistui hyvin. Tähän liittyen oli annettu positiivista palautetta sekä riittävän ajan antamisesta, ohjaajan rauhallisesta toiminnasta, että työryhmän jäsenten keskinäisestä toistensa huomioimisesta. Toisaalta useampi osallistuja oli miettinyt tästä huolimatta, toivatko kaikki ryhmän jäsenet esiin omia näkemyksiään. Osa koki, että avoimuus ja kunnioitus ryhmän kesken on

toimivaa, osa taas koki, että näissä nimenomaisissa asioissa olisi kehitettävää. Tähän liittyen osa koki, että työryhmässä kaikille jäsenille mahdollistuu puheenvuoro ja mahdollisuus tulla kuulluksi, osa puolestaan koki, että osa työryhmästä otti muita aktiivisemmän roolin, ja muut jäivät omine ajatuksineen näiden henkilöiden jyräämäksi. Ohjaajan toiminta koettiin hyvin onnistuneeksi. Tätä oli perusteltu hyvin organisoidulla ja strukturoidulla ohjelmalla sekä kehittämistarpeeseen vastaavalla aiheella. Ohjaajan rauhallinen ote sai positiivista palautetta. Eräs osallistuja oli huomionnut ohjaajan lopussa vetäytyneen hieman roolistaan työryhmän jäseneksi.

Kyseinen työpajatyöskentely kaiken kaikkiaan eri vaiheineen koettiin motivoivana tapana työstää yhteisiä asioita. Useat osallistujat kertoivat yhteisen työskentelyn vaikuttaneen positiivisesti omiin tuntemuksiin ja työmotivaatioon. Useampi oli myös huomionnut yhteisen tekemisen ja keskustelun vahvistaneen kokemuksia siitä, että työryhmä on yhdessä tärkeiden asioiden äärellä, ja että ei ole yksin omien ajatusten kanssa, vaan työryhmä jakaa usean asian suhteen yhtenevän näkemyksen. Toisaalta toivottiin, että työryhmä kykenisi vielä avoimempaan keskusteluun, kaikkien näkökulmien huomioimiseen sekä puhumaan yhdessä myös negatiivisista asioista.

### **Aineiston analyysi**

SWOT-analyysien osalta aineiston analyysi oli perusteltua ja tarpeen, vaikka sen tuottamaa tietoa käytettiin toisessa työpajatapaamisessa vain valittujen kehittämiskohteiden valinnassa. SWOT-analyysillä tuotettiin merkittävää tietoa työryhmän näkemyksistä ja kokemuksista liittyen moniammatilliseen yhteistyöhön. Tuotettu tieto oli tarpeen dokumentoida ja analysoida, jotta se tavoittaa myös esihenkilöt ja johdon. Työryhmä voi myös itse hyödyntää tuottamaansa tietoa jatkossa omassa kehittämistyössään opinnäytetyön myötä luodun jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti.

Analyysiä varten kirjasin ylös omiksi tiedostoikseen työskentelyn jokaisen vaiheen eli itsenäisen työskentelyn tuotokset, pienryhmien tuotokset sekä pienryhmien tuotoksista yhdistetyn koko työryhmän tuotoksen. Itsenäisen työskentelyn osalta kirjasin ensin kaikki osallistujien ylös kirjaamat asiat omaksi tiedostokseen. Sitten osio kerrallaan karsin epäolennaisuuksia pois, ja kasasin samaa tarkoittavia asioita yhteen. Huomasin yhteneväisyyttä hyvin ja kohtalaisesti toimivien asioiden suhteen, ja yhdistin ne yhdeksi osioksi. Tein saman havainnon kehitettävää ja toiveita -osioiden kanssa, joten yhdistin ne vastaavasti. Samaa tarkoittavia asioita ryhmitellessä muodostuivat yläluokat ja niistä edelleen pääluokat (Liite 1). Toimiviin asioihin muodostui kolme pääluokkaa ja kehitettäviin asioihin kuusi. (Taulukko 1.)

Toimii hyvin/kohtalaisesti	Kehitettävää/Toiveita
Yhteishenki Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön yhteistyö Yhteinen asiakastyö	Struktuuri Päätöksenteko Johtaminen Asiantuntijuuden jakaminen Resurssit Työhyvinvointi

Taulukko 1. Yksilötyöskentelyn pelkistys pääluokittain

Hyvin toimiviksi koettuihin asioihin oli kirjattu enemmän asioita kuin kohtalaisesti toimiviin. Asiat olivat enimmäkseen samoja molemmissa osiossa. Moniammatillisen yhteistyön toimiviksi puoleksi nousi selkeästi työryhmän hyvä yhteishenki ja asiakastyö, jotka toistuivat lähes jokaisen osallistujan kirjauksissa. Pelkistetty ilmaisu yhteishenki piti sisällään sellaisia ilmaisuja kuten yhteenkuuluvuus, yhteistyötä ylläpitävä henki, kollegiaalisuus, työryhmän tuki. Yhteinen asiakastyö oli mainittu useasti sellaisenaan, ja siihen liittyen oli nostettu esiin esim. yhteiset keskustelut asiakasasioissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön yhteistyöhön sisältyi yleisesti ottaen yhteistyö eri ammattiryhmien välillä, työparityöskentely ja konsultointi. Yhteistyön oli koettu sekä toimivan hyvin että kohtalaisesti. Yhteistyön kannalta haasteelliseksi oli jälkimmäisessä mainittu eri ammattikuntien erilainen työkuultuuri ja esim. vahva professioiden hierarkia terveydenhuollon puolella.

Kehitettävää-osioon oli kirjattu suhteessa muihin osioihin eniten asioita, ja tämän jälkeen Toiveita-osioon. Näissä osiossa toistuivat samat asiat. Kehitettäviksi koettuihin asioihin liittyivät myös toiveet parantamisesta. Eniten asioita oli kirjattu liittyen struktuuriin, päätöksentekoon ja johtamiseen. Struktuuri piti sisällään ilmaisut struktuurin puutteesta sekä yhteisten linjausten ja toimintatapojen puutteesta. Tähän liittyen oli mainittu esim. epäselvät työnkuvat ja työparitoimintaan liittyvät puutteelliset yhteiset säännöt. Päätöksenteko, asioista sopiminen ja päätöksissä pysyminen oli mainittu useita kertoja sellaisenaan. Tähän liittyen myös työpaikkakokousten toimimattomuus oli mainittu. Johtaminen piti sisällään kaikki johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät ilmaisut, esim. puutteellinen viestintä ja vähäinen esihenkilötuki. Avoimuus oli liitetty sekä päätöksentekoon että johtamiseen. Päätöksenteossa sillä viitattiin avoimeen keskusteluun, ja johtamisessa viestinnän avoimuuteen. Asiantuntijuuden jakaminen piti sisällään ilmaisuja liittyen osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen puutteisiin, esim. ”ei riittävää tietoa toisten tietotaidosta”. Resurssit liittyivät ilmaisuihin toimimattomista tiloista sekä riittämättömistä henkilöresursseista, joihin kuului myös poissaolot ja sijaisten puute. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen koettiin puutteellisena.

Pienryhmätyöskentelyn osalta toimin lähes samoin kuin itsenäisen työskentelyn. Kirjasin ylös omaksi tiedostokseen jokaisen pienryhmän tuotokset SWOT-analyysin mukaisesti.

Ryhmittelin ja muodostin osallistujien ilmaisuista askel kerrallaan yläluokkia. Taulukossa 2 on esillä yläluokista edelleen muodostetut ja pelkistetyt pääluokat (Taulukko 2).

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
Vahvuudet	Yhteishenki Yhteinen asiakastyö Sos+terv. yhteistyö	Yhteishenki Yhteinen asiakastyö Monipuolinen osaaminen	Yhteinen asiakastyö Sos+terv. yhteistyö Monipuolinen osaaminen
Heikkoudet	Struktuuri Yhteistyön organisointi Johtaminen	Struktuuri Yhteistyön organisointi Johtaminen	Struktuuri Yhteistyön organisointi Päätöksenteko
Mahdollisuudet	Lisää henkilöstöresurssia Toimivat/uudet työtilat Työhyvinvointiin panostetaan	Työhyvinvointiin panostetaan Moniammatillisiin palveluihin satsaaminen	Monipuolinen osaaminen Tarpeeseen vastaava palvelu Arvostus
Uhat	Riittämätön henkilöstöresurssi Työtaakka kestämaton Työnantaja ei jousta	Riittämättömät henkilöstöresurssit Työtaakka kestämaton Eriytyminen	Riittämätön henkilöstöresurssi Työtaakka kestämaton Eriytyminen

Taulukko 2. Pienryhmätyöskentelyn SWOT-analyysien pelkistys pääluokittain

Kun tarkastelin pienryhmätyöskentelyn tuotoksia analyysin mukaisesti osio kerrallaan, huomasin, että etenkin vahvuuksissa ja heikkouksissa toistuvat samat pääluokat kuin itsenäisessä työskentelyssä. Tämän lisäksi pienryhmät olivat keskustelleet ja kirjanneet ylös toisistaan tietämättöminä hyvin samankaltaisia ja jopa samoja asioita, ja tämä näkyy taulukossa samaa kuvaavina pääluokkien ilmaisuina. **Vahvuuksissa** toistuvat yhteishenki, yhteinen asiakastyö, sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö ja monipuolinen osaaminen. Verrattuna yksilötyöskentelyyn monipuolinen osaaminen tuli tässä työskentelyvaiheessa uutena pääluokkana esiin. Siihen liittyen oli nostettu esiin mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia ja osaamista, mutta mahdollisuus hyödyntää myös muiden osaamista. Myös ammattitaito, eri ammattiryhmät, moniammatillisuus, osaaminen ja moniammatillinen osaaminen oli mainittu.

**Heikkouksien** osalta lopputulos ei ollut niin yhteneväinen suhteessa aiempaan kuin vahvuuksien. Heikkouksien alle muodostui seuraavat pääluokat: struktuuri, yhteistyön organisointi, johtaminen ja päätöksenteko. Verrattuna yksilötyöskentelyyn yhteistyön organisointi tuli tässä vaiheessa uutena pääluokkana esiin. Asiantuntijuuden jakaminen, resurssit ja työhyvinvointi eivät puolestaan muodostaneet tässä vaiheessa pääluokkia yksilötyöskentelystä poiketen. Yhteistyön organisointiin liittyen koettiin, että työ ei jakaudu tasapuolisesti, ja että työn jakautuminen on jopa epätasa-arvoista. Yhteistyön organisointiin kuului myös kokemukset siitä, että erilaista osaamista ei hyödynnetä. Tässä kohtaa myös sosiaali- ja terveydenhuollon erot ja ongelmat oli mainittu. Eroina oli mainittu esim. erilaiset prosessit, erilaiset tietojärjestelmät ja erilaiset kirjaamiskäytännöt. Näihin eroihin liittyi yhteensovittamisen haasteet ja epäreiluuden kokemukset.

**Mahdollisuuksien ja uhkien** suhteen ilmeni monia aiemmasta työskentelyvaiheesta poikkeavia asioita. Tämä johtui siitä, että yksilötyöskentelyn vaiheessa osallistujia ei vielä ohjattu miettimään vastaavia näkökulmia moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen. Pienryhmät olivat käsitelleet mahdollisuuksia ikään kuin ideaalina tulevaisuuskuvana. He eivät olleet niinkään pohtineet organisaation ulkopuolisia tekijöitä, vaan ennemminkin juuri omaa työnantajaansa, ja kuinka se kykenisi luomaan tulevaisuudessa mahdollisuuksia Nuorten Matalan moniammatilliselle yhteistyölle. **Mahdollisuuksina** nähtiin lisääntyvä henkilöstöresurssi ja uudet ja toimivat työtilat. Työnantajan toivottiin osoittavan jatkossa enemmän arvostusta sekä panostavan henkilöstön työhyvinvointiin. Työnantajan toivottiin myös jatkossa satsaavan moniammatillisiin palveluihin, mikä näkyisi mm. myös monipuoliseen osaamiseen panostamisena esim. koulutusten muodossa. Tämä puolestaan loisi edelleen mahdollisuuksia tuottaa asiakkaiden tarpeeseen vastaavaa palvelua. Tähän koettiin ylipäätään kaiken edellä mainitun toteutuessaan vaikuttavan positiivisesti.

**Uhat** kuvasivat karkeasti tarkasteltuna mahdollisuuksien kääntöpuolta. Uhkakuvina nähtiin riittämättömät henkilöstöresurssit, mikä piti sisällään ajatukset siitä, että lisää vakituista henkilöstöresurssia ei saada, henkilöstöllä on paljon poissaoloja ja sijaisia ei palkata. Henkilöstöresurssien koettiin olevan suhteessa työtaakkaan ja sen kestämyttyteen. Henkilöstöresurssien puutteen ja kestämyttyen työtaakan koettiin muodostavan kehän. Henkilöstövajeen ja työtaakan myötä moniammatillisen yhteistyön koettiin kärsivän, ja näin ollen myös itse palvelun laadun koettiin laskevan. Uhkana pidettiin myös sitä, että työnantaja tekee yksipuolisia päätöksiä, jolloin henkilöstölle merkityksellistä joustoista luovutaan ilman vuoropuhelua. Vahvana uhkana koettiin ylipäätään yksikön lakkauttaminen ja/tai palvelujen hajauttaminen esim. alueille. Tällöin sosiaali- ja terveydenhuollon työ eriytettäisiin omiksi palveluikseen, eikä moniammatillista yhteistyötä enää toteuttaisi sellaisenaan kuin työryhmä on nyt sitä toteuttanut.

Koko työryhmän yhteisen SWOT-analyysin koonnin suhteen toimin aiemmista vaiheista hieman poiketen. Ryhmittelyä toteutettiin jo yhdessä työryhmän kanssa työpajassa, kun pienryhmien tuotokset koottiin yhteen. Myöhemmin kirjasin ylös analyysin mukaiset neljä osiota omaksi tiedostokseen. Tiedostoon siirsin jo työpajassa tehdyt ryhmittelyt, ja jatkoin sitä edelleen luoden ala- ja yläluokkia, ja niistä edelleen pääluokat. Taulukossa 3 on oikeanpuoleisessa sarakkeessa yläluokat ja keskimmäisessä sarakkeessa niistä muodostetut pääluokat (Taulukko 3). Luokittelu poikkesi jonkin verran aiempien vaiheiden luokittelusta, sillä tässä vaiheessa osa aiemmista pääluokista oli siirtynyt alempiin luokkiin ja näin ollen jonkin toisen pääluokan alaisuuteen. Työpajatyöskentelyssä liikuttiin aineistonkeruun osalta yksityisestä kohti yleisempään, ja tässä viimeisessä vaiheessa oli tärkeää tuoda esiin laajempia kokonaisuuksia.

**Vahvuuksissa** ei tässä vaiheessa kuvattu yhteishenkeä niin monin eri sanoin ja ilmaisun kuin yksilötyöskentelyn vaiheessa. Nyt yhteishenkeä luonnehtivat sellaiset yläluokat kuin kollegiaalisuus, työryhmän hyvä keskinäinen vuorovaikutus sekä työryhmän keskinäinen tuki. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö muodostui yläluokista työparityöskentely, asiakastyö ja osaaminen. Sekä työparityöskentelyssä että asiakastyössä koettiin olevan läsnä moniammatillisen yhteistyön vahvuudet, kun käytännön työtä tekevät yhdessä sekä sosiaali- että terveydenhuollon ammattilainen. Yksilötyöskentelyssä yhteinen asiakastyö muodosti selkeästi oman yläluokansa, mutta tässä vaiheessa olin liittännyt sen osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä. Yhteistyöhön oli sidoksissa myös osaaminen, joka kuvasti etenkin työryhmän moninaista ammattitaitoa ja mahdollisuuksia hyödyntää käytännön työssä sekä omaa että muiden ammattilaisten osaamista.

	Pääluokat	Yläluokat
Vahvuudet	Yhteishenki	Kollegiaalisuus Työryhmän tuki Vuorovaikutus
	Sos+terv. yhteistyö	Työparityöskentely Asiakastyö Osaaminen
Heikkoudet	Struktuuri	Yhteiset linjaukset ja toimintatavat Erilaiset työkalut Erilaiset prosessit
	Päätöksenteko	Yhteinen näkemys Sitoutuminen Foorumit
	Yhteistyön organisointi	Johtaminen Työn jakautuminen Erilaisen osaamisen hyödyntäminen
Mahdollisuudet	Työhyvinvointi	Arvostus Joustavuus Toimivat rakenteet
	Osaaminen	Koulutus Verkostoyhteistyö Osaamisen eriyttäminen
	Toimiva palvelu	Kustannustehokkuus Resurssit Sote-integraatio
Uhat	Henkilöstövaje	Poissaolot Riittämätön henkilöstöresurssi Tehokkuuspaineet
	Työtaakka	Asiakkaiden moniongelmallisuus Paikataan muita palveluja Asiakasvolyymi kasvaa
	Eriytyminen	Lakkautusuhka Palvelun hajauttaminen Yksipuoliset muutokset

Taulukko 3. Koko työryhmän SWOT-analyysin ylä- ja pääluokat



**Heikkouksien** kohdalla karsin myös pääluokkien määrää. Yksilötyöskentelyn vaiheessa niitä oli yhteensä kuusi, pienryhmätyöskentelyssä neljä ja tässä työryhmän yhteisessä vaiheessa enää kolme. Johtaminen asettui aiemmasta luokittelusta poiketen yhteistyön organisoinnin alle. Pääluokiksi muodostuivat struktuuri, päätöksenteko ja yhteistyön organisointi. Yhteistyön organisointi uupui kokonaan yksilötyöskentelyn vaiheesta, mutta nousi esiin jokaisen pienryhmän työskentelyn myötä. Tässä vaiheessa siihen liittyvät yläluokat olivat johtaminen, työn jakautuminen ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen, joiden käsittely oli vastaavaa kuin aiemmin. Päätöksentekoon liittyvät yläluokat olivat yhteinen näkemys, sitoutuminen ja foorumit. Työryhmän keskustelussa päätöksenteosta nousi esiin enemmän tietoa suhteessa aiempiin vaiheisiin. Yhteistä näkemystä koettiin puuttuvan ylipäätään, ja puutteita koettiin myös pyrkimyksissä muodostaa yhteistä näkemystä. Vaikeista asioista ja eriävistä näkemyksistä keskustelu koettiin haastavaksi. Tehtyihin päätöksiin sitoutuminen koettiin puutteelliseksi niin, että tehtyjä päätöksiä ei noudateta tai niistä käydään toistuvasti keskustelua päätöksenteon jälkeenkin. Foorumit kuvaavat esim. työpaikkakokouksia, joissa päätöksentekoa tehdään. Ne oli koettu jäsentymättöminä ja toimimattomina.

Työryhmän yhteisessä keskustelussa nousi voimakkaasti esiin näkemys, että kaiken korjaaminen ja parantaminen pitäisi lähteä liikkeelle struktuureista. Struktuureihin liittyivät yhteiset ja yhtenäiset linjaukset ja toimintatavat. Tähän liitettiin esim. kysymyksiä, ketä hoidetaan, miksi ja miten. Erilaisten työkuultuurien hyvien puolten hyödyntäminen ja esteiden poistaminen koettiin tärkeäksi. Samoin erilaisia prosesseja haluttiin ymmärtää paremmin ja viedä toisaalta myös yhtenäisempään suuntaan yhteisessä asiakastyössä.

**Mahdollisuuksiin** liittyvää keskustelua käytiin koko ryhmän kesken laajemmin kuin aiemmissa vaiheissa. Lienee luonnollista, että aiemmissa vaiheissa oli vahvemmin läsnä työryhmää erityisen lähellä olevat asiat, jotka ilmenivät selkeämmin vahvuuksina ja heikkouksina. Aiheeseen orientoitunut aiempi keskustelu ja osittain osallistuva ja ohjattu keskustelu koko työryhmän kesken synnytti tarkentavaa ja laajentavaa aineistoa liittyen näihin osioihin. Mahdollisuuksien luokittelussa pääluokiksi muodostuivat työhyvinvointi, osaaminen ja toimiva palvelu. Tässä kohtaa tuli edelleen näkyväksi työryhmän lähestyminen asian käsittelyssä. Organisaation ulkopuolisten tekijöiden sijaan he pohtivat ennemminkin niitä seikkoja, joilla työnantaja voisi luoda mahdollisuuksia työryhmän moniammatilliselle yhteistyölle.

Työhyvinvointiin liittyvissä yläluokissa näyttäytyivät työryhmän toiveet vahvemmassa arvostuksen kokemuksesta, työnantajan joustavuudesta sekä toimivista rakenteista. Näiden tekijöiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, minkä puolestaan koettiin vaikuttavan positiivisesti taas moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen. Osaamisen yläluokiksi muodostuivat koulutus, verkostoyhteistyö ja osaamisen

eriyttäminen. Jokaisen yksilöllisiin ja työryhmän yhteisiin osaamistarpeisiin ja kehittämissaasteisiin koettiin vastattavan koulutusmahdollisuuksin. Verkostoyhteistyöhön toivottiin selkeämpää struktuuria ja toimintamalleja. Osaamisen eriyttäminen koettiin myös merkittävänä sen suhteen, että työryhmän jäsenien yksilölliset intressit huomioitaisiin osaamisen kehittämisessä, ja työryhmän käyttöön ja asiakkaan hyödyksi saataisiin vielä entisestä laajempaa moniammatillista osaamista. Toimivan palvelun yläluokiksi muodostuivat kustannustehokkuus, resurssit ja sote-integraatio. Sote-integraation meneillään olevat muutokset haluttiin nähdä positiivisina ja nimenomaan moniammatilliselle yhteistyölle mahdollisuuksia luovana. Satsauksella resursseihin koettiin, että asiakkaiden palvelutarpeeseen pystyttäisiin vastaamaan paremmin. Kustannustehokkuuteen liittyvässä keskustelussa oleellista oli kokonaisuuden tasapaino niin, että työryhmälle annetuina mahdollisuuksin he voivat toteuttaa omalta osaltaan laadukasta työtä ja asiakkaan tarpeeseen kyetään vastaamaan mahdollisimman hyvin.

**Uhat** jakautuivat henkilöstövajeen, työtaakan ja eriytymisen pääluokkiin. Osittain pääluokkien sisällöt olivat samansuuntaisia ja niiltä osien uhkien toteutuminen voisi vaikuttaa useampaan kuin yhteen pääluokkaan. Aiemmassa vaiheessa esim. henkilöstöresurssien puutteen ja kestäättömän työtaakan koettiin muodostavan negatiivisen itseään ruokkivan kehän, jonka koettiin vaikuttavan myös palvelun laatuun laskevasti. Suurilta osin uhkiin liittyvä keskustelu oli hyvin samansuuntaista ja -sisältöistä kuin aiemmissa vaiheissa.

Henkilöstövajeeseen liittyvät yläluokat olivat poissaolot, riittämätön henkilöstöresurssi ja tehokkuuspaineet. Keskusteluissa nousi esiin skenaariot, joissa poissaoloihin ei ole mahdollisuuksia palkata sijaisia, ja henkilöstöresurssi ylipäättään on riittämätön vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeeseen. Samanaikaisesti ulkopuolelta tulee usealta suunnalta painetta ottaa vastaan ja hoitaa kaikki asiakkaat. Työtaakkaan liittyvät yläluokat olivat asiakkaiden moniongelmallisuus, muiden palvelujen paikkaaminen ja kasvava asiakasvolyymi. Keskustelussa nousi esiin skenaariot, joissa asiakkaiden ohjautuessa palveluun heidän ongelmansa ovat kasvaneet jo verrattain suuriksi ja/tai ongelmia on jo useammalla elämänalueella samanaikaisesti, ja on olemassa painetta ottaa vastaan asiakkaita erityispalvelujen piiristä kuten lastensuojelusta. Myös esim. nuorisopsykiatriasta siirretään säännöllisesti asiakkaita Nuorten Matalaan, kun erikoissairaanhoidon tarve väistyy. Keskustelussa tuli näkyväksi kokemus, että asiakkaita ohjautuu jo tällä hetkellä enenevässä määrin useilta eri tahoilta. Eriytymiseen liittyvät pääluokat olivat lakkautusuhka, palvelun hajauttaminen ja yksipuoliset muutokset. Vakavana uhkana koettiin työnantajan ilman henkilöstön kanssa käytävää vuoropuhelua toteuttamat yksipuoliset päätökset sekä syystä tai toisesta sosiaali- ja terveydenhuollon työn eriyttäminen omaksi erillisiksi palveluikseen.

## 7.2 Toinen työpaja: Tavoitteiden ja askelmerkkien laatiminen

Toiseen työpajaan osallistui yhteensä yhdeksän työryhmän jäsentä. Työpajan eteneminen oli etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu (Kuvio 5). Myös tällä kertaa aamupäivän ohjelma oli toimitettu työryhmälle sähköpostitse edeltävällä viikolla.



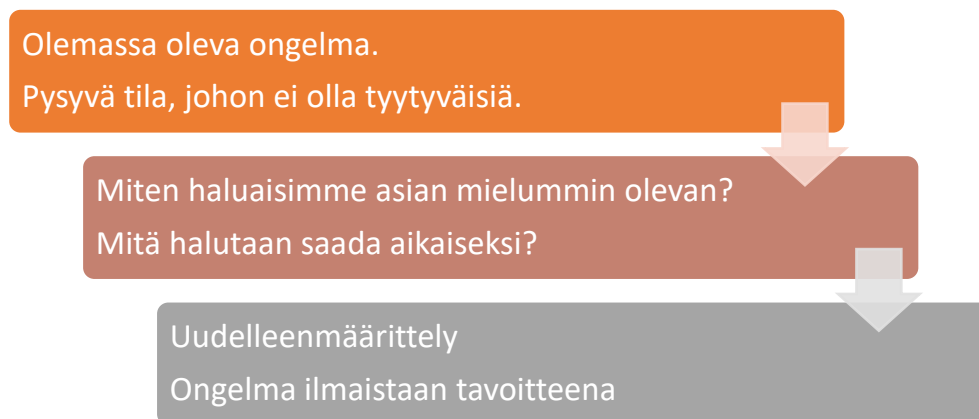
Kuvio 5. Toisen työpajan ohjelma

### Työskentelyn eteneminen

Päivä aloitettiin yhteisellä aamupalalla. Olin suunnitellut lyhyen yhteishenkeä vahvistavan suullisen tehtävän, jossa olisi harjoiteltu positiivisen palautteen antamista. Tehtävä jäi kuitenkin toteuttamatta, koska useampi työryhmän jäsenistä ei ollut ajoissa paikalla. Työpajatyöskentely alkoi Reteaming-menetelmän esittelyllä, jolloin kävin lyhyesti läpi sen taustaa ja peruseriaatteita. Menetelmän mukaista etenemistä pystyi seuraamaan jakamiltani tuloiteilta (Liite 5).

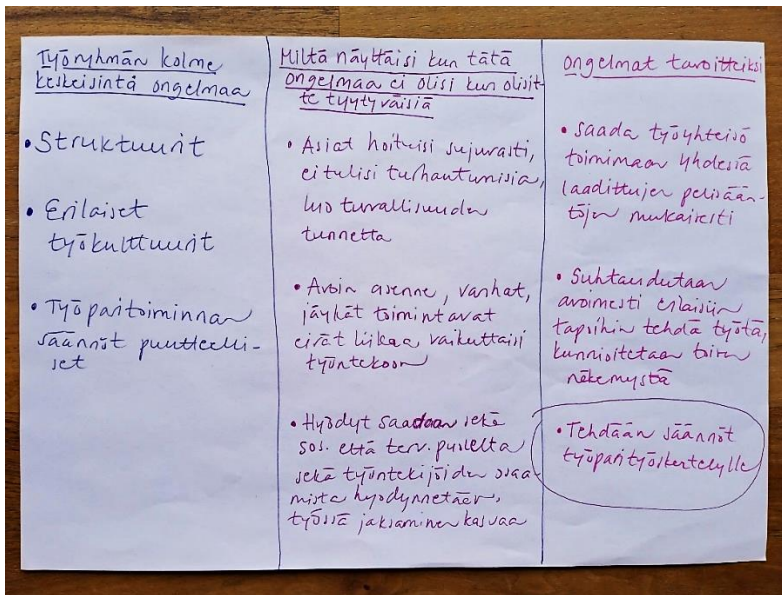
Reteamingin lähtökohtana on tavoitteen asettaminen, mutta työryhmällä oli toisen työpajan alussa tavoitteen sijaan liuta ongelmia. Näitä heikkouksia ja kehityshaasteita kartoitettiin edellisellä kerralla, jolloin keskustelu lähti herkästi pyörimään ongelmien selittämisen ympärillä. Otin puheeksi ongelma- ja tavoitekeskeisen keskustelun erot. Kun työryhmä keskittyy puhumaan ongelmista, näitä ongelmia on luontaista pyrkiä selittämään. Keskustelusta tulee vaikeaa, ja selitykset koetaan usein epäsuorina tai suorina syytöksinä. Tämän kaltainen toiminta johtaa usein siihen, että ilmapiiri huononee ja yhteistyö hankaloituu. Tällöin

kärsii myös luovuus, jolloin ratkaisujen löytäminen ei onnistu. Asiat jäävät usein auki, ja niihin palataan aina uudelleen. Joka kerta pohditaan, että miksi aiemmin käydyt keskustelut eivät ole tuottaneet tulosta, jolloin tulee tarve taas selittää ongelmaa. Selitykset koetaan taas syytöksinä, mihin reagoidaan puolustautumalla. Näin ollen kierretään kehää, joka ei johda mihinkään. Kun ongelmien sijaan puhutaan tavoitteista, ei analysoidakaan itse ongelmaa, vaan pikemminkin edistystä. Yhteisessä puheessa keskitytään miettimään, mitä tavoitteen saavuttamiseksi pitäisi tehdä, millaista edistystä on jo tapahtunut, ja mistä syistä. Tällainen puhe luo toiveikasta ja arvostavaa ilmapiiriä sekä suosii ratkaisujen ideoimista ja yhteistyöhalukkuutta. (Ahola & Furman 2018, 109–111). Pienryhmätyöskentely perustui nimenomaan ongelmien tavoitteistamiseen. Olin tulostanut jokaiselle pienryhmälle tehtävänannon, johon olin myös visualisoinut tavoitteistamisen ideaa (Kuvio 6). Olin myös kirjannut ylös muutamia erilaisia esimerkkejä ongelman uudelleenmäärittelystä tavoitteen muotoon.



Kuvio 6. Ongelman tavoitteistaminen

Ohjeistin pienryhmiä jakamaan paperin kolmeen osaan. Vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen tuli nimetä heidän mielestään työryhmän kolme keskeisintä ongelmaa. Olin tulostanut jokaiselle ryhmälle viime kerran SWOT-analyysin tuotoksesta tekemäni pelkistetyn ryhmittelyn, jonne olin myös lihavoanut viime tapaamisen loppukeskustelun ideoinnin kehittämis-kohteet. Neuvoin hyödyntämään taulukkoa ongelmien valinnassa. Tarkoituksena oli reflektiivinen herättely aiemmin prosessissa kerätyn ja analysoidun aineiston avulla (ks. Toikka & Rantanen 2009, 117). Keskimmäiseen sarakkeeseen tuli kirjata, miltä näyttäisi, kun kyseistä ongelmaa ei olisi, ja kun he olisivat tyytyväisiä. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa ongelmat ilmaistiin unelmavisionnin avulla tavoitteena. Tarkoitus oli, että jokainen ryhmä miettii vielä lopuksi, mikä heidän tavoitteistaan olisi sellainen, jonka saavuttamisella olisi myönteinen vaikutus myös muihin heidän kirjaamiinsa tavoitteisiin.



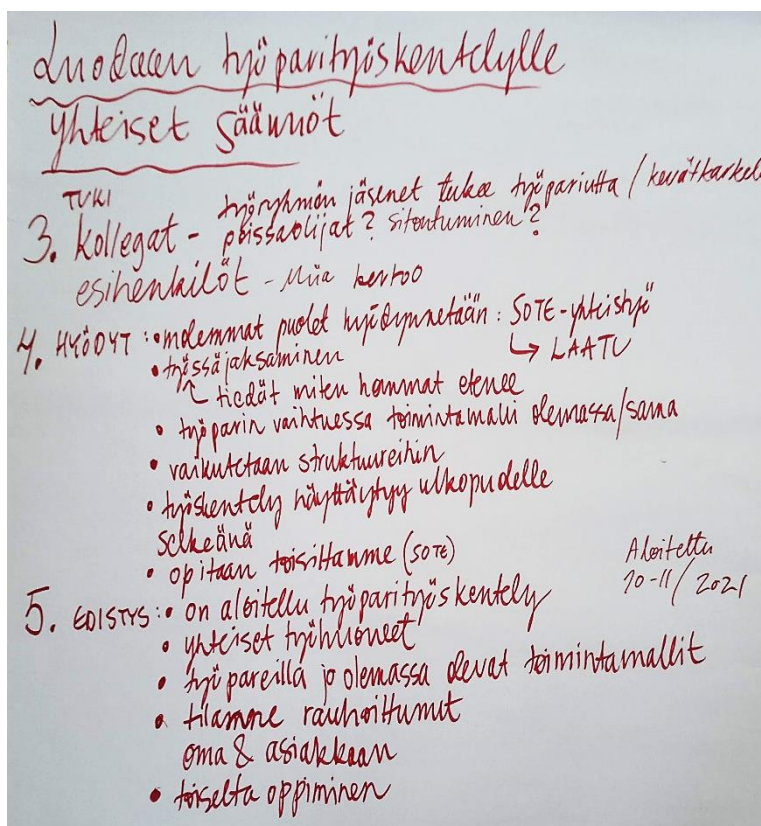
Kuva 4. Erään pienryhmän tuotos tavoitteistamistehtävästä

Pienryhmätyöskentelyn jälkeen jokainen ryhmä esitteli muille oman tuotoksensa (Kuva 4). Yhteinen keskustelu mahdollisti tavoitteiden kirkastamisen entisestään. Jokaisen kerran varmistin, että muut ja minä olimme ymmärtäneet pienryhmäläisten ajatuksen oikein ja se tuli kirjattua myös ylös oikein. Kaikki tavoitteet kerättiin yhteen fläppitaululle, ja tavoitelistaa työstettiin niin, että ohjasin työryhmää pohtimaan, missä asioissa tavoitellaan täysin samaa tai laajemmin ajateltuna samaa asiaa. Tämän seurauksena tavoitteista muodostui kolme ryhmää, jotka merkitsin fläppitaululle eri symbolein. Kahdessa näistä ryhmistä oli pienryhmien aiemmin tärkeimmäksi nimeämät tavoitteet: *Meillä olisi selkeät yhteiset toimintamallit, Tehdään säännöt työparityöskentelylle, Tehdään päätökset näkyviksi ja pysytään niissä.* Ohjasin työryhmän käymään keskustelua näiden kahden ryhmän välillä ja pohtimaan, mistä tavoitteesta olisi suurin hyöty myös muita tavoitteita ajatellen.

Ryhmä päättyi keskustelemaan päätöksenteon ja siihen liittyvien käytäntöjen sujuvuuden tärkeydestä. Ryhmä löysi tähän liittyen myös konkreettisia kehittämiskohteita, joita olisivat voineet lähteä työstämään. Toiseksi puheenaiheeksi nousi työparityöskentely. Työryhmä koki keskustelun perusteella ilmeisen yksimielisesti, että tähän liittyvään tavoitteeseen kykenevät hyvin itse vaikuttamaan sekä onnistuminen tavoitteen saavuttamisen suhteen on mahdollinen. Keskustelussa kävi myös ilmi, että tavoitteen saavuttamisella olisi positiivisia vaikutuksia myös muita tavoitteita tarkasteltaessa. Työstettäväksi tavoitteeksi valikoitui ”Luodaan työparityöskentelylle yhteiset säännöt”. Pienryhmätyöskentelyn myötä työryhmä oli toteuttanut Reteamingin ensimmäisen ja toisen vaiheen, jossa kuvataan toiveita ja asetetaan tavoite. Koko seuraava Reteamingin mukainen työskentely toteutettiin koko

työpajaan osallistuneiden työryhmän jäsenten läsnä ollessa ja keskustellen niin, että minä ohjasin keskustelua ja kirjasin sitä fläpille (Kuva 5).

Ensimmäiseksi käytiin keskustelua tuesta ja kannustuksesta, jota tavoitteen suuntainen työskentely vaatii. Työryhmä oli sitä mieltä, että koko työryhmä on sitoutunut työpariuteen, ja tämä seikka jo itsessään auttaa. Samoin koettiin työparien keskinäinen tuki. Toisaalta osallistujia mietitytti, kuinka poissaolevat työryhmän jäsenet saadaan mukaan sitoutumaan työskentelyyn. Tässä koettiin juuri työparin roolin olevan merkittävässä asemassa. Yhtä lailla korostettiin esihenkilöiden tuen merkitystä. Työryhmä koki, että esihenkilöiden on tarpeellista ikään kuin tunnustaa ja vahvistaa tavoite hyväksytyksi, jotta esim. muutosvastarinta ei olisi niin voimakasta.



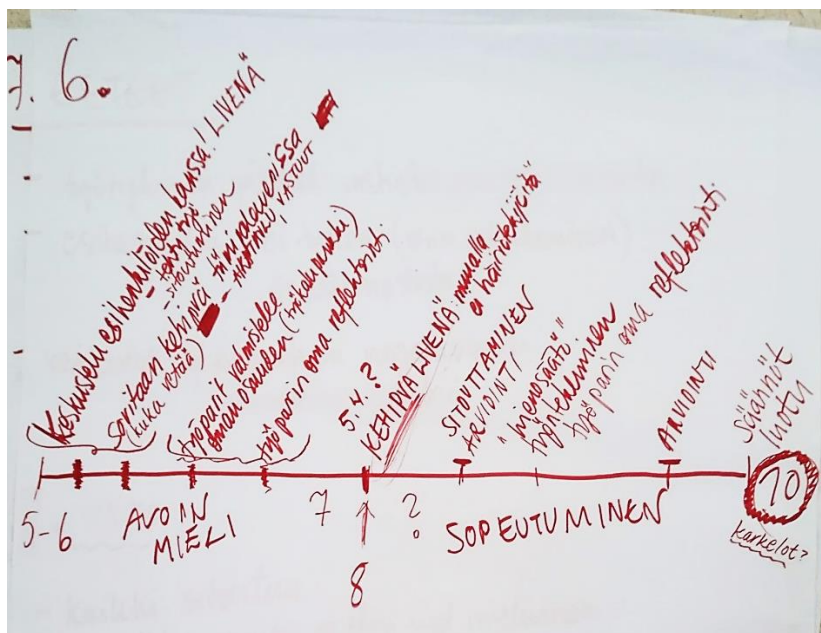
Kuva 5. Reteaming-vaiheiden mukaista työskentelyä

Seuraavaksi kartoitettiin tavoitteen saavuttamisesta saatavia hyötyjä. Työryhmän keskustelussa nousi ensimmäisenä esiin molempien puolten hyödyntäminen ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön sujuminen. Tämä piti sisällään ajatuksen siitä, että molempien alojen hyväksi koetut puolet saadaan käyttöön, mikä on hyödyllistä moniammatillisen yhteistyön kannalta. Tämän koettiin vaikuttavan sekä palvelun laatuun että työssäjaksamiseen positiivisesti. Työryhmä koki hyötynä sen, että vaikuttavat struktuureihin ja luovat toimintamallia ja yhteistä käytäntöä. Työparityöskentelyyn saataisiin selkeyttä, mikä helpottaisi työn tekemistä ylipäätään, mutta on hyödyksi myös esim. henkilöstön vaihtuessa ja uusia

työntekijöitä perehdytettäessä. Struktuurin ja selkeyden toimintatavoissa ja -käytännöissä ajateltiin näkyvän myös ulospäin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Yksi merkittävänä ja toisaalta itsestään selvyynä koettu hyöty oli myös osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen. Näiden ajateltiin vahvistuvan entisestään tavoitteen saavuttamisen myötä.

Jo tapahtuneesta edistyksestä keskusteltaessa työryhmä totesi työparityöskentelyn jo aloitetun työryhmän omasta aloitteesta loppuvuodesta 2021. Tämän myötä työpareina aloittaneet työryhmän jäsenet olivat muuttaneet yhteisiin työhuoneisiin. Työryhmä totesi nyt toimivilla työpareilla olevan jo omia keskinäisiä toimintamalleja työparityöskentelyssään, ja toiselta oppimista jo tapahtuneen keskenään työparina työskentelevien sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kesken. Tilanteen ylipäättään oli koettu rauhoittuneen työparityöskentelyyn siirtymisen myötä. Muutoksen koettiin tuoneen työrauhaa sekä selkeyttä asiakastyöhön. Työryhmä sijoitti itsensä edistystä kuvaavalla janalla noin puoleen väliin, numeerisesti kohtaan 5–6 (1=asiaa ei ole vielä ajateltukaan, 10=tavoite on saavutettu).

Seuraavaksi työstettiin mielikuvaa positiivisen muutosprosessin etenemisestä. Piirsin fläpille uuden janan kuvaamaan edessä olevaa prosessia asteikolla 5–10 (5=nykytila, 10=tavoite on saavutettu). Työryhmä visioi tulevia etappeja, ja itse kirjasin niitä janalle (Kuva 6).



Kuvio 6. Muutosprosessin eteneminen

Työryhmä koki tarpeelliseksi aivan ensimmäisenä keskustella asiasta esihenkilöiden kanssa, ja kertoa heille työskentelystään työpajoissa ja sitoutumisestaan työskentelemään yhdessä valitun tavoitteen saavuttamiseksi. Samaisessa keskustelussa sovittaisiin kehittämispäivästä, ja siihen liittyvästä aikataulusta ja vastuista. Työryhmä oli sopinut jo aiemmin kehittämisaamupäivän huhtikuun alkuun, ja he miettivät, voisiko tuota ajankohtaa

hyödyntää. He suunnittelivat, että siihen mennessä jokainen työpari reflektoisi keskenään tähänastista yhteistyötään ja valmistelisi kehittämispäivää varten osuuden, jossa jakaisivat muille kokemuksiaan yhteistyöstä sekä omista työkäytännöistään.

Kehittämispäivänä työryhmä arvioi liikkuvansa muutosprosessin janalla niin, että päivän aikana siirryttäisiin numeerisesti seitsemästä kahdeksaan, ja uusi toimintamalli olisi valmis käytännön kokeiluun. Tämän jälkeistä vaihetta työryhmä kuvaili sanoilla sopeutuminen ja sitoutuminen. Työryhmä katsoi, että työskentelyn arviointiin tarvittaisiin ainakin kaksi erillistä ajankohtaa ennen kuin tavoite voidaan katsoa saavutetuksi. Yhteisen arvioinnin myötä janalla edetään koko ajan lähemmäs kohti tavoitteen saavuttamista, mikä merkitsee sitä, että työparityöskentelylle on saatu luotua yhteiset säännöt ja valmis toimintamalli. Työryhmä koki arvioinnin vaiheen mahdollistavan sen, että kehittämiselle ja tavoitteen suuntaiselle työskentelylle muodostuu jatkumo, eikä se unohdu. Tämän suhteen pidettiin myös erittäin tärkeänä, että aikataulusta sovitaan ja kaikki edistys ja yhdessä sovitut asiat kirjataan ylös näkyväksi. Työryhmä on tässä vaiheessa pohtinut, että työparityöskentelyn selkiyttämisen myötä myös asiakkaan polku Nuorten Matalassa todennäköisesti selkiytyy, ja tavoitteen saavuttaminen voi merkittävästi edistää myös selkeän asiakasprosessin luomista.

Seuraavassa vaiheessa työryhmä pohti asioita, jotka voisivat todennäköisesti hankaloittaa tavoitteen saavuttamista ja jopa muodostua esteiksi. Ensimmäisenä työryhmä pohti omia jäseniään, ja että suurin riski vastustukseen tai muutosvastarintaan olisi niillä henkilöillä, jotka eivät nyt ole olleet mukana työpajatyöskentelyssä. Myös esihenkilöiden mahdollinen suhtautuminen koettiin esteenä, jos heitä ei kiinnostaisi tai heiltä ei saisi tukea esim. nyt poissaolevien työryhmän jäsenten sitouttamiseen muutosprosessiin. Jos nämä kaksi tekijää muodostuvat esteeksi, työryhmä koki sen vaikuttavan negatiivisesti yhteishenkeen, mikä puolestaan siinä tapauksessa myös vaikeuttaisi tavoitteen saavuttamista.

Tämän jälkeen osallistujat miettivät, miksi tavoitteen saavuttaminen on kuitenkin mahdollista edellä kuvatuista mahdollisista esteistä huolimatta. Työryhmä pohti kaikkien sen jäsenten sitoutuvaan työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi, vaikka se ei välttämättä olisikaan kaikille yhtä mieluinen tavoitteena tai muutosprosessina. Työryhmä totesi kaikesta huolimatta pitävänsä tavoitteen kirkkana mielessään, sillä kokivat nyt, että ”tuki ja apu” odottaa heitä siellä. Tähän liittyen työryhmä kävi myös keskustelua toistensa tukemiseen ja kannustamiseen liittyen.

Työpajan viimeisenä vaiheena pyysin työryhmää kiteyttämään toimintasuunnitelmansa lupauksen muotoon niin, että he pohtivat, mitä voivat luvata tekevänsä ennen kuin janalla edetään seuraavan kerran ja edistystä voidaan taas arvioida. Työryhmä päättyi siihen, että he pitävät yhtä ja sitoutuvat sopimaansa tavoitteen suuntaiseen työskentelyyn. Tämän



lisäksi työryhmä puhui pitävänsä hyvää yhteishenkeä yllä lisäämällä positiivisen palautteen antamista toisilleen. Työryhmä keskusteli seuraavasta askeleesta eli keskustelusta esihenkilöiden kanssa. Eräs työryhmän jäsen lupasi ottaa vastuulleen ottaa yhteyttä esihenkilöihin ja pyytää mahdollisuutta aiheeseen liittyvään yhteiseen keskusteluun viikon päästä työpaikkakokouksessa.

### **Toiminnan arviointi**

Pienryhmätyöskentely sujui yleisesti ottaen hyvin pitkälti samalla tavoin kuin edellisellä kerralla. Ryhmät työskentelivät eri tiloissa ja kiersin niiden välillä. Varmistelin tarvittaessa ohjeistusta ja ohjasin työskentelyä alulle. Työskentelyn aikana annoin positiivista palautetta ja kannustin jatkamaan hyvää keskustelua ja työskentelyä. Osa ryhmistä kipuili hieman ongelmien laajuuden kanssa, jolloin ohjasin heitä miettimään enemmän ongelman näyttäytymistä käytännön tasolla, ja työstämään valitsemaansa kohdetta sitä kautta. Tavoitteen muodostaminen osoittautui jokseenkin haasteelliseksi. Ohjasin ryhmiä esim. yksittäisen sanan sijaan kuvaamaan tavoitetta lauseenmuodossa.

Havaitsin hyvissä ajoin, että osa ryhmistä tarvitsi hieman suunniteltua enemmän aikaa, joten sovimme yhdessä kymmenen minuutin lisäajasta. Keskustelu pienryhmissä oli havaintojeni mukaan toisia huomioivaa ja arvostavaa. Esitin muutamille hieman hiljaisemmiksi tietämilleni henkilöille kohdennettuja kysymyksiä varmistaakseni, että he saisivat sanottua myös oman näkemyksensä. Koko työryhmän läsnä ollessa osa ryhmäläisistä ilmaisi näkemyksensä yhteisessä keskustelussa selkeästi ja oma-aloitteisesti, osalle esitin taas kysymyksiä liittyen siihen, mitä he ajattelivat tästä, ja oliko heillä mielessä muita ideoita. Tässä vaiheessa keskustelu oli runsasta, ja meinasi myös usein lähteä rönseylemään aiheesta. Tällöin annoin aina hieman tilaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle, joka näkemykseni mukaan toi tilanteeseen myös työryhmälle tyypillistä huumoria. Heti kuin vein asian takaisin yhteisen suunnitelman äärelle, työryhmä oli taas keskittyneesti mukana, mutta pienet vapaudet keskustelussa varmasti kevensivät ilmapiiriä ja toisaalta mahdollisesti lujittivat ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Jos omaa toimintaani arvioi suhteessa aiempaan työpajaan, roolini oli tällä kertaa vielä aktiivisempi kuin edellisellä kerralla. Tämänkertainen työpaja sisälsi pienimuotoisen koulutuksellisen osion sekä selkeän ryhmänohjauksellisen osion. Minun oli ohjattava vahvasti työryhmä läpi kehittämiskohteen valinnan ja muutoksen suunnittelun. Näkemykseni mukaan selkeästi jäsennelty ohjelma ja kehittämismenetelmän loogisesti etenevän vaiheittaisen mallin hyödyntäminen loi työryhmälle turvaa, ja heidän oli mahdollista pysähtyä ja heittäytyä rauhassa yhteiseen keskusteluun ja ideointiin.

Kuten aiemminkin keräsin palautteen kirjallisena palautelomakkeena (Liite 6). Palautelomake oli osittain sama kuin edellisellä kerralla, mutta olin muokannut viimeisiä kysymyksiä kartoittamaan osallistujien ajatuksia ja toiveita kehittämiseen liittyen jatkossa. Kaikkien osallistujien mielestä yhteinen aamupäivä onnistui hyvin. Tähän oli vaikuttanut erityisesti hyvin organisoitu ohjelma ja suunnitellussa aikataulussa pysyminen sekä työryhmän aktiivinen osallistuminen ja keskinäinen yhteistyö. Eräs osallistuja oli kommentoinut sitä, että kaikki eivät olleet ajoissa paikalla, ja kävivät aamupäivän aikana välillä muualla. Muutama muu osallistuja kommentoi jo aamupäivän aikana, että tällaisten yhteisten sovittujen tapaamisten ajaksi ei pitäisi kenenkään sopia mitään muuta, ja puhelimet pitäisi pitää vähintään äänettömällä. Olisin voinut antaa tähän liittyviä ohjeita ennen työpajoja.

Kaikkien osallistujien näkemysten huomioiminen onnistui kaikkien osallistujien mielestä hyvin. Osallistujat kokivat, että jokainen tuli huomioiduksi ja yhteishenki oli hyvä. Tässä onnistumisessa oli huomioitu myös ohjaajan rooli jokaisen mielipiteen ja näkemyksen varmistelijana. Useampi osallistujista oli todennut ohjaajan kysyneen hiljaisempien osallistujien mielipidettä. Ohjaajan työskentely oli arvioitu yleisesti ottaen myös hyvin onnistuneeksi. Useampi osallistuja oli todennut työpajaohjauksen olleen hyvin selkeää, jäseneltyä ja johdonmukaista, ja mielenkiinnon ja vireystason pysyneen hyvin yllä. Jälkeenpäin mietin, että olisin voinut ohjata ryhmää työpajoissa keskustelemaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa ryhmänä. Yhteinen reflektointi olisi itsessään voinut olla oivaltavaa ja herätellä jokaista omassa roolissaan osana ryhmää ja ryhmän jäsenten välistä dialogista vuorovaikutusta. Käytännössä tälle menettelylle olisi tarvinnut lisää aikaa.

Odotusten ja toteutuneen kokemuksen välillä oli tällä kertaa yhtäläisyyksiä. Usea osallistuja oli kirjannut odottaneensa hyvää keskustelua, yhdessä tekemistä ja yhteistä suunnitelmaa, ja myös saaneensa näitä asioita työpajalta. Osallistujat olivat myös saaneet toivomaansa selkeyttä yhteiseen työskentelyyn sekä hyvää mieltä ja inspiraatiota. Eräs osallistuja oli kokenut saaneensa työpajalta uusia, erilaisia näkemyksiä verrattuna omiin aiempiin ajatus- ja toimintamalleihin ongelmanratkaisussa: esim. sen sijaan, että jumiutuisi ajattelemaan, että esimiehen pitäisi, pohtisi asiaa siltä kantilta, että miten itse tai työryhmänä voisi toimia.

Lopuksi kysyin osallistujien suhtautumisesta yhteiseen kehittämiseen jatkossa, ja että ovatko heidän ajatuksensa muuttuneet työpajatyöskentelyn aikana, ja millaisia toiveita heillä olisi yhteisestä kehittämisestä jatkossa. Moni ilmaisi suhtautuvansa kehittämiseen positiivisesti sekä aiemmin että jatkossa. Toisaalta moni myös ilmaisi kokevansa kehittämisen ylipäättään turhauttavaksi aiempien kokemusten takia. Samanaikaisesti he toivoivat, että kehittäminen sujuisi jatkossa samalla tavoin kuin nyt työskennellessä. Osalla työpajatyöskentely lisäsi innostusta ja uskoa yhdessä onnistumiseen. Yleisesti ottaen kehittämiseltä

toivottiin jatkossa vastaavanlaisia tavoitteellisia työpajoja, joissa jollain henkilöllä olisi selkeästi suunnittelu- ja vetovastuu, ja että kehittäminen olisi jatkuvaa niin, että suunnitelmat etenevät käytäntöön ja toimintaa arvioidaan ja tarvittaessa korjataan.

### Aineiston dokumentointi ja käsittely

Tässä työpajassa kerätyn aineiston dokumentointi oli perusteltua ja tarpeen, vaikka työpaikan varsinainen tuotos olikin itse sovitun tavoitteen saavuttamiseksi tehty muutossuunnitelma. Esim. ongelmien tavoitteistamisessa tuli näkyväksi työryhmän näkemykset tärkeimmistä kehittämiskohteista. Tätä tietoa voi jatkossa hyödyntää niin esihenkilöt ja johto kuin myös itse työryhmä omassa kehittämistyössään. Taulukossa 4 on esitetty pienryhmien näkemysten mukaiset keskeiset ongelmat ja näiden ongelmien tavoitteistaminen (Taulukko 4). Ongelmista kaksi oli sellaisia, jotka olivat jokaisen pienryhmän kesken samoja. Toinen liittyi struktuureihin ja toinen työparityöskentelyyn. Jokaisen ryhmän tärkeimmäksi kokema tavoite on lihavoitu.

Keskeisimmät ongelmat	Tavoitteistaminen
Strukturin puute	<b>Meillä on selkeät yhteiset toimintamallit.</b> Saada yhteistyö toimimaan yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaisesti.
Työparityöskentely	Työparitoiminta on selkeää ja sujuvaa. <b>Tehdään säännöt työparityöskentelylle.</b>
Yhteishenki	Haluamme aikaa yhdessä ja tuntea toisemme paremmin ja että töihin on kiva tulla.
Erilaiset työskulttuurit	Suhtaudutaan avoimesti erilaisiin tapoihin tehdä työtä ja kunnioitetaan toisen näkemystä.
Asiakkaan polku	Luodaan asiakaspolku.
Työpaikkakokoukset	Tiimien tiivistäminen ja selkiyttäminen.
Päätöksenteko	<b>Tehdään päätökset näkyviksi ja pysytään niissä.</b>

Taulukko 4. Ongelmien tavoitteistaminen työpajatyöskentelyssä

Tavoitteita työstettiin jo työpajassa niin, että työryhmä ryhmitteli niitä ohjauksellani. Tavoitteista muodostui kolme eri ryhmää. Yhteiset toimintamallit, yhdessä laaditut pelisäännöt, päätöksenteko, asiakaspolku ja työpaikkakokoukset muodostivat ryhmän, joka edusti työryhmälle ennen kaikkea kaivattua strukturia ja päätöksentekoa. Yhteishengestä ja erilaisista työskulttuureista uudelleen määritellyt tavoitteet yhdistettiin samaksi ryhmäksi. Erilaiset työskulttuurit saivat tässä vaiheessa aiemmasta poikkeavia merkityksiä. Nyt sitä ei käsitelty niinkään sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön näkökulmasta, vaan enemminkin yksilöiden välisenä toista ja toisen ammatillisuutta arvostavana suhteena. Työparityöskentely jäi omaksi ryhmäkseen.

Työryhmän yhteisessä keskustelussa pääpaino oli strukturin ja päätöksenteon parantamisessa, ja työryhmä koki näiden tavoitteiden olevan eniten hyödyksi myös muiden tavoitteiden saavuttamista ajatellen. Työryhmä koki kuitenkin haasteellisena näihin tavoitteisiin

tarttumisen, ja työryhmän kesken korostui näkemys siitä, että he kykenevät parhaiten vaikuttamaan työparityöskentelyn parantamiseen ja sen suhteen he kokivat myös parhaat mahdollisuudet onnistumisen kokemuksille.

Taulukossa 5 on tuotu esiin, miten tässä vaiheessa tärkeimmiksi valitut kehittämiskohteet sijoittuivat SWOT-analyysin mukaan muodostetussa aiemmassa ryhmittelyssä (Taulukko 5). Suhteessa ensimmäisen työpajan aineiston analyysiin kehittämiskohteeksi valittiin tässä vaiheessa työparityöskentely, joka oli ensimmäisessä vaiheessa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöhön liittyvä vahvuus. Toisaalta työparityöskentely oli yksi lihavoiduista käsitteistä materiaalissa, jonka jaoin pienryhmätyöskentelyn tueksi. Tämä selittää, miksi se on ehkä tullut herkemmin valituksi ongelmaksi puutteellisiksi koettujen yhteisten sääntöjen ja käytäntöjen vuoksi. Yhteishenki oli myös yksi vahvuuksista, mutta ensimmäisen vaiheen keskustelussa koettiin, että sitä on tärkeä pitää yllä ja vahvistaa entisestään.

Vahvuudet	Yhteishenki
	Sos+terv. yhteistyö - työparityöskentely
Heikkoudet	Struktuuri - yhteiset linjaukset ja toimintatavat - erilaiset työkuluttuurit - erilaiset prosessit
	Päätöksenteko - foorumit

Taulukko 5. Kehittämiskohteet ensimmäisen vaiheen ryhmittelyn mukaisesti kuvattuna

Strukturin puutteet nousivat edelleen selkeinä tässä vaiheessa esiin, sillä strukturin alaisuuteen lukeutuivat ensimmäisessä vaiheessa erilaiset työkuluttuurit ja erilaiset prosessit. Erilaisiin prosesseihin kuului tässä vaiheessa nimetty asiakaspolku. Päätöksenteko nousi esiin sellaisenaan, ja ensimmäisessä vaiheessa sen alaisuuteen asettui foorumit, johon kuului tässä vaiheessa nimetty työpaikkakokoukset.

### 7.3 Toteutuksen jälkeinen jatkotyöskentely

Toisen työpajan jälkeen informoin esihenkilöitä työpajatyöskentelystä ja työryhmän siellä tekemästä suunnitelmasta. Viikon kuluttua 22.3. asiaa käsiteltiin toimistokokouksessa, jossa esihenkilöt osoittivat tukensa työryhmän tekemälle suunnitelmalle. Esihenkilöt olivat työryhmän kanssa samaa mieltä siitä, että kehittämällä työparityöskentelyä tavoitettaisiin monipuolisia hyötyjä käytännön työssä ja moniammatillisen yhteistyön kannalta. Esihenkilöt pitivät kehittämistyön ajankohtana oikea-aikaisena, sillä Nuorten Matalan henkilöstö on josain määrin vaihtumassa loppukevään 2022 aikana osan siirtyessä muihin tehtäviin, joko väliaikaisesti tai pysyvästi, ja osan jäädessä väliaikaisesti muille vapaille. Yhteisten käytäntöjen kehittäminen nähtiin tärkeänä osana myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Toimistokokouksessa sovittiin, että huhtikuun alkuun sovittuna kehittämisaamupäivänä 5.4. työparit esittelevät omaa työskentelyään muulle työryhmälle, ja tuolloin käydään avointa keskustelua työparityöskentelyn hyvistä puolista ja kehityshaasteista eli tehdään kartoitettavaa työtä. Toimistokokouksessa sovittiin, että esihenkilöt valmistelevat kehittämisaamupäivän ja huolehtivat työskentelyn ohjaamisesta. Näin ollen esihenkilöt pohtivat, kuinka tuona päivänä tuotettava tieto kasataan yhteen ja hyödynnetään jatkotyöskentelyssä.

Kehittämisaamupäivän työskentely toteutui sovitusti. Yhteisen työskentelyn myötä nousi yhteiseen keskusteluun myös sellaisia kehittämistarpeita, joita alettiin työstää alkuperäisen kehittämisprosessin rinnalla. Näiden kehittämiskohteiden kanssa tehtiin kehittämistarpeisiin vastaavaa suunnitelmaa, sovittiin alustavasta aikataulusta ja ensimmäisistä toimintasuunnitelman mukaisista toteutusvaiheen askeleista. Jokaista kehittämistyötä alettiin dokumentoida omana prosessinaan.

Toukokuulle 17.5. sovittiin myös koko päivän kestävä kehittämisspäivä, jolloin pyritään saamaan aikaan työparityöskentelyn toimintamalli, joka voidaan ottaa kokeiluun. Arvioinnin ajankohdista sovitaan tuolloin tarkemmin. Alkusyksyyn 16.9. on sovittu koko Nuorten Matalan kahden yksikön yhteinen kehittämisspäivä. Esihenkilöiden kanssa sovittiin alustavasti, että tuona päivänä esittelen opinnäytetyönäni toteuttamaani kehittämistyötä koko henkilöstölle. Jatkuvaa kehittämisen mallia on tarkoitus hyödyntää myös Nuorten Matalan Etelä-Kymenlaakson yksikössä. Toimintamallin lisäksi opinnäytetyö antaa monipuolisia eväitä kehittämistyön toteuttamiseen käytännössä.

#### 7.4 Jatkuva kehittämisen toimintamalli

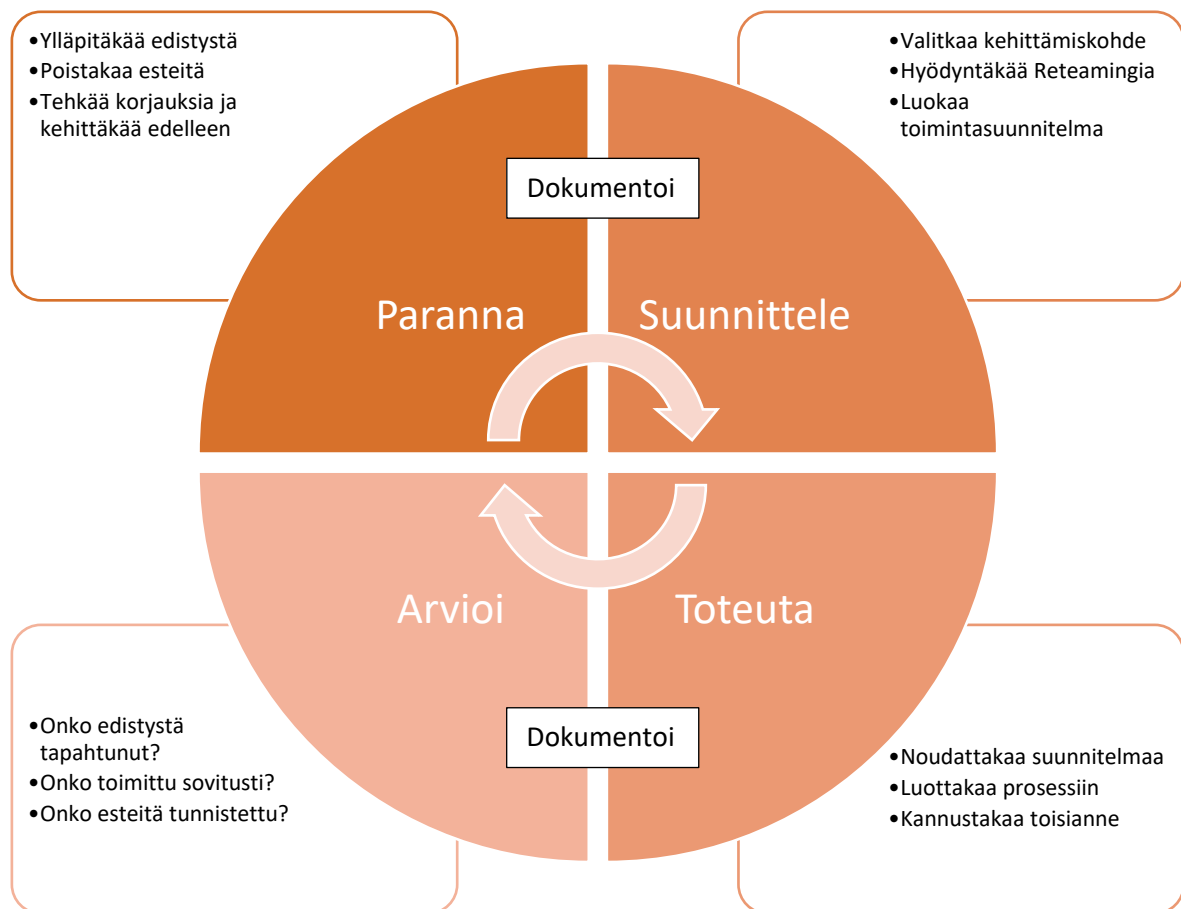
Opinnäytetyön tuotoksena loin Nuorten Matalaan jatkuvan kehittämisen toimintamallin. Toimintamalli havainnollistaa systemaattista ja tavoitteellista kehittämistyön prosessia, jonka työryhmä aloitti työpajatyöskentelyssä. Sen aikana jatkuvalla kehittämiselle luotiin yhteistä pohjaa ja struktuuria, ja työryhmä myös harjoitteli toimintamallin mukaista kehittämistä. Toimintamalli tukee Nuorten Matalan kehittämistyön prosesseja myös jatkossa.

Jatkuvan kehittämisen toimintamallin lähtökohtana oli PDCA-malli. Malli on kehällä etenevä kehittämisprosessi (Kuvio 7). Kehä muodostuu neljästä eri osasta, jotka ovat PDCA-mallia myötäillen suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. Jokaisessa vaiheessa kulkee mukana dokumentoinnin tarve. Dokumentoinnin avulla prosessi tehdään näkyväksi ja se jäsentyy entisestään, mikä puolestaan tekee prosessin hallinnan helpommaksi.

Suunnittelun vaiheessa valitaan kehittämiskohde. Kehittämisskohteen valintaa voi edeltää nykytilan kartoitus ja -analyysi tarpeen mukaan erilaisia menetelmiä hyödyntäen.

Kehittämiskohteen valinnan jälkeen toimintamallin mukaan hyödynnetään Reteaming-menetelmää, kun tavoitteelliselle muutosprosessille luodaan toimintasuunnitelmaa.

Suunnittelu-vaihetta seuraa toteuttamisen vaihe, jossa siis toteutetaan laadittua toimintasuunnitelmaa käytännössä. Toteuttamisen vaihe voi olla monitasoinen, ja se voi sisältää ikään kuin useampia askelmia. Monitasoisuus voi näyttäytyä esim. esihenkilöiden ja työntekijöiden omina sekä yhteisinä tavoitteensuuntaisina tekoina. Toisenlaisessa kehittämisessä toteuttamisen vaihe voi puolestaan näyttäytyä yksinkertaisempänä, ja se ei välttämättä sisällä suurta määrää erilaisia askelia, tai voi jokaisen yksittäisenkin askeleen jälkeen edetä suoraan arvioinnin vaiheeseen.

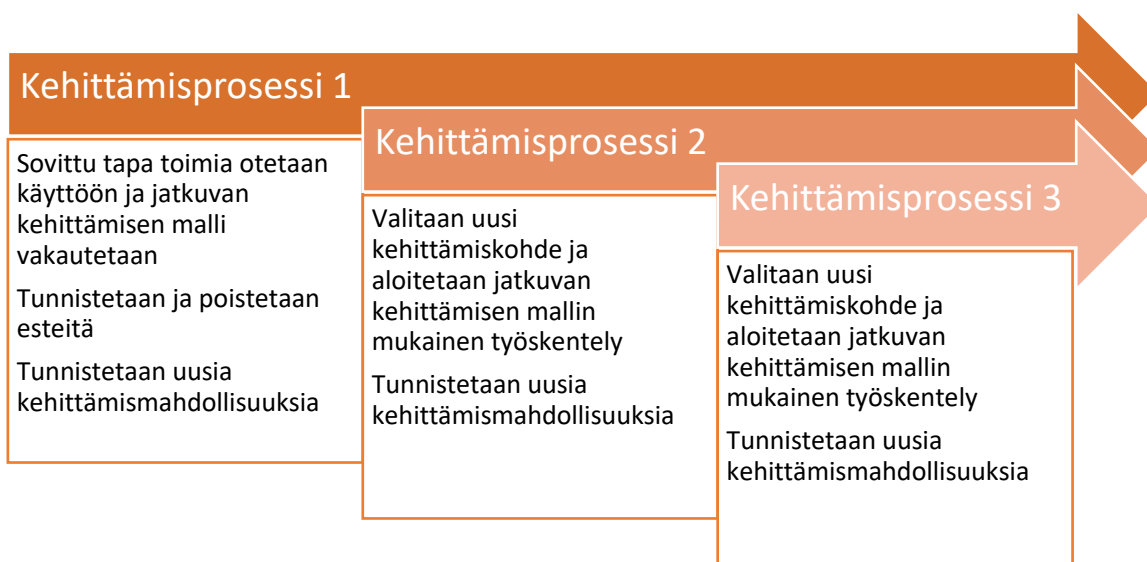


Kuvio 7. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli

Arvioinnin vaiheessa sovittu tapa toimia on ollut jo jonkin aikaa käytössä, ja voidaan pysähtyä tarkastelemaan sen toimivuutta ja mahdollisia haasteita. Merkittävä lähtökohta arvioinnille on todeta, onko toimittu suunnitelman mukaisesti, ja jos ei olla, niin miksi ei. Tämä tieto vaikuttaa muuhun arviointiin. Arvioinnissa on oleellista tunnistaa edistymisen ja siihen vaikuttaneet tekijät. Yhtä lailla tulee käydä keskusteltua mahdollisista esteistä, ja onko niiden suhteen jo keksitty keinoja edetä tavoitteen mukaisesti niistä huolimatta. Arvioinnin

vaiheessa tuotettu tieto hyödynnetään seuraavassa parantamisen vaiheessa, jossa hyväksi todetuista käytännöistä pidetään kiinni, mahdollisia esteitä pyritään ratkomaan ja poistamaan sekä tehdään tarvittavia muita korjausliikkeitä tavoitteen suuntaisessa työskentelyssä. Parantamisen vaiheen jälkeen siirrytään jälleen suunnitteluvaiheeseen, koska tarvitaan uusi toimintasuunnitelma seuraavalle kehittämissyklille. Kehällä liikutaan niin kauan, kunnes alussa asetettu tavoite arvioidaan saavutetuksi.

Jatkuvan kehittämisen malli kuvaa yhden kehittämiskohteen kehittämisprosessia. Kehittämisen syklit toistuvat, kunnes tavoite arvioidaan saavutetuksi. Tavoiteltavaa on, että yksikössä toteutetaan jatkossa samanaikaista kehittämistyötä useamman eri kehittämiskohteen parissa (Kuvio 8). Nämä voivat olla toisiaan tukevia kehittämisprosesseja tai toisistaan erillisiä. Kehittämisprosesseista voi vastata koko työryhmä yhdessä tai niille voi olla nimetty omat vastuuhenkilöt. Jälkimmäisissä tapauksissa voidaan hyödyntää työntekijöiden toisistaan eroavia intressejä ja erilaista osaamista.



Kuvio 8. Samanaikaiset jatkuvan kehittämisen mallin mukaiset prosessit

Kuvio 8:n Kehittämisprosessi 1 kuvaa tämän kehittämistyön lähtötilannetta, kun luodaan uutta tapaa toimia, kartoitetaan nykytilaa ja valitaan kehittämiskohde, jota aletaan tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti työstää. Ensimmäinen kehittämisprosessi on ikään kuin prototyyppi jatkuvan kehittämisen toimintamallille, ja ensimmäisen prosessin aikana tämä uusi tapa toimia ja luotu malli vakautetaan ja omaksutaan työryhmän tavaksi toteuttaa kehittämistyötä. Tässä suhteessa opinnäytetyössä raportoidut työpajat havainnollistavat toimintamallin mukaista kehittämistyön lähtötilannetta ja ensimmäisen kehittämisprosessin aloittamista.

Ensimmäisen kehittämisprosessin myötä on kenties jo kartoitusvaiheessa tunnistettu useampi kehittämismahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää jatkossa osana työryhmän kehittämistyötä. Toisaalta prosessi itsessään voi myös tuottaa sellaista uutta tietoa, että myös uusia kehittämismahdollisuuksia nousee pintaan, ja niihin tartutaan. Voi olla myös mahdollista, että ennen uuden prosessin aloittamista saatetaan ensimmäinen prosessi kokonaisuudessaan loppuun. Uusia kehittämismahdollisuuksia voidaan kuitenkin ottaa käsittelyyn omana kehittämisprosessinaan rinnan ensimmäisen prosessin kanssa. Jokaisen kehittämisprosessin sisällä kulkee jatkuvan kehittämisen malli toistuvana syklinä niin kauan kunnes tavoite arvioidaan saavutetuksi.

## 7.5 Toteutuksen loppuarviointi

Opinnäytetyön toteutuksen loppuarviointi perustuu kehittämistyön osallistujien omaan arviointiin ja näkemykseen kehittämistyön laadusta ja vaikuttavuudesta. Loppuarviointi toteutettiin noin kuukausi työpajatyöskentelyn jälkeen Wepropol-kyselynä (Liite 7). Kyselyn toteuttamista edelsi kehittämistyön tuotoksena toteutetun toimintamallin esittely sovitusti työpaikkakokouksen yhteydessä (Liite 8). Esittelyä seurasi palautekeskustelu, jossa kehittämistyöhön osallistuneilla ja muilla työryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida toimintamallia sekä esittää siihen liittyviä näkemyksiään ja mahdollisia kehittämissuhteita. Toimintamallia pidettiin selkeänä, eikä tarvetta sen muuttamiselle koettu. Keskustelua käytiin myös jatkuvan kehittämisen toimintamallin hyödyntämisestä käytännössä. Työpajatyöskentelyn jälkeen myös kolmen muun kehittämissuhteessa valitun kehittämissuhteeseen kehittämisprosessi oli aloitettu. Jokaista kehittämisprosessia toteutetaan omana toimintamallin mukaisesti, ja jokaiseen kehittämissuhteeseen liittyvää suunnitelman ja toteutuksen etenemistä ja arviointia myös dokumentoidaan nyt aiemmasta poiketen omina prosesseinaan. Toimintamallia pidettiin tarpeellisena, ja sen koettiin tuovan kaivattua struktuuria kehittämistyöhön.

Lähetin linkin loppuarviointikyselyyn sähköpostitse osallistujille työpaikkakokouksen jälkeen. En pyytänyt vastausta kyselyyn sellaisilta henkilöiltä, jotka osallistuivat vain ensimmäiseen työpajaan. Ratkaisuni oli mielestäni perusteltu, sillä näiden henkilöiden kokemus kehittämistyön prosessissa oli jäänyt vajavaiseksi, mikä olisi luonnollisesti vaikuttanut heidän antamiinsa vastauksiin ja näin ollen mahdollisesti horjuttanut kyselyn tulosten todentamukaisuutta. Nämä henkilöt eivät myöskään olleet mukana toteutusvaiheen jälkeen toteutetussa kehittämissuhteessa, eivätkä työpaikkakokouksessa, jossa esittelin alustavaa toimintamallia. Lähetin kutsun yhteensä kahdeksalle henkilölle, joista kaikki vastasivat kyselyyn viikon kuluessa.



Vastaukset jakautuivat enimmäkseen kahden positiivisimman vastausvaihtoehdon kesken (erittäin hyvin/hyvin, erittäin paljon/paljon). Olen maininnut seuraavaksi suurimman vastausmäärän saaneet tulokset, ja jollen erikseen mainitse, voi jäljelle jääneen erotuksen olettaa vastaavan seuravaksi positiivisinta vastausta. Suurin osa vastaajista (n=7) koki kehittämistyön sisältöjen vastanneen tavoitteita erittäin hyvin ja niiden olleen tärkeitä oman työn kannalta. Kaikki vastaajat kokivat kehittämistyön sisällön olleen erittäin innovatiivista ja monipuolista. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että osallistujien aktiivisuutta ja yhteistoimintaa tuettiin erittäin hyvin.

Vastaukset jakautuivat tasan, kun vastaajat arvioivat, että kehittämistyö innosti työyhteisöä uudistamaan toimintatapojaan joko erittäin hyvin tai hyvin. Yli puolet (n=5) vastaajista kokivat, että kehittämistyö edistää työyhteisön kehittämistä tukevia toimintamalleja erittäin paljon. Kaksi henkilöä vastasi kyseiseen kohtaan paljon, ja yksi ei osannut sanoa. Kuusi vastaajista koki, että kehittämistyö edistää kehittämishalukkuutta ja -mahdollisuuksia omassa työssä paljon. Yksi henkilö vastasi kyseiseen kohtaan erittäin paljon, ja yksi ei osannut sanoa. Kuusi vastaajista koki, että kehittämistyö edistää hyvien toimintamallien kehittämistä työssä erittäin paljon. Reilu puolet vastaajista (n=5) koki, että kehittämistyö edistää työryhmän yhteistoiminnallista kehittämistyötä erittäin paljon.

Kyselyn lopuksi olin pyytänyt vastaajia antamaan arvosanan 1–5 kehittämistyölle ykkösen ollessa erittäin tyytymätön ja vitosen erittäin tyytyväinen. Pyysin vastaajia myös kertomaan avoimessa kysymyksessä, mitkä seikat vaikuttivat heidän antamaansa arvosanaan. Arvosanoja annettiin numeroiden 4–5 välillä, jolloin keskiarvoksi muodostui 4,8. Sanalliset vastaukset sisälsivät arviointia liittyen mm. kehittämisen tarpeeseen vastaamiseen, kehittämistyön toteutukseen ja työryhmän yhteistoimintaan:

*”Kaiken kaikkiaan hyvin toimiva, ammattitaidolla toteutettu kokonaisuus.”*

*”Miiialla hyvä työskentelyote, selkeä ulosanti, tasapuolinen, kannustava, johdonmukainen, jäsentynyt.”*

*”Hyvin toteutettu ja perustellusti käytetty menetelmä työryhmän kehittymiseen liittyen.”*

*”Kaikki osallistuivat aktiivisesti työskentelyyn. Keskustelu oli hyvää ja antoisaa.”*

*”Pidän tärkeänä asiana, NM tiimin yhteistyön kehittämistä. Useita kehittämistarpeita huomioitiin ja tärkeimpiin paneuduttiin ... Päivät oli innostavia.”*

Sanallisissa vastauksissa pohdittiin myös uudenlaisten näkökulmien esiin nostamista työhön ja sen kehittämiseen liittyen:

*”Erittäin toimiva ja herätti paljon ajatuksia omaan työhön ja sen suunnitteluun.”*

*”Kehittämistyössä heräsi uudenlaista näkökulmaa, toiminta- ja ajattelumallia sekä innostusta oman työn kehittämiseen.”*

Sanallisissa vastauksissa oli tuotu esiin myös epävarmuutta sen suhteen, miten kehittämistyö jatkuu käytännön työssä:

*”Se, miten asia oikeasti lähtee käytännössä toimimaan, on epävarmaa.”*

*”Toivottavasti ne (toimintasuunnitelmat) alkaa edetä suunnitelman mukaisesti.”*

Kaiken kaikkiaan loppuarviointi liittyen kehittämistyön laatuun ja vaikuttavuuteen osallistujien näkökulmasta oli positiivista. Jotta vaikuttavuuden arviointi olisi varsinaisesti luotettavaa, tulisi sitäkin tehdä pidemmällä aikavälillä kuin, miten se nyt oli mahdollista toteuttaa. Kehittämistyön prosessin aikana kuitenkin pyrin siihen, että työryhmä innostuisi yhdessä oman työnsä kehittämisestä. Tämä on edellytys jatkuvan kehittämisen kulttuurin luomiselle ja itse toimintamallin juurruttamiselle käytäntöön. Jos pohtii loppuarvioinnin ajankohtaa, ja että kehittämistyön päättämisestä on kulunut noin kuukausi, työryhmän voi kyselyn vastausten perusteella olettaa olevan suhteellisen innostuneita ja sitoutuneita jatkamaan toimintamallin mukaista kehittämistyötä tästä eteenpäin. He näkivät myös kehittämistyön edistäneen kehittämistyötä tukevia toimintamalleja ja myös hyvien toimintamallien kehittämistä.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Johtopäätökset

Työn tulosten osalta on tärkeää, että tulosten myötä tuotetaan uutta tietoa tai esitetään, miten jo olemassa olevaa tietoa voidaan soveltaa ja hyödyntää uusin tavoin. Kuten läpi koko prosessin on myös tulosten esittämisessä noudatettava erityistä huolellisuutta ja tarkkuuta. (Vilkkä 2021, 42.) Laadullisen aineiston avulla tuotettavan tiedon tulisi aina kuvastaa aineiston tuottajien kokemusmaailmaa ja heidän käsityksiään tarkasteltavasta asiasta ja ilmiöstä. Tekijän johtopäätelmät ovat hänen omiaan, ja hän tekee niitä esim. suhteessa aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. (Aaltio & Puusa 2020, 188.) Tulosten yleistäminen perustuu näin ollen aina tekijän tulkintaan, ei itse aineistoon. Tulkintaa voidaan puolestaan pitää tekijän, teorian ja aineiston välisenä vuoropuheluna aikaansaannoksena. Alasuutarin (1994) mukaan laadullinen aineisto ohjaa kiinnittämään huomiota johonkin ainutkertaiseen, ja sen myötä kasvattamaan yleistä ymmärrystä. Tällaisissa tapauksissa yleistettävyyden kysymykset liittyvät ennemminkin tekijän kykyyn tarkastella tutkittavaa asiaa yksittäisen tapauksen myötä myös yleisemmällä tasolla. (Vilkkä 2021, 195.)

#### **Moniammatillisen yhteistyön vahvuudet ja kehittämishaasteet**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria nuorten perustason sosiaali- ja terveystaluuissa. Kehittämistyön toteutus alkoi kohderyhmän nykytilan kartoituksella, jonka myötä nostettiin esiin moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia. Tulosten pohdinta keskittyy tästä syystä työpajoissa SWOT-analyysin avulla kerättyyn aineistoon kohderyhmän näkemyksistä ja kokemuksista moniammatillisesta yhteistyöstä heidän omassa yksikössään Nuorten Matalassa. Tuloksia käsitellään erityisesti kerätyn aineiston SWOT-analyysin sisäisiin tekijöihin, vahvuuksiin ja heikkouksiin, keskittyen.

Työryhmän vahvuuksissa nousivat esiin merkittävimpänä läpi kaikkien työskentelyvaiheiden yhteishenki ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö. Hyvää yhteishenkeä kuvailivat sellaiset asiat kuin työryhmän keskinäinen vuorovaikutus ja tuki sekä kollegiaalisuus, jolla on viitattu mm. tasa-arvoisuuteen ja yhteisiin arvoihin ja tavoitteelliseen työskentelyyn asiakkaan parhaan hyväksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöhön liittyvissä seikoissa katsottiin olevan läsnä ylipäätään moniammatillisen yhteistyön vahvuudet, kun käytännön työtä tekevät yhdessä sekä sosiaali- että terveydenhuollon ammattilaiset. Tämä tulee näkyväksi työparityöskentelyssä ja yhteisesti toteutetussa asiakastyössä. Yhteistyön vahvuutena on työryhmän moninainen ammattitaito, ja näin ollen mahdollisuus hyödyntää käytännössä sekä omaa että muiden ammattilaisten osaamista.

Bronsteinin (2003) mallin mukaan uudelleen luodut ammatilliset toimintatavat ja tavoitteiden kollektiivinen omistajuus voisi työryhmän yhteishenkeen ja yhteistyöhön liittyen kuvata yhteisen tavoitteen asettamista asiakastyössä ja tavoitteiden suuntaisia suunnitelmallisia toimia sen saavuttamiseksi. Yhteistyön hyöty koettiin suurempana suhteessa tilanteeseen, jossa jokainen ammattilainen työskentelisi omalla sektorillaan, ehkä jopa täysin yksin tai tietämättömänä toisten ammattilaisten työstä toisaalla. Työryhmä tarkasteli asiaa paljon asiakkaan näkökulmasta, ja kuinka tämä vaikuttaa merkittävällä tavalla asiakkaan kokemukseen saamastaan avusta yksilöllisessä tilanteessaan, johon moniammatillisella palvelulla kyetään yhdessä paikassa useamman sijaan vastaamaan. (ks. Bronstein 2003, 300–302; Bronstein ym. 2018, 26–27.)

Toimivan vuorovaikutuksen on todettu olevan yksi merkittävimmistä moniammatillisista yhteistyötä edistävästä tekijöistä, ja toisaalta puutteellisena se voi muodostaa haastavia esteitä yhteistyölle (Ambrose-Miller & Ashcroft 2016, 106). Jos tarkastelee työryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja tukea vahvuutena, on selvää, että jokainen työryhmän jäsen panostaa tähän omalla persoonallaan ja asenteellaan. Voisi olettaa, että yksikköön, jossa toteutetaan moniammatillisista yhteistyötä sosiaali- ja terveyshuollon integraatiota vahvistaen, hakeutuvat töihin sellaiset henkilöt, jotka kokevat juuri moniammatillisen yhteistyön merkityksellisenä ja ideaalina toimintana vastata asiakkaiden tuentarpeisiin. Työryhmä toi esiin tätä uskoa hyvään ja laadukkaaseen yhteistyöhön ja palveluun haasteista huolimatta, mikä varmasti vaikuttaa positiivisesti avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, jossa vuorovaikutus koetaan toimivaksi ja työryhmässä koetaan tuettavan toinen toistansa. Tuella viitattiin myös toisen ammattitaidon ja osaamisen arvostukseen. Työryhmän sisältä löytyi siis myös tällaista arvostusta, vaikkakin toisten rooleista osana työryhmää oli jonkin verran epäselvyyksiä sekä toisten tehtäväkuvien ja osaamisen suhteen koettiin olevan omassa tiedossa puutteita.

Työryhmä nosti esiin moniammatillisen yhteistyön heikkouksina esiin puutteet strukturissa, päätöksenteossa ja yhteistyön organisoinnissa. Työryhmä koki moniammatillisen yhteistyön nojaavan struktuureihin, tarkemmin ottaen yhteisiin ja yhtenäisiin linjauksiin ja toimintatapoihin liittyen yhteistyön toteuttamiseen. Työryhmä halusi ymmärtää paremmin sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisia prosesseja ja viedä niitä myös yhtenäisempään suuntaan yhteisessä asiakastyössä. Tähän he liittivät myös erilaisten työkuultuurien aiheuttamien esteiden poistamisen tärkeyden, ja toisaalta myös näiden kulttuurien hyvien puolien hyödyntämisen yhteistä kulttuuria luotaessa ja vahvistettaessa. Vaikka työryhmä nosti koko SWOT-analyysin toteutusta ajatellen eniten esiin heikkouksia moniammatillisessa yhteistyössään, heidän yhteinen keskustelunsa sisälsi jo suhteellisen paljon toiveita sekä ajatuksia ja näkemyksiä siitä, miten asioiden tulisi olla suhteessa nykytilaan. Myös tämä kehittämistyö on

näyttänyt toteen, että työryhmällä on halukkuutta osallistua ja vaikuttaa yhteistyönsä kehittämiseen, ja he tarvitsevat vain ohjausta ja keinoja toteuttaa kehittämistyötä.

Yhteisesti sovitut toimintatavat ovat moniammatillisen yhteistyön perusta, jolle myös työryhmän jokaisen jäsenen roolin ja osaamisen arvostus nojaa. Kun tavat toimia yhdessä on kaikille selkeitä, vahvistuu myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kaikille luodaan mahdollisuuksia olla osallisena yhteisessä vuorovaikutusprosessissa. (Kinnunen 2021, 121) Kun yhteisellä toiminnalla on selkeät raamit ja tavoite, on jokaisen helpompi asettua myös osaksi toteutettavaa yhteistyötä, sillä työryhmän jäsenten roolit ja vastuut myös selkeytyvät. Kun yhteisiä toimintamalleja luodaan, käydään tuolloin myös keskustelua arvoihin ja asenteisiin liittyen. Yhtä lailla kohdataan myös mahdollisia eroja työikäntöjen ja -kulttuurien välillä. Yhteinen keskustelu ja yhteisen tavoitteen suuntainen työskentely mahdollistaa sen, että yhteinen ymmärrys lisääntyy, erovaisuudet käännettään vahvuuksiksi ja uusia toimintatapoja viedään yhtenäisempään suuntaan. Tällöin synnytetään jotain arvoltaan suurempaa kuin mitä esim. sosiaali- tai terveydenhuollon henkilöstö kykenisi yksinään toteuttamaan.

Päätöksenteko on tutkitusti yksi moniammatillista yhteistyötä edistäviä tekijöitä, joka puutteellisena muodostuu luonnollisesti yhteistyön esteeksi (Herrala 2021, 34–35). Päätöksentekoon liittyen työryhmä koki, että yhteinen näkemys jäi usein puuttumaan ja usein myös varsinainen pyrkimys yhteisen näkemyksen muodostamiseen. Vaikeista asioista, esim. eriävistä näkemyksistä keskusteleminen koettiin haastavaksi. Sitten kun puolestaan yhteinen päätös oli saatu aikaseksi, siihen sitoutuminen koettiin usein puutteelliseksi. Tämä saattoi ilmetä joko niin, ettei päätöstä noudateta ollenkaan tai päätöksestä käydään toistuvasti samaa keskustelua vielä päätöksenteon jälkeenkin. Myös päätöksenteon foorumit, esim. työpaikkakokoukset, koettiin jäsentymättöminä ja toimimattomina.

Päätöksentekoon liittyi myös vastuukysymykset. Esim. työryhmän kokemus työpaikkakokousten jäsentymättömyydestä liittyi suurilta osin siihen, että vastuun jakautuminen kyseisellä foorumilla ei ole ollut selkeää. Sama on sitten jatkunut läpi päätöksenteonprosessin: epäselvää on ollut, kuka ohjaa ja päättää, päättääkö johto/esihenkilöt, päättääkö työryhmä, tehdäänkö päätökset yhdessä, ja jos päätöksenteossa vastuu on jaettu, mitä se tarkoittaa käytännössä. Kehittämistyön aikana tarkoitukseni oli haastaa työryhmää viemään fokusta sellaisiin asioihin, joihin he voivat vaikuttaa. Tämä liittyi luonnollisesti myös päätöksentekoon. Prosessi mahdollisti myös eron tekemistä sen välille, millaisista asioista voidaan päättää työryhmän kesken, millaisissa asioissa tarvitaan johdon/esihenkilöiden päätösvaltaa, ja millaiseksi työryhmästä lähtevä päätöksentekoprosessi voisi muodostua. Tällainen

pohdinta luo tietynlaista struktuuria ja edellytyksiä perusteluille, jota päätöksenteossa ja vastuun jakamisessa tarvitaan.

Yhteistyön organisointiin liittyvissä kysymyksissä nousi esiin puutteet johtamisessa ja erilaisen osaamisen hyödyntämisessä sekä työn jakautumisessa tasaisesti työryhmän sisällä. Työn jakautumisen haasteisiin sisältyi koetut erot ja ongelmat sosiaali- ja terveydenhuollon välillä. Näihin eroihin liittyi yhteensovittamisen haasteet ja epäreiluuden kokemukset. Nämä yhteistyön organisointiin liittyvät seikat ovat myös aiemmassa tutkimustiedossa esiin nousseita moniammatillista yhteistyötä haittaavia tekijöitä (ks. Herrala 2021, 50).

Työntekijöillä tulisi olla riittävästi tietoa ja ymmärrystä toistensa työnkuvista, jotta myös erilaista osaamista kyettäisiin tunnistamaan ja hyödyntämään ja yhteistyön sujuvuudelle olisi paremmat lähtökohdat. (Kekoni ym. 2019, 23; Sandström ym. 2018). Kun moniammatillista yhteistyötä toteutetaan, siirrytään asiakkaan tilanteen tarkastelussa omasta näkökulmasta kohti laajempaa yhteisesti jaettua ymmärrystä. Tällöin täytyy luottaa toisten osaamiseen ja kunnioittaa toisten näkemyksiä, jotta myös yhteisten tavoitteiden muodostamiselle syntyy edellytyksiä. (Sinervo ym. 2019, 39.) MacInnesin ym. (2020) mukaan yhteinen ymmärrys ja jaettu näkemys on mahdollista sitä paremmin, mitä selkeämpi käsitys rooleista ja vastuista kaikilla on (MacInnes ym. 2020, 7).

Kehittämistyön myötä työryhmän yhteisessä työskentelyssä ja keskustelussa tuli näkyväksi, että he arvostavat toistensa osaamista, ja he nimenomaan pitivät ns. yhteistyönsä valttina monipuolista osaamista. Työryhmä uskoi yhteistyönsä laatuun nimenomaan tämän seikan vuoksi, koska he kokivat mahdollisuudet vastata asiakkaan tuentarpeisiin hyvänä nimenomaan työryhmänsä moniammatillisuuden vuoksi. Samanaikaiseksi näkyväksi nousi se, että toisten osaaminen, eri ammattiryhmien tehtäväkuvat ja eri ammattilaisten rooli työryhmän jäsenenä oli jokseenkin epäselvää, ja tähän toivottiin muutosta. Kehittämistyön myötä työryhmä sopikin keskenään jatkotyöskentelyä seurattessani osaamiskartoituksen toteutuksesta. Osaamiskartoituksella pyritään vastaamaan kysymyksiin Nuorten Matalassa tarvittavasta yhteisestä ja eri ammattiryhmien osaamisesta, keinoista kehittää Nuorten Matalan osaamista sekä jokaisen ammattilaisten näkemyksistä omasta osaamisestaan, siihen liittyvistä vahvuuksista sekä toiveista hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan jatkossa Nuorten Matalassa.

Johtamisen puutteiden koettiin olevan viestinnässä ylipäättään ja tähän liitettiin myös avoimuuden ja läpinäkyvyyden puutteet. Esihenkilöiden läsnäolo ja tuki koettiin puutteellisena. Rakenteellisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa toimivan moniammatillisen yhteistyön eri osa-alueisiin. Yksi merkittävä rakenteellinen tekijä on juuri johdon tuki, jota johto voi osoittaa esim. huolehtimalla ammattiroolien ja tehtävänkuvien määrittelystä. (Bronstein 2003, 303;

Kekoni ym. 2019, 25.) Esihenkilöiden toivottiin olevan vahvemmin mukana johtamassa ja ohjaamassa moniammatillisen työryhmän yhteistyötä. Toisaalta toimivia ja selkeitä struktuureita rakentamalla ja vahvistamalla koettiin olevan myös vastaava vaikutus yhteistyön tukeen ja ohjautumiseen. Esim. toimintatapoja ja -käytäntöjä luomalla ja selkeyttämällä työryhmällä olisi paremmat mahdollisuudet myös vahvempaan itseohjautuvuuteen työryhmänä. Työryhmän työn kehittämiseen tähtäävä aktiivinen yhteistoiminta ja itseohjautuvuus puolestaan vahvistavat osallisuuden kokemuksia, mikä on merkityksellistä monella eri tasolla, esim. työhön sitoutumisessa, työn mielekkyyden kokemuksissa ja työhyvinvoinnissa. Kehittämistyön aikaa työryhmässä heräsi selkeästi ajatuksia, jotka haastoivat vanhoja asenteita ja ajattelumalleja nimenomaan näihin seikkoihin liittyen. Työryhmä alkoi tunnistaa selkeämmin mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, eikä vain odottaa johdon ja esihenkilöiden ohjausta toimiakseen.

Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä oli läsnä aikamme ilmiöt sotekentällä. Toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen alaisena, ja johtamiselta ja kehittämiseltä edellytetään uudistumista ja jatkuvaa uudistamista. Suuntana tulisikin olla aiempaa selkeämpi yhteistyö johdon ja työyhteisöjen välillä. Tämän yhteistyön tulisi perustua dialogiin ja demokraattiseen päätöksentekoon. Työyhteisöjen osallisuus ja aktiivinen toimijuus toiminnan jatkuvassa kehittämisessä on jopa nimetty organisaatioiden elinehdoksi nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Salonen ym. 2017, 21–22.) Uudenlaisen tasapainon tilaan tulisi pyrkiä. Johto ja henkilöstö tarvitsevat toisiaan organisoituakseen. Jos johto odottaa työyhteisöltä itseohjautuvuutta, tulisi itseohjautuvuudelle tällöin luoda mahdollisuuksia esim. selkeillä rakenteilla ja käytännöillä. Myös työyhteisöjen tulee oppia pois odotuksista autoritäärisestä johtamisesta, sillä se toimii esteenä ja usein myös lamaannuttaa työyhteisöjen potentiaalin osallistua ja toimia aktiivisesti ja itseohjautuvasti.

Moniammatillisen yhteistyön vahvuudet ja heikkoudet Nuorten Matalassa näyttäytyivät kuitenkin muussakin vastaavassa tutkimuksessa tiedossa: yhteistyötä edistävät ja haittaavat tekijät ovat pitkälti toistensa vastakohtia (ks. Bronstein 2003, 302; Herrala 2021, 53; Koskela 2013, 96). Edistäviä tekijöitä vahvistamalla ja haittaaviin tekijöihin puuttumalla ja niitä kehittämällä vaikutetaan positiivisesti moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen. Bronsteinin (2003) malli moniammatillisen yhteistyön eri osa-alueista ja niihin vaikuttajista tekijöistä on edelleen informatiivinen, paljon käytetty ja viitattu malli. Moniammatillista yhteistyötä toteuttavien työryhmien johtamisessa ja yhteistoiminnassa tulisi näistä työhön vaikuttavista tekijöistä olla tietoinen. Yhtä lailla tulisi niiden näyttäytymistä toteutettavassa yhteistyössä arvioida sekä sen perusteella tarpeiden mukaan kehittää.

Aineistossa käsitellyt SWOT-analyysin mukaiset ulkopuoliset tekijät, mahdollisuudet ja uhat, liittyivät moniammatillisen yhteistyön toteuttamiseen Nuorten Matalassa näkökulmista, joihin työryhmä ei koe kykenevänsä vaikuttamaan. Mahdollisuudet ja uhat näyttäytyivät myös vahvuuksien ja heikkouksien tapaan suurilta osin toistensa vastakohtina, esim. mahdollisuutena sotekentän integraatio ja uhkana sotekentän segregatio. Näissä teki-  
jöissä ylipäättään tulivat näkyväksi aikamme ilmiöt ja haasteet sotealalla: miten järjestään toimivat ja kustannustehokkaat palvelut, asiakkaiden moniongelmaisuus, henkilöstövajeet, kasvava työtaakka, kokemukset arvostuksen puutteesta, työhyvinvointi. Huolimatta moninaisina näyttäytyivistä haasteista sekä työyhteisö- ja yksikötasolla että laajemmin organisaatio- ja yhteiskuntatasolla aineistossa kaiken kaikkiaan tuli näkyväksi kohderyhmän usko moniammatilliseen yhteistyöhön. Toimiessaan moniammatillinen yhteistyö palvelee niin asiakasta kuin työntekijöitä. Asiakkaalla on mahdollisuus saada yksilölliseen tuentarpeeseensa kohdennettua moniammatillista palvelua. Työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ja oppia myös monipuolisesti uutta. Jos pohtii Nuorten Matalassa toteutettavaa perustason moniammatillista yhteistyötä, työllä on merkittävät mahdollisuudet parantaa asiakkaan hyvinvointia, ehkäistä asiakkaan tilanteen huononemista ja näin ollen myös tarvetta erityispalveluille. Satsaus laadukkaaseen varhaiseen tukeen on myös tulevaisuuteen suuntaava kansalaisten hyvinvointia vahvistava ratkaisu sekä kustannuksen osalta myös säästöratkaisu.

### **Edellytyksiä jatkuvalla kehittämiselle**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda moniammatillisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen toimintamalli kohdeyksikköön. Kehittämistyön aikana jatkuvalla kehittämiselle luotiin yhteistä pohjaa ja struktuuria, ja sen aikana työryhmä harjoitteli yhteistä toimintamallia, jonka mukaista työskentelyä jatkettiin opinnäytetyön toteutuksen jälkeen jatkuvana kehittämistoimintana. Oleellista oli, että työryhmä innostui kehittämistyön prosessin aikana yhdessä oman työnsä kehittämisestä. Tätä voidaan pitää edellytyksenä jatkuvan kehittämisen kulttuurin luomiselle ja itse toimintamallin juurruttamiselle käytäntöön.

Suurin osa kehittämistyöhön osallistuneista työryhmän jäsenistä koki kehittämistyön sisältöjen vastanneen tavoitteita erittäin hyvin, ja niiden olleen tärkeitä oman työn kannalta. Kehittämistyöhön osallistunut työryhmä piti jatkuvan kehittämisen toimintamallia selkeänä. Toimintamallia pidettiin myös tarpeellisena, ja sen koettiin tuovan kaivattua struktuuria kehittämistyöhön. Tulokset liittyen työryhmän antamaan arviointiin kehittämistyön vaikuttavuudesta olivat hyvät. Kehittämistyön koettiin edistäneen kehittämishalukkuutta ja -mahdollisuuksia omassa työssä sekä työyhteisön kehittämistä tukevia toimintamalleja ja suurimmaksi osaksi erittäin paljon tai paljon. Kehittämistyön koettiin edistä myös hyvien



toimintamallien kehittämistä ja työryhmän yhteistoiminnallista kehittämistyötä erittäin paljon tai paljon. Kehittämistyön toteutuksen ja luodun toimintamallin vaikuttavuuden puolesta puhui myös se, että varsinaisen työpajatyöskentelyn jälkeen työryhmä valitsi vielä omassa kehittämisaamupäivässään useamman kehittämiskohteen ja aloitti myös näiden kohdalla toimintamallin mukaisen kehittämisprosessin.

Kehittämistyön myötä olen voinut osoittaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä olevan oleellista, että kehittämistyötä toteuttavat työryhmän jäsenet yhdessä kohteenaan heidän oma työnsä. Tällöin halun muutokseen on mahdollista kummuta heistä itsestään, mikä tekee muutoksesta merkityksellistä, ja siitä tulee näin ollen mahdollista myös käytännössä. (ks. Koskela 2013, 10.) Kehittämistyössä nousi pintaan työryhmän haasteet toimia itseohjautuvana tiiminä. Etenkin terveydenhuollon henkilöstö vaikutti olevan niin tottunut autoritääriiseen johtamiseen, että tarvittiin muutosta asenteissa ja ajattelumalleissa, jotta edes ajatukseen vastuunottamisesta työryhmänä voitiin totutella. Samanaikaisesti kuitenkin moniammatillisen työryhmän hyväksi puoliksi koettiin mm. mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sekä hyödyntää omaa ja toisten osaamista, mikä edellyttää myös itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. (ks. Ranta 2021b, 85–86.)

Työryhmä kyseenalaisti useita kertoja toteutuksen aikana, miksi esihenkilöt eivät olleet mukana kehittämistyössä heidän kanssaan. Opinnäytetyöni oli syystä rajattu vain työryhmää koskeväksi sen perusteella, että työryhmällä olisi mahdollisuus avoimesti käsitellä omia näkemyksiään ja kokemuksiaan, luoda yhteistä konsensusta ja struktuuria työryhmän omaan kehittämistyöhön. Esim. työpajatyöskentelyn yhtenä tavoitteena oli viedä fokusta selkeästi asioihin, joihin he voivat nimenomaan työryhmänä vaikuttaa ja näin ollen kehittää myös aiempaa toimivammiksi. Prosessin myötä useampi osallistuja antoi palautetta sekä työpajojen jälkeen että loppuarvioinnin yhteydessä liittyen positiivisiin muutoksiin kehittämiseen liittyvissä asenteissa ja ajattelumalleissa: uudenlaiset näkökulmat ohjasivat uudenlaisten ajattelumallien äärelle ja saivat myös innostumaan kehittämistyöstä.

Jos pohditaan Rannan (2021a) kuvausta onnistuneesta osallistavasta kehittämistyöstä, se mielestäni todentui tämän kehittämistyön tuloksissa, kun sitä tarkastellaan työhön osallistuneen henkilöstön näkökulmasta. Heille luotiin tarkoituksenmukaisia mahdollisuuksia olla osallisena ja vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen, ja sitä myöden tavoitellun muutoksen laatuun ja toteutukseen. Heille rakennettiin systemaattinen ja tavoitteellinen kehittämistyön prosessi ja edelleen jatkuvan kehittämisen toimintamalli, joka tukee kehittämistyön prosesseja myös jatkossa. Osallistujien antaman palautteen perusteella voidaan olettaa, että he kokivat kyseisen prosessin mielekkäänä ja motivoivana, millä on luonnollisesti hyvät

mahdollisuudet vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen jatkossa toteutettavaan kehittämissytöitä kohtaan. (ks. Ranta 2021a, 62.)

## 8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistoiminnan arviointi on moniulotteista. Yksi arvioinnin tehtävä on kehittämissprosessin ohjaus, jolloin kehittämistyön perustelua, organisointia ja toteutusta arvioidaan jatkuvasti uudelleen läpi prosessin. Tällöin kehittämistoimintaan voidaan tarvittaessa täsmentää ja kohdentaa edelleen, ja prosessista muodostuu joustava ja avoin tarvittavalle muutokselle. Arvioinnin tehtävä on myös tuottaa tietoa, joten arviointiin kytkeytyy tulosten arviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnissa pohditaan kehittämistyön laatua, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Kehittämissytön arvioinnissa on tekijän oman arvioinnin lisäksi tärkeää huomioida myös osallistujien omat arvioivat kokemukset ja näkemykset läpi prosessin ja sen jälkeen. (Toikko & Rantanen 2009, 61, 82–83.)

Opinnäytetyön aiheen valinnassa minulle oli tärkeää, että aihe kiinnosti ja motivoi minua. Oleellista oli, että kykenin kokemaan aiheen ja työn tavoitteen merkityksellisenä niin, että kehittämistyöllä oli mahdollisuuksia saada eteenpäin vievää muutosta aikaan käytännön työssä. Opinnäytetyön aihe ja tavoite selkiytyikin juuri työelämästä ja -yhteisöstä nousevasta kehittämistarpeesta. Siinä yhdistyi mielestäni toimivasti niin oma henkilökohtainen kuin työyhteisön tarve sekä laajemmin ajateltuna myös omaa alaani koskeva ajankohtainen tarve tuottaa käytännöstä kumpuavaa tietoa moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista sekä kehittää moniammatillisen yhteistyön käytäntöä. Tavoite oli se, mitä pyrin pitämään kirkkaana mielessäni prosessin alusta loppuun saakka. Tavoitetta seurattaessa prosessi ohjautui omaan tarkoitettuun uomaansa huolimatta siitä, että koin myös ajoittain epävarmuutta valinnoistani, työn sisällöistä ja suunnasta. Jos tarkastelee opinnäytetyöni teoriaperustaa, lähestymistapaa, metodologiaa, toteutusta ja tuloksia, tavoite toimii perustana kaikissa työn osa-alueissa, joista muodostuu eheä kokonaisuus. Tavoitteen kirkastaminen selkeäksi ja ytimekkääksi jo suunnitteluvaiheen aikana, on vaikuttanut siihen, ettei esiin ole noussut tarvetta merkittäville muutoksille.

Kohderyhmäksi valikoitui luonnollisesti oma työyksikköni, jossa työskentelen moniammatillisen työryhmän jäsenenä. Tähän seikkaan sisältyi kehittämistyön kannalta tiettyjä vahvuuksia ja heikkouksia, joista oli tarpeen olla tietoinen jo prosessin alkumetreiltä lähtien. Kohderyhmä oli minulle ennestään tuttu, ja tämä tuttuus ja tasavertaisuus kehittämistyöhön osallistujien kanssa auttoi varmasti luomaan luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin kehittämistyön toteutusvaiheeseen. Toisaalta juuri tuttuus myös haastoi minua asettumaan kehittämistyössä toisenlaiseen rooliin ja ylläpitämään tätä roolia läpi prosessin. Sen lisäksi, että

tunsin työryhmän ennestään, tunsin myös työn, jota he tekevät, ja myös tämä tuttuus vaikutti luonnollisesti minuun, ja esim. ennakkokäsityksiini aineistonkeruun tuloksista. Toteutusvaiheessa pyrin mahdollisimman vähän ohjailemaan keskustelua, jossa osallistujat tekivät valintoja ja päätöksiä kerättävään aineistoon liittyen.

Opinnäytetyön etuja olivat alusta saakka kohdeorganisaation edustajien ja itse kohderyhmän kokemukset aiheesta kiinnostavana, tarpeellisena ja motivoivana. Käytännön työn kehittämisen lisäksi kehittämistyössä luotiin jatkossa hyödynnettävissä olevaa tietoa sekä toimintamalli jatkuvalla kehittämistyölle. Opinnäytetyössä näkyväksi tuotu teoreettinen ja käytännöstä kumpuava tietoa moniammatillisesta yhteistyöstä sekä luotua jatkuvan kehittämisen toimintamallia voidaan hyödyntää myös muissa kohdeorganisaation yksiköissä. Olen pyrkinyt kuvaamaan toteutusosiota mahdollisimman tarkkaan sekä suunnitelman että itse toiminnan kuvauksen osalta, jotta myös näitä osioita voitaisiin jatkossa hyödyntää vastaavanlaisten ja -kokoisten työryhmien kehittämistyössä.

Opinnäytetyö eteni kokonaisuutena hyvin suunnitellussa aikataulussaan. Opinnäytetyösuunnitelman laatimiseen kului suhteessa muuhun prosessiin paljon aikaa, mutta hyvin ja perusteellisesti laaditusta suunnitelmasta oli ehdottomasti toteutusvaiheessa suuri etu ja hyöty. Toteutusvaihe eteni suunnitellusti, ja aikataulutuksen suhteen oli onnistunut, ja ehdin esim. työpajojen välissä raportoida toiminnan toteutusta ja tehdä myös aineiston analyysiä. Toteutusvaiheen jälkeen palasin vielä työstämään teoriaosuutta niin, että etsin edelleen ajankohtaista tutkimustietoa vahvistamaan aiemmin luomaani teoriapohjaa. Hakuprosessiin ja englanninkielisen tutkimusmateriaalin läpikäymiseen kului aikaa, mikä viivästytti jonkin verran opinnäytetyön viimeisen luvun työstämistä ja koko raportin viimeistelyä. Jos opinnäytetyöprosessia ja sen etenemisen hallintaa tarkastelee, koen onnistuneeni siinä hyvin ja asiantuntevasti. Vahvuuteni oli toteutusvaiheen työskentelyssä, sen suunnittelussa ja jäsentelyssä sekä perustellussa ja järjestelmällisessä vaiheittaisessa toteutuksessa. Toisaalta myös teoriaperustani on onnistuneesti rajattu ja käsitelty, vaikka se vielä jonkin verran eli myös toteutusvaiheen jälkeen, kuitenkin syventyen vastaamaan tarkoitustaan.

Jos miettii Toikon ja Rantasen (2009) kuvausta kehittämistyöstä, joka osoittaa läpi prosessin vahvaa reflektiivistä luonnetta sekä vaadittavaa monitasoista työn eri osioiden hallintaa, koen onnistuneeni opinnäytetyössäni hyvin. Olen osoittanut rakentaneeni kehittämistyötä monimetodisesti. Olen osoittanut asiantuntevaa prosessin hallintaa sekä osaavani hyödyntää erilaisia metodeja, tarkemmin ottaen tutkimuksellisia ja osallistavia menetelmiä, vastaten kehittämistyön tarpeisiin ja tavoitteisiin. (ks. Toikko & Rantanen 2009, 169–170.)

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Työn toteutusta ja sen luotettavuuden arviointia ei voida erottaa, kun hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Luotettavuuden kriteerinä toimii itse tekijä, ja arvioinnin kohteena on hänen toimintansa ja valintansa, koko prosessi. Tästä syystä luotettavuutta tulee myös arvioida läpi koko prosessin ja jokaisen valinnan kohdalla. Valinnat tulee kyetä perustelemaan suhteessa muihin mahdollisiin vaihtoehtoihin, ja valintojen toimivuutta suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen tulee osata arvioida. (Vilkkä 2021, 196–197). Kohderyhmä ja heidän moniammatilliseen yhteistyöhönsä liittyvä toimintansa tulisi olla fokuksessa, kun kehittämistyön luotettavuutta tarkastellaan ja koetellaan. Näin ollen toiminnan kehittämistä itsessään voidaan pitää tämän opinnäytetyön luotettavuuden yhtenä merkittävänä kriteerinä ja koettimena. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 225.) Näiden kriteerien mukaiset arviointiaspektit ovat kulkeneet mukana läpi opinnäytetyön prosessin. Olen pitänyt erityisen tärkeänä perustella joka vaiheessa valintojani suhteessa kehittämistyön tavoitteisiin. Työryhmän kanssa työskennellessäni olen kiinnittänyt erityistä huomiota eettisyyden ja luotettavuuden kriteereihin. Jos tarkastelee opinnäytetyönä toteutetun toiminnan kehittämisen tuloksia, jotka näyttävät onnistuneina suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, vahvistuu arvio toteutuksen ja tulosten luotettavuudesta.

Opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita (ks. Vilkkä 2021, 41–53). Tutustuin jo prosessin varhaisessa vaiheessa Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset -julkaisuun, joka perustuu lainsäädäntöön sekä tiedeyhteisön kansainvälisiin ja kansallisiin periaatteisiin ja suosituksiin eettisistä tutkimuskäytännöistä (Arene 2019, 3). Tutkimusetiikka on ollut osa koko kehittämisprosessia, ja näin ollen vahvasti mukana ideoinnista aina tulosten esittämiseen ja tiedottamiseen (Aaltio & Puusa 2020, 181; Vilkkä 2021, 41).

Kun tutkimuskohteena on joukko ihmisiä, tulee huomiota kiinnittää erityisesti henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan. Tutkittavaa tulee informoida riittävästi ja häneltä tulee saada suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Aineiston ja tulosten käsittely sekä julkaiseminen tulee toteuttaa niin, ettei käytettyjä henkilötietoja voida yhdistää tiettyyn henkilöön ilman lisätietoja. (Arene 2019, 7.) Otin huomioon henkilötietojen käsittelyyn liittyvä lainsäädännön, esim. EU:n yleinen tietosuoja-asetuksen (EU 2016/679; LAB-ammattikorkeakoulu 2020, 8). Tutkimussuunnitelman hyväksyi sekä LAB-ammattikorkeakoulu että kohdeorganisaatio Kymsote. Yhteistyöstä tehtiin myös tarvittavat sopimukset, minkä jälkeen vasta siirryttiin opinnäytetyön toteuttamisvaiheeseen. Kehittämistyöhön osallistuville toimitin tiedotteen, jossa kerroin kehittämistyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, suostumuksesta osallistua tai olla osallistumatta kehittämistyöhön, henkilötietojen käsittelystä, noudatettavasta

yksityisyydensuojasta sekä aineiston käsittelystä ja avoimuudesta (ks. LAB-ammattikorkeakoulu 2020, 8). Osallistujilta pyysin informoidun suostumuksen kehittämistyöhön osallistumisesta allekirjoitettavalla lomakkeella. (Liite 1 & 2.)

Hyvään tieteellisen käytäntöön kuuluu, että työn suunnittelu, toteutus ja raportointi tehdään laadukkaasti (Vilkkä 2021, 45). Suhteessa opinnäytetyöprosessini eri vaiheisiin oli suunnitteluvaihe ajallisesti pitkäkestoisin. Koin vahvasti, että huolellinen, tarkka ja perusteltu suunnitelma takaa varmemmin seuraavissa vaiheissa onnistumisen. Uskon, että suunnitelmaan paneutuminen tietyllä pietteillä mahdollisti toteutusvaiheessa etenemisen yllättävänkin jouhevasti. Jos tarkastelee itse toteutusvaihetta, sama ilmiö toistui: huolellisella ja tarkalla suunnitelmalla, työpajat onnistuivat kokonaisuutena hyvin ja tavoitteet niiden suhteen saavutettiin. Samaa huolellisuutta ja tarkkuutta pyrin noudattamaan opinnäytetyön raportoinnissa mielestäni siinä hyvin onnistuen. Tavoitteenani oli, että lukijan on helppo seurata kehittämistyön kuvausta ja toteutuksen etenemistä, ja työn tulokset ja sisältö kokonaisuudessaan on helposti ymmärrettävissä (ks. Vilkkä 2021, 45).

Opinnäytetyössä tulee käyttää yleisesti hyväksytyjä tiedonhankintamenetelmiä. Tällöin tiedonhankinta perustuu tekijän oman alan tieteellisen kirjallisuuden ja ajantasaisen tutkimustiedon hallintaan. Osana tiedonhankintaan ovat myös muut mahdolliset luotettavat tietolähteet, tekijän omat havainnot sekä tekijän keräämän aineiston analyysi. (Vilkkä 2021, 41–42.) Lähteiden valinnassa ja niihin viittaamisessa pyrin noudattamaan erityistä harkintaa ja tarkkuutta. Asianmukaisilla lähdemerkinnöillä huolehdin siitä, että tiedon alkuperäislähde on aina esillä ja eriteltynä omasta tekstistäni.

Moniammatillista yhteistyötä käsittelevät lähteet ja tutkimukset, joita olen teoriaperustassa hyödyntänyt ovat suurilta osin suhteellisen vanhoja, jos tarkastellaan ajantasaisuuden kriteerejä. Perustelen lähdevalintojani kuitenkin niin, että nämä kyseiset lähteet ovat sellaisia lähteitä, joihin toistuvasti edelleen viitataan moniammatillista yhteistyötä tutkittaessa ja käsiteltäessä. Jatkoin tiedonhakua läpi opinnäytetyöprosessin, koska se osoittautui juuri tarpeisiini vastaavan ajantasaisen tutkimustiedon löytämisen osalta haasteelliseksi huolimatta siitä, että hyödynsin useita eri tiedonhakukoneita ja -menetelmiä. Pitäydyin liiaksi ajatuksessani löytää vastaavanlaista kohderyhmän toteuttamaa moniammatillista yhteistyötä käsitteleviä tutkimuksia. Törmäsin kuitenkin siihen, että tutkimustieto käsitteli varsin kattavasti moniammatillisen yhteistyötä terveydenhoidon näkökulmasta terveydenhoidolle tyypillisissä toimintaympäristöissä kuten sairaaloissa. Myös sosiaalityön näkökulmaa esiin nostaneissa tutkimuksissa toimintaympäristönä oli usein sairaalamaailma. Lähtökohtana oli tällöin sosiaalityön rooli ja toteutus osana moniammatillista yhteistyötä terveydenhuollon

henkilöstölle tyypillisessä toimintaympäristössä. Näissä tutkimuksissa kuitenkin tuli oleellisella tavalla esiin moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet.

Tiedonhakuun liittyvien haasteiden takia päädyin nojaamaan pitkälti kansainväliseen tutkimustietoon kotimaisten tunnustettujen asiantuntijoiden ja tutkijoiden julkaisujen lisäksi. Haasteista huolimatta koin onnistuneeni suhteellisen hyvin, jos tarkastellaan lähteiden monipuolisuutta ja tapaa, jolla hyödynsin ja käsittelin niitä. Lähdetietoon monipuolisesti tukeutuen pyrin vahvistamaan esittämiäni väittämiä sekä tuomaan myös esiin joko samansuuntaisia tai erilaisia näkökulmia tarkasteltavaan asiaan. Opinnäytetyön laajuuden puitteissa pyrin esittämään työn kannalta tarpeelliseksi katsomani teoriaperustan mahdollisimman johdonmukaisesti ja moniulotteisesti keskittyen kuitenkin olennaiseen työn tavoite huomioiden.

Osa opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä oli tarkastella omaa rooliani työn tekijänä ja toteuttajana, kehittäjänä. Ensiarvoisen tärkeää oli pyrkiä saavuttamaan tasapaino subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä sekä pyrkiä säilyttämään kehittämistyöhön osallistuneiden työryhmän jäsenten keskinäinen tasa-arvo. Tämä oli osittain haastavaa, koska kuulun itse työryhmään, johon kehittämistyö oli kohdistettu. (ks. Hakala 2018, 23.) Osa luotettavuuden arviointia onkin ollut tarkastella puolueettomuusnäkökulmaa (Vilkkä 2021, 198). Kun työryhmän jäsen toteuttaa kehittämistyötä omassa yksikössään, on reflektiivinen ote suhteessa koko kehittämisprosessiin erittäin keskeistä työn luotettavuuden kannalta (Aaltio & Puusa 2020, 179). Tekijän on oltava läpi prosessin tietoinen omasta positiostaan. Hänen on etäännyttävä itsensä työyhteisöstä tarkkailijan rooliin, mutta toisaalta hyödynnettävä omaa tuttuuttaan ja persoonaansa luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseksi ja avoimen dialogin vahvistamiseksi. Tekijän on oltava tietoinen omista ennakkokäsityksistään koskien valitsemaansa aihetta. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Osallistuvassa havainnoinnissa korostuvat eettiset kysymykset, sillä se on subjektiivista toimintaa ja tästä syystä mahdollisesti hyvinkin valikoivaa. Ennakoasenteet voivat vaikuttaa siihen, että huomio kiinnittyy tiettyjen asioiden havainnointiin jonkun oleellisen jäädessä huomiotta. Vuorovaikutuksen ja tapahtumien kulkuun saatetaan myös puuttua liiaksi. (Heikkilä ym. 2008, 101–103). Toisaalta toimintatutkimus lähestymistapana ohjaa pyrkimyksiin vaikuttaa kohderyhmään. Pyrkimys on toteuttaa ikään kuin käytäntöön kohdistuva interventio, joka tähtää muutokseen. Jos pohditaan perinteisen tutkimuksen objektiivisuuden vaatimuksia, ne eivät päde tällaisessa lähestymistavassa, kun toimintaan pyritään nimenomaan vaikuttamaan, ja tämä on myös kohderyhmälle läpinäkyvää. Työpajatyöskentelyssä ratkaisuja etsittiin vuorovaikutuksessa yhdessä kohderyhmän kanssa, jolloin toimin ikään kuin sisällä käytännössä ja osana sitä, en yksinään etäällä siitä. (Eskola & Suoranta 1998, 128–

130.) Laadullisia menetelmiä hyödynnettäessä tekijä sitoutuukin työhönsä hyvin tiiviisti. Tämä on ymmärrettävää, ja jopa vaadittavaa. Tämän vuoksi myös henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus prosessiin on hyväksyttyä. Kaikki tehtävät havainnot eivät voi koskaan olla täysin vapaita tekijän esitiedosta. Tekijän täytyy kuitenkin olla tästä tietoinen ja kykenevä suhtautumaan esitietoonsa kriittisesti. Muutoin esim. esitieto voi ohjata aineistonkeruussa ja -analyysissä olennaisuuksien ja epäolennaisuuksien valintaa, jolloin jotain merkityksellistä saattaa havaitsematta. (Aaltio & Puusa 2020, 182.)

Näistä edellä esitetyistä syistä kirjasin ennen toteutusvaihetta ylös omat ennakkokäsitykseni moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista omassa työyksikössäni. Tämä mahdollisesti auttoi suhtautumaan niihin tietoisesti jo suunnitteluvaiheessa, ja sittemmin myös työpajatyöskentelyssä ja aineistoa analysoidessa, jolloin oli erityisen tärkeää tukeutua aineiston tuottamaan tietoon ja sivuuttaa omat ennakkokäsitykset. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Aineistonkeruuvaiheessa oli jo selvää, että havainnointi jäi vajavaiseksi. Työryhmän ohjaaminen ja havaintojen tekeminen ja kirjaaminen ylös yksin ja samanaikaisesti oli mahdoton tehtävä. Kirjasin havaintojani jälkeensä ylös heti, kun se oli mahdollista, ja ymmärsin jo siinä vaiheessa tehneeni tiettyjä valintoja sen suhteen, mitä pidin tärkeänä muistaa työryhmän yhteisestä keskustelusta. Tämän aineiston luotettavuutta olisin voinut vahvistaa tallentamalla keskustelutilanteet. Tämä tosin olisi lisännyt merkittävästi työmäärääni, ja tein tietoisesti valinnan olla tallentamatta. Näin ollen päätin myös luottaa kirjallisina tuotoksina kerättyyn aineistoon. Aineistoa oli mahdollista jo työpajan aikana hahmottaa reaaliaikaisesti, ja näin ollen päädyin myös luottamaan tekemiini havaintoihini sen perusteella, millaiset tekijät näyttivät siinä vaiheessa työskentelyä saavan osallistujien mukaan aineistossa muita enemmän painoarvoa.

Aineistonkeruussa ei käytetty mitään sellaisia menetelmiä, joiden myötä olisi kerätty erityisen arkaluontoista materiaalia, kuten haastattelutallenteita tai kuvamateriaalia, joista osallistujat olisivat tunnistettavissa (ks. Vilka 2021 47). Kaikki aineistonkeruu toteutettiin anonyymisti niin, että mikään tieto, dokumentti tai havainto, ei ole yhdistettävissä millään tavoin tiettyyn henkilöön, vaikka osallistujajoukko oli suhteellisen pieni. Alkuperäinen aineisto säilytettiin asianmukaisesti ja hävitetään sovitusti työn valmistumisen jälkeen. Tätä kehittämistyötä varten kerättyä aineistoa ei ole tarpeen käyttää ja hyödyntää alkuperäisessä muodossaan missään muussa vastaavassa työssä. Tietyn materiaalin säilyttämisestä sovittiin yhdessä osallistujien kanssa, ja tämä kyseinen materiaali oli osana aineiston analyysiä tuotettua tietoa, esim. SWOT-analyysin tulokset, joita työryhmä on kokenut tarpeellisiksi jatkossa tapahtuvaan kehittämistyöhön liittyen. Tämä materiaali jäi perustellusti työryhmän sisäiseen käyttöön.

Aineistonkeruun toteutin moniosaisena tarkoitukseni tukea ja turvata jokaisen osallistujan mahdollisuuksia tuoda esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksensä. Itsenäisellä työskentelyllä oli samanaikaisesti kaksi funktiota. Vaihe toimi toisaalta yhteisen aiheen ja työskentelyn äärelle orientoivana, toisaalta jokaisella oli mahdollisuus anonymisti kirjata ylös ajatuksiaan. Ensimmäisessä vaiheessa ohjasin osallistujia mahdollisimman intuitiiviseen työskentelyyn niin, että eivät liiaksi pidättelisi ilmaisuissaan itseään. Seuraavat aineistonkeruuvaiheet olivat jo selkeämmin jäsentyneempiä senkin puoleen, että niihin liittyi ryhmässä keskustelua ja työskentelyä annetun tehtävän äärellä. Pienryhmätyöskentelyllä luotiin edelleen mahdollisuuksia mahdollisimman moninaisten näkemysten nousta esiin, ja näiden tuotosien työstämistä jatkettiin edelleen viimeisessä vaiheessa koko ryhmän kesken. Aineistonkeruu työryhmän ylös kirjaamina dokumentteina oli valintana sellainen, että minun oli lähes mahdotonta vaikuttaa tässä työskentelyssä lopputulemaan. Ohjasin toki tarvittaessa keskustelua ja kannustin osallistujia kirjaamaan keskustelun aiheita ylös, mutta en suoranaisesti osallistunut varsinaiseen keskusteluun ohjatakseeni sitä tiettyjen aiheiden äärelle, jotka muutoin olisivat jääneet aineistosta uupumaan.

Aineiston analyysin vaiheessa törmäsin uudelleen ikään kuin samaan ongelmaan, jota koin suhteessa havainnointiin. Painiskelin paljon sen suhteen, teinkö valintoja ja rajaamista luotettavasti. Mietin paljon, tekisikö joku muu vastaavat valinnat kuin minä. Tämä toisaalta ohjasi minua koko analyysivaiheen suhtautumaan kriittisesti tekemiini valintoihin. Aineistoa käsittelemällä pitkään ja hartaasti, sillä halusin olla varma, että tulokset olisivat niin toistettavissa kuin suinkin mahdollista, kun analyysi on jokaisen tekijän ja aineiston välistä ainutlaatuisia vuoropuhelua. Tein ryhmittelyä ja rajaamista liittyen jokaiseen aineistonkeruuvaiheeseen useita kertoja. Tukeuduin vielä analyysivaiheessa paljonkin laadullisia aineistolähtöisiä analyysimenetelmiä käsittelevään teoriaan. Erilaiset kokeilut ja toistot johtuivat varmasti epävarmuudestani, mutta toisaalta juuri tämän itselleni ominaisen työskentelyvaiheen kautta sain varmistusta toteuttamalleni analyysille ja vahvistusta analyysin tulosten luotettavuudelle. Huomasin, että toisinaan minua jopa harmitti se, että aineisto oli jo valmiiksi varsin pelkistetyssä muodossa. Minua olisi kovasti kiinnostanut haastattelumateriaalin analyysi prosessina. Alun perin suunnittelin opinnäytetyön toteuttamista tutkimuksena ja aineistonkeruuta fokusryhmähaastatteluina. Tästä huolimatta olin kuitenkin tyytyväinen päätökseeni toteuttaa opinnäytetyö tutkimuksellisena kehittämistyönä, jolloin aiheen tutkimuksellisen lähestymisen lisäksi minulla oli myös mahdollisuus pyrkiä muuttamaan ja kehittämään käytännön työtä oman työyhteisöni eduksi.

Kehittämistyön tuloksista ei voi tehdä yleistyksiä kehittämistyön luonteen vuoksi ja osallistujamäärän jäädessä myös hyvin pieneksi. Tämä ei ollut kuitenkaan varsinaisen puute, sillä työssä ei ole pyrittykään tällaiseen tavoitteeseen. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa



merkityksellisempää oli, että kykenin rakentamaan työpajojen ilmapiiristä avoimen ja luotamuksellisen, suhtauduin asianmukaisella tarkkuudella aineistoon ja sen analyysiin sekä kykenin esittämään kehittämistyön tulokset asiantuntevaa hallintaa osoittaen.

Vaikka loppuarviointikysely toteutettiin anonymisti, on sen luotettavuuden arvioinnissa syytä huomioida, että tekijä on normaali työtilanteessa osa työryhmää. On mahdollista, että osallistujien vastaukset olisivat erilaisia, ja esim. kriittisempiä, jos kehittämistyön tekijä ja toteuttaja olisi selkeästi joku työryhmän ulkopuolinen henkilö, ja heille esim. ennestään tuntematon. Toisaalta osallistujien antaman loppuarvioinnin luotettavuuden puolesta voisi puhua se seikka, että kaikki kehittämistyön prosessin läpikäynneistä, joille lähetin kyselyn, vastasivat siihen.

#### 8.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pääpaino on usein käytännön kehittämistehtävään liittyvän tavoitteen saavuttamisessa. Tästä huolimatta tärkeää on myös tuottaa käytännöstä uutta tietoa, joka antaa mahdollisuuksia luoda nimenomaan uutta ammatillista tietoa. Uusi tieto voi toimia perusteluna tuleville kehittämishankkeille. (Ojasalo 2014, 19–20.) Tässä suhteessa opinnäytetyöni vastaa onnistuneesti sekä käytännöstä kumpuavan uudenlaisen, hyödynnettävissä olevan tiedon luomiseen ja näkyväksi tuomiseen, että varsinaisen käytännön työn kehittämisen tavoitteisiin. Kerätty ja analysoitu aineisto kuvaa kohderyhmän näkemyksiä ja käsityksiä moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista juuri heidän yksikössään. Tämä tieto on ehdottomasti hyödynnettävissä monipuolisesti tulevaisuuden kehittämistyössä. Yhtä lailla tämä tiedonkeruuprosessi on hyödynnettävissä muissa vastaavissa yksiköissä, kun tavoitellaan vastaavan kaltaisen tiedon, ja etenkin hiljaisen tiedon, näkyväksi nostamista.

Käytännön työhön kohdistuvalla kehittämistyön muutostavoitteiden saavuttamisella luotiin mahdollisuuksia käytännön työn entistä paremmalle sujuvuudelle moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Kehittämistyöllä tuotiin käytännön työhön struktuuria sekä toimintamalli jatkuvalla kehittämistyölle. Toimintamallin avulla ylläpidetään kehittämistyötä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti niin, että se myös jäsentyy koko työryhmälle aiempaa selkeämpinä prosesseina. Jo kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tarkoituksenmukaisesti pohdittiin, miten opinnäytetyön tuloksia sovelletaan käytäntöön, ja miten kehittämistyön tuotoksena luotava toimintamalli juurrutetaan osaksi myös opinnäytetyön päättymisen jälkeistä käytännön kehittämistyötä. Heikkilä ym. (2008) ovat esittäneet, miten kehittämistyön tulokset jäävät parhaiten pysyviksi ja myös edelleen kehitettäviksi käytännöiksi. Työn tulee ensisijaisesti olla onnistunut saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja tuottamaan myös hyödynnettävissä olevaa tietoa ja tuloksia. Toinen merkittävä seikka on henkilöstö ja heidän roolinsa, sillä

heiltä vaaditaan sitoutumista ja valmiutta muutokseen sekä halua kehittää omaa työtään. Jälkimmäinen seikka on se, mikä alusta saakka on ohjasi opinnäytetyöni valintoja sen toteuttamisen suhteen. Sillä mitä enemmän henkilöstö saadaan itse mukaan osallistumaan ja sitoutumaan oman työnsä kehittämiseen, sitä paremmat vaikutukset kehittämistyöllä on käytännöntyöhön, eikä se jää vain yritykseksi saada aikaan muutosta, irralliseksi projektiksi vailla jatkumoa. (Heikkilä ym. 2008, 133.)

Kehittämistyöllä pyrittiin vastaamaan tietyn työryhmän ja heidän työyksikkönsä käytännön työn kehittämistarpeeseen. Jotta kehittämistyön tulokset saadaan juurtumaan osaksi käytäntöä, on henkilöstön lisäksi myös esihenkilöillä oma merkittävä roolinsa. Usein käy niin, että ihmiset palaavat jonkin ajan kuluttua kehittämistyön päättymisestä takaisin aiempaan totuttuun tapaansa toimia. Esihenkilöiden tulee kannustaa kehittämismyönteisyydellä ja omalla esimerkillään henkilöstöä uudistavaan toimintaan. Esihenkilöiltä edellytetään sosiaalisia taitoja ja kykyä ohjata henkilöstöä hyödyntämään kehittämistyön tuloksia. (Heikkilä 2008, 133.)

Pyrin pitämään esihenkilöitä ajan tasalla opinnäytetyön suunnitelmasta ja varsinaiseen käytännön kehittämistyöhön liittyvästä suunnittelusta ja toteutuksesta. Koska esihenkilöt eivät osallistuneet kehittämistyön toteutukseen, oli heidän tiedottamisensa tärkeää. Pyrkimykseni oli, että esihenkilöt olisivat tietoisia ja ymmärtäisivät työryhmän läpikäymää prosessia. Koska esihenkilöiden rooli kehittämistyön tulosten ja luodun toimintamallin juurruttamisessa käytäntöön on merkityksellinen, yritin osaltani vaikuttaa heidän kytkemiseensä osaksi kehittämistyötä, vaikka he eivät siihen itse aktiivisesti osallistuneet. Juuri tästä syystä toki heidän edellytyksensä sitoutumiselle ovat toisenlaiset kuin kehittämistyöhön osallistuneilla työryhmän jäsenillä. Esihenkilöillä on kuitenkin jo ylipäätään johtamiseen kytkeytyvän roolinsa vuoksi myös oma vastuunsa löytää kiinnostusta ja ottaa vastuuta oman yksikkönsä kehittämiseen tähtäävästä toiminnasta. Jos pohtii kyseisen työryhmän moniammatilliseen yhteistyöhön kohdistuvaa kehittämistä jatkossa, yksi selkeä yhteistyötä tukeva ja vahvistava kehittämistarve olisi osaamisen johtamisen kehittäminen. Tosin tähän tarpeeseen liittyvään työskentelyyn esihenkilöt ovat nyt lähteneet yhdessä työryhmän kanssa toteuttamalla osamiskartoitusta.

Jatkokehittämissideana moniammatillista yhteistyötä koskevaan keskusteluun tulisi saada painavammin mukaan ylipäätään johtamisen näkökulma. Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia ja haasteita tulisi tarkastella johtamisen näkökulmasta, kuitenkin niin lähellä asiakastyön toteutusta, että voitaisiin pohtia esim. kuinka johtamisella voidaan luoda ja vahvistaa yhteisiä käytäntöjä moniammatillisen yhteistyön tueksi. Kehittämistyötä tulisi laajentaa myös johdon ja henkilöstön yhteiseksi vuoropuheluksi ja toteutukseksi. Yhtä lailla

henkilöstön asenteisiin muutos- ja kehittämistyötä kohtaan tulisi panostaa tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jolloin pyritään aina saamaan aikaan muutosta myös konkreettisesti käytännön työssä. Tällöin luodaan myös käytännössä hyödynnettäviä toimintatapoja ja -malleja, joilla voi olla moniulotteisia positiivisia vaikutusmahdollisuuksia aina laadukkaasta ja vaikuttavasta asiakastyöstä henkilöstön työhyvinvointiin.

Moniammatillinen yhteistyö sotekentällä tulee lisääntymään entisestään, ja jo pelkästään lainsäädännöllä ohjataan kehittämään yhteistyötä tähän suuntaan. Keskittämällä palveluita saadaan aikaiseksi monipuolisesti säästöjä. Ei kuitenkaan ole riittävää, että eri ammattikuntia edustavat asiantuntijat tuodaan yhteen tekemään töitä. Sekään ei riitä, että kaikki asiantuntijat asettuvat yhteisen asian ja työn äärelle oikeanlaisella asenteella ja toisen osaamista kunnioittavin mielin. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää toimiakseen myös johtamisosaamista sekä yhteistyötä tukevia rakenteita. Moniammatillisesti toteutettava työ on ideaali tapa saattaa yhteen erilaista osaamista asiakkaan hyödyksi. Myös asiakkaan kokemuksia moniammatillisena yhteistyönä toteutettavien palvelujen laadusta ja vaikuttavuudesta tulisi tutkia. Tällöin fokuksessa tulisi olla etenkin asiakkaan kokemukset osallisuudesta omassa asiakasprosessissaan ja asiakkaan roolin tarvittava kehittäminen.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Ahola, T. & Furman, B. 2018. Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Alho, S. 2017. Perheiden tukena: tutkimus kasvatusta ja perheneuvolatyöstä ja kollektiivisesta identiteetistä asiantuntijoiden tulkitsemana. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla:

[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18839/urn\\_isbn\\_978-952-61-2582-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18839/urn_isbn_978-952-61-2582-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ambrose-Miller, W. & Ashcroft, R. 2016. Challenges Faced by Social Workers as Members of Interprofessional Collaborative Health Care Teams. *Health & Social Work*, Vol.41(2), 101–109.

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. [Viitattu 16.8.2021] Saatavissa:

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Bates, S., Anderson-Butcher, D. & Henderson, T. 2018. Personal Characteristics: Relationship Building. Teoksessa: Iachini, A., Bronstein, L. & Mellin, E. (toim.) *A Guide for interprofessional Collaboration*. Alexandria, Virginia: Council on Social Work Education, 221–248.

Bronstein, L. 2003. A Model for Interdisciplinary Collaboration. *Social Work*, Vol.48(3), 297–306.

Bronstein, L., Mellin, E. & Iachini, A. 2018. A Model for Interprofessional Collaboration. Teoksessa: Iachini, A., Bronstein, L. & Mellin, E. (toim.) *A Guide for interprofessional Collaboration*. Alexandria, Virginia: Council on Social Work Education, 23–31.

De Shazer, S., Berg, I.K., Lipchik, E., Nunnally, E., Molnar, A., Gingerich, W. & Weiner-Davis, M. 2010. Brief Therapy: Focused Solution Development. *InterAction (Obergriesbach. Internet)*, Vol.2(2), 50–76. Alkuperäinen julkaisu: Weakland, J.H., Fisch, R., Watzlawick, P. & Bodin, A.M. 1986. *Family Process* 25, 207–221.

eOSMO 2011. Osaamisen hallinnan opas ja työkirja. eOSMO, Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden -hankkeen internetsivut. [Viitattu 27.1.2022]. Saatavilla: <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

EU 2016/67. Euroopan parlamentin ja neuvoston (EU) asetus luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). EUR-Lex, Access to European Union Law. [Viitattu: 10.11.2021] Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

Frost, N. & Robinson, M. 2007. Joining Up Children's Services: Safeguarding Children in Multidisciplinary Teams. Child Abuse Review Vol.16, 184–199.

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Hakala, J.T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus, 14–26.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Herrala, J. 2021. Moniammatillinen tiimityö sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Tiimityötä edistävät ja haittaavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto.

Housley, W. 1999. Role as an Interactional Device and Resource in Multidisciplinary Team Meetings. Sociological Research Online, Vol 4:3.

Huhtala, A. 2016. Profioiden välinen moniammatillinen yhteistyö. Tapaustutkimus. Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelujen nuorten palvelujen kehittämistyöstä. Pro Gradu -tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99700/GRADU-1473840599.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintakanen, J. 2019. Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019): 5–6, 592–600. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/handle/10024/138878>

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

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/37493>

Juhta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnonneuvottelukunta. [Viitattu 25.3.2022] Saatavilla: <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019\\_003\\_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katisko, M., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. 2015. Monialainen ja moniammatillinen työ on voimavara. Teoksessa: Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 160–174.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa: Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus, 15–46.

Kinnunen, A. 2021. Löytöretkellä lapsen osallisuuteen: substantiivinen teoria kouluikäisen erityistä tukea tarvitsevan lapsen osallisuuden mahdollistavasta yhteistoiminnasta. Itä-Suomen yliopiston julkaisuja. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla: <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24872/1618897272756967245.pdf>

Kinnunen, J. 2017. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 167–182.

Koskela, S. 2013. ”Mie teen vaan oman työni” – Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjaustoiminnan kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education,

Psychology and Social Research 477. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42061/978-951-39-5330-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.

Kymsote 2020. Henkilöstökertomus 2019. Julkaistu 13.3.2020. Kymsoten internetsivut. [Viitattu 5.2.2022] Saatavilla: [https://julkaisut.kymsote.fi:8443/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn\\_tweb.htm?+id=49649](https://julkaisut.kymsote.fi:8443/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epjattn_tweb.htm?+id=49649)

Kymsote 2021a. Arvot ja strategia. Julkaistu 16.6.2021. Saatavissa Kymsoten intranetissä: <https://kymsotekuntayhtyma.sharepoint.com/sites/Organisaatio/SitePages/Arvot-ja-strategia.aspx>

Kymsote 2021b. Nuorten Matala. Powerpoint-esitys. Saatavissa Kymsoten intranetissä: [https://kymsotekuntayhtyma.sharepoint.com/:p:/r/sites/NuortenMatalapohjoin/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6C05008C-BFE8-4A1D-83EB-8525346B58CC%7D&file=Nuorten%20Matala%20uusi%2021.4.21.pptx&action=edit&mobileredirect=true](https://kymsotekuntayhtyma.sharepoint.com/:p:/r/sites/NuortenMatalapohjoin/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6C05008C-BFE8-4A1D-83EB-8525346B58CC%7D&file=Nuorten%20Matala%20uusi%2021.4.21.pptx&action=edit&mobileredirect=true)

Kymsote 2021c. Tehtäväkuva ja tehtävänvaativuuden arviointi 2021. Saatavissa Kymsoten intranetissä: [https://kymsotekuntayhtyma.sharepoint.com/:w:/r/sites/Kouvolansossutiimi/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BCC0905EB-809F-4C54-95F2-7DD72B2F0CF9%7D&file=TVA%20sos.ohj.docx&action=default&mobileredirect=true](https://kymsotekuntayhtyma.sharepoint.com/:w:/r/sites/Kouvolansossutiimi/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BCC0905EB-809F-4C54-95F2-7DD72B2F0CF9%7D&file=TVA%20sos.ohj.docx&action=default&mobileredirect=true)

Kymsote 2021d. Tietoa Kymsotesta. Kymsoten internetsivut. [Viitattu 10.08.2021] Saatavilla: <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta>

LAB-ammattikorkeakoulu 2020. Opinnäytetyön ohje. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. [Viitattu 10.11.2021] Saatavilla: <https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2020-12/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20%28YAMK%29%20ohje%20082020.pdf>

Leathard, A. 2003. Introduction. Teoksessa: Leathard, A. (toim.) Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. New York: Brunner & Routledge, 3–11.

Lehtoaro, S. Juujärvi, S. & Sinervo, T. 2019. Sähköiset palvelut ja palvelujen integraatio haastavat osaamisen – Sote-ammattilaisten näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Saatavilla: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137469/URN\\_ISBN\\_978-952-343-266-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137469/URN_ISBN_978-952-343-266-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Lindh, J., Linnakangas, R. & Laitinen, M. Kuvalliset menetelmät nuorten osallisuuden tukemisessa. Teoksessa: Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveystalveissa. Vantaa: Vastapaino, 110–128.
- Lindqvist, U. 2008. Varhainen tuki – kohti hyviä käytäntöjä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 2008:7.
- MacInnes, J., Gadsby, E., Reynolds, J., Cayuelas Mateu, N., Lette, M., Rist, C. & Billings, J. 2020. Exploring the Team Climate of Health and Social Care Professionals Implementing Integrated Care for Older People in Europe. *International Journal of Integrated Care*, 20(4): 3, 1–13.
- Miller, C. & Freeman, M. 2003. Clinical teamwork. The impact of policy on collaborative practice. Teoksessa: Leathard, A. (toim.) *Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care*. New York: Brunner & Routledge, 121–132.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Lääketieteellinen aikauskirja Duodecim* 2008; 124 (13): 1507–13. [Viitattu 12.8.2021] Saatavilla: <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>
- Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Johdanto. Teoksessa: Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus, 7–14.
- Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa: Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus, 47–88.
- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkialuehallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252. Helsingin yliopisto. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/23454>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 131–140.
- Pakarinen, T., Tyni, T. & Yli-Suomu, R-M. 2012. Kuntatyö ja tuottavuus. Henkilöstön merkitys osana tuloksellista palvelujärjestelmää. Helsinki: Kuntaliitto.



- Pulkkinen, L. (toim.) 2018. Kohti yhteistä lapsikäsitystä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 12/2018. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.  
Saataavilla: [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136124/URN\\_ISBN\\_978-952-343-086-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136124/URN_ISBN_978-952-343-086-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 267–282.
- Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopiston julkaisuja. Väitöskirja. Turun yliopisto.  
Saataavilla: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/Anna-lesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ranta, R. 2021a. Kehittyvä työyhteisö. Turku: rtr-consulting.
- Ranta, R. 2021b. Kehittämisen käytännöt. Turku: rtr-consulting.
- Repo-Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Turun ammattikorkeakoulu. Saataavilla: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. [Viitattu 3.11.2021] Saataavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>.
- Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 105–128.
- Sinervo, T., Juujärvi, S., Niiranen, V. & Laulainen, S. 2019. Mitä palvelujen yhteensovittaminen tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä? Talous & Yhteiskunta 2, 36–41.  
Saataavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138824/ty22019SinervoJuujarvi-NiiranenLaulainenKeskimaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Skyberg, H. 2022. Diversity, Friction and Harmonisation: An Ethnographic Study of Interprofessional Teamwork Dynamics. BMC Health Services Research, 22:227, 1–12.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Finlex. [Viitattu 23.9.2021] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidp447752224>

STM 2018. Kärkihanke Lape-Kymenlaakso 2018. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Kouvolan kaupungin Dynasty Tietopalvelun internetsivut. [Viitattu 24.9.2021] Saatavilla: <https://ep.kouvola.fi/kokous/20194709-9-1.PDF>

STM 2010. Terveydenhuoltolaki parantaa asiakkaiden asemaa. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. Tiedote 10.6.2010. [Viitattu 3.11.2021] Saatavilla: <https://stm.fi/-/terveydenhuoltolaki-parantaa-asiakkaiden-asemaa>

Taipale, T. & Sirola-Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. [Viitattu 11.1.2022] Saatavilla: <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>

Tervaskanto-Mäentausta, T. 2018. Interprofessional education during undergraduate medical and health care studies. Oulun yliopiston julkaisuja. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavilla: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526218571.pdf>

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Finlex. [Viitattu 23.9.2021] Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Helsinki: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto 2019. Lapsen aika – Kohti kansallista lapsistrategiaa 2040. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:4. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN\\_2019\\_4\\_Lapsen\\_aika.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN_2019_4_Lapsen_aika.pdf)

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuokila-Oikkonen, P. ja Ruotsalainen, K. 2010. Nuoren tunne-elämän ongelmat, sosiaalisista suhteista vieraantuminen ja ammatillinen kohtaaminen. Teoksessa: Laine, T., Hyväri, S. ja Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) 2010. Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi, 223–242.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.



Liite 1. Yksilötyöskentelyvaiheen aineistolähtöinen sisällönanalyysi

	Pääluokat	Yläluokat	Ryhmittely
Toimii hyvin/ kohtalaisesti	Yhteishenki	Yhteistyötä ylläpitävä yhteishenki Kollegiaalisuus Työryhmän tuki	Yhteishenki Hyvä yhteishenki Yhteenkuuluvuus Kaikilla halu auttaa Tehdään yhdessä Työkaverit tukena Tuki Kollegiaalisuus
	Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön yhteistyö	Työparityöskentely Konsultointi Eri ammattiryhmät Yhteistyö	Kiinteät työparit Työparityöskentely Työparityö Parityöskentely Asiakkaiden siirtyminen työntekijältä toiselle Sos+terv. yhteistyö Konsultointi Eri ammattiryhmät Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista
	Yhteinen asiakastyö	Tiedon jakaminen Case työskentely Yhteiset tapaamiset Asiakslähtöisyys	Yhteiset keskustelut asiakasasioissa Tiedonsiirto Ideoiden jakaminen Yhteinen asiakkuus Nuorten ja perheiden tapaamiset Nuoren ja perheen kokonaisvaltainen kohtaaminen
	Pääluokat	Yläluokat	Ryhmittely
Kehitettävää/ Toiveita	Struktuuri	Yhteiset toimintatavat Erilaiset työkäytännöt Erilaiset työkuultuurit Työn jakautuminen Työn näkyväksi tekeminen	Enemmän struktuuria Yhteneväisyys Yhteiset toimintatavat Yhtenevät työtavat Yhteiset/yhtenevät lomakkeet Järjestelmät niin erilaiset Kirjaaminen Yhteistyön jakautumisen struktuuri puuttuu Tasapuolisuus Työpanos näkyväksi Työnjako Työn jakautuminen Työtehtävät Epäselvät työnkuvat Työparityöskentely ei toimi Työparityöskentelyn säännöt puutteelliset
	Päätöksenteko	Yhteiset linjaukset Asioista sopiminen Päätöksiin sitoutuminen Toimistokokoukset	Isot linjat: Ketä, mitä hoidetaan, kauan hoidetaan Selkeämmät linjaukset Linjat Yhteiset linjat Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja niihin sitoutuminen Asioista sopiminen Pysytään tehdyissä päätöksissä Kun päätetään jotain, pysytään siinä Työpalaverien sujuminen

			<p>Tiimien toiminta</p> <p>Selkeämmät, jäsentyneemmät tiimit</p> <p>Palavereissa asiassa pysyminen</p> <p>Asialistat käyttöön</p>
Johtaminen	<p>Esihenkilötyö</p> <p>Johtaminen</p> <p>Viestintä</p> <p>Esihenkilöiden tuki</p>	<p>Esihenkilötyö</p> <p>Vahva esihenkilötyö</p> <p>Johtaminen</p> <p>Jämäkämpi johtajuus tiimeissä</p> <p>Avoimuus</p> <p>Avoimuus tiedottamisessa</p> <p>Viestintä esihenkilöiltä alaisille</p> <p>Tuensaaminen</p> <p>Esihenkilöiden tuki asiakasasioissa</p> <p>Esihenkilöiden linjaukset yhteistyöstä, jota noudatetaan</p>	
Asiantuntijuuden jakaminen	<p>Osaamisen jakaminen</p> <p>Osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Ei tietoa toisten tietotaidosta</p>	<p>Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Yksilöiden ammattitaito kaikkien saataville</p> <p>Osaamisen jakaminen</p> <p>Menetelmien jakaminen</p> <p>Lisää tietoa, mitä kaikkea tietoa ja taitoa toisella ammattikunnalla on</p> <p>Osaamisen arvostus</p> <p>Koulutusta enemmän</p>	
Resurssit	<p>Henkilöstövaje</p> <p>Riittämättömät tilat</p>	<p>Sairasloman sijaistukset</p> <p>Sijaistaminen</p> <p>Työtilat</p> <p>Uudet tilat</p> <p>Toimivat työtilat</p> <p>Enemmän henkilökuntaa</p>	
Työhyvinvointi	<p>Tukea työhyvinvointiin</p> <p>Jaksamisen tukeminen</p>	<p>Lisää yhteisiä juttuja</p> <p>Työhyvinvoinnin huomioiminen</p> <p>Jaksamisen huomioiminen</p> <p>Tukea työssäjaksamiseen</p>	

Liite 2. Tiedote tutkimuksesta

## **TIEDOTE TUTKIMUKSESTA**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi, YAMK

Miia Kaskentaus

### **Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen tekijät:**

Moniammatillisen yhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia Nuorten perustason sosiaali- ja terveystalvveluissa - jatkuvan kehittämisen malli moniammatilliselle työryhmälle, Miia Kaskentaus

### **Tutkimukseen osallistuminen:**

Osallistujat ovat työryhmän jäseniä ja osallistuvat tutkimukseen työn kehittämisen hengessä.

### **Vapaaehtoisuus:**

Tämä tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisesta voi kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisen ilman syynt kertomista.

### **Henkilötietojen kerääminen:**

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Kerätystä aineistosta ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä työntekijää.

### **Tutkimuksen kulku:**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria nuorten perustason sosiaali- ja terveystalvveluissa. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda moniammatillisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen toimintamalli Nuorten Matalaan.

Tässä työssä tarkoituksena on, että työryhmä määrittelee yhdessä ongelmaa vastaamalla SWOT-analyysin mukaisesti kysymyksiin, kohdistaa sitä kautta yhteistä arviointia esiin nousseisiin seikkoihin sekä määrittelee sitten yhdessä myös kehittämisen tavoitteet. Ongelman tutkimiseen ja ratkaisujen etsintään käytetään työpajatyöskentelyä. Aineistoa kerätään molemmissa vaiheissa erilaisina kirjallisina tuotoksina, esim. post it -laput ja fläppitaulun lehtiö. Opinnäytetyön loppuarviointi liittyy kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden/asiantuntijoiden omaan arvioon ja näkemykseen kehittämistyön onnistumisesta ja vaikuttavuudesta, joka selvitetään kyselylomakkeella.

Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on toukokuu 2022. Tutkimuksen myötä valmistuu opinnäytetyö LAB-ammattikorkeakouluun, Uudistava johtaminen YAMK.

### **Lisätietoja tutkimuksesta:**

Miia Kaskentaus, [miia.iivonen@student.lab.fi](mailto:miia.iivonen@student.lab.fi)

Liite 3. Suostumuslomake.

### Tietoinen suostumus

Minä, \_\_\_\_\_ annan suostumukseni taltioida tietoa kerätystä aineistosta Miia Kaskentaus YAMK-opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena on kehittää Nuorten Matalan moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria. Kehittämistyön tuotoksena luodaan moniammatillinen yhteistyön jatkuvan kehittämisen malli Nuorten Matalaan.

Osallistun vapaaehtoisesti tutkimuksen ryhmätilaisuuksiin ja halutessani voin jättäytyä pois tutkimuksesta.

Ryhmätilaisuuksista kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä. Aineistoa ei käytetä muihin tarkoituksiin. Osallistujaa ei voida tunnistaa kerätystä aineistosta. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, joista toinen jää minulle itselleni ja toinen Miia Kaskentauksen haltuun.

Paikka

Aika

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ 2021

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus ja nimenselvennys

Opinnäytetyön tekijät: Miia Kaskentaus, [miia.iivonen@student.lab.fi](mailto:miia.iivonen@student.lab.fi)

Opinnäytetyön ohjaaja: Juha Roslakka, [juha.roslakka@lab.fi](mailto:juha.roslakka@lab.fi)

## Liite 4. Ensimmäisen työpajan palautelomake

### Palaute 1.3.2022

Yhteinen aamupäivä onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä sujui, mikä ei?

Kaikkien osallistujien näkemysten huomioiminen onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä vaikutti tähän? Mitä olisi tarvittaessa voitu tehdä toisin?

Ohjaaja onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä sujui, mikä ei?

Mitä odotin ja toivoin yhteiseltä aamupäivältä?

Mitä sain yhteiseltä aamupäivältä?

Muita mietteitä? Ruusuja ja risuja?

---

**KIITOS!**



## Liite 5. Reteaming-menetelmän esittely

### Reteaming – valmennus



1. Luokaa mielikuva siitä, mitä toivotte tulevaisuudelta: miltä näyttää, kun asiat ovat hyvin ja olette tyytyväisiä.
2. Asettakaa tavoite, joka auttaa etenemään kohti unelmaa. Jos tavoitteita useampi, valitkaa se, jonka saavuttamisella myönteisin vaikutus myös muihin tavoitteisiin. Huomioikaa, että tavoite on myönteinen.
3. Tarvitsette tukea, kannustusta ja apua. Nimetkää mahdollisuuksien mukaan toistenne lisäksi joku, joka voi tukea teitä tavoitteen saavuttamisessa.
4. Miettikää, mitä kaikkea hyötyä tavoitteen saavuttamisesta teille on.
5. Tavoitteen suuntaista edistystä on todennäköisesti jo tapahtunut. Huomioikaa, mitä kaikkea on jo tehty tuon edistyksen aikaansaamiseksi. Missä kohtaa olemme menossa asteikolla 1–10? (1=asiaa ei ole vielä ajateltukaan, 10=tavoite on saavutettu)
6. Muodostakaa mielikuva myönteisen muutosprosessin etenemisestä. Kuvatkaa prosessi vaiheittain, jotta onnistumisen kriteerit tulevat näkyviksi. Mikä on merkki siitä, että olemme edenneet seuraavaan vaiheeseen?
7. Miettikää, mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka todennäköisesti vaikeuttavat tavoitteen saavuttamista.
8. Miettikää, miksi tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin mahdollista edellä kuvatuista esteistä huolimatta.
9. Kiteyttäkää nyt luotu toimintasuunnitelma lupaukseksi. Miettikää, mitä voitte luvata tekeväanne ennen kuin etenemistä arvioidaan seuraavan kerran.
10. Edistyksen seuraaminen on tärkeä osa työskentelyä. Arvioikaa edistystä, ja kirjatkaa ylös pienimmätkin edistyksen merkit ja myönteiset vaikutukset.
11. Muistakaa, että muutosprosessi etenee vaiheittain ja todennäköisesti kohtaatte myös vastoinkäymisiä.
12. Miettikää etukäteen, kuinka haluatte juhlistaa tavoitteen saavuttamista. Usko, jotta teillä on mahdollisuus kokoa yhdessä ylpeyttä onnistumisestanne.

Lähde: Ahola, T. & Furman, B. 2018. Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

## Liite 6. Toisen työpajan palautelomake

### PALAUTE 15.3.2022

Yhteinen aamupäivä onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä sujui, mikä ei?

Kaikkien osallistujien näkemysten huomioiminen onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä vaikutti tähän? Mitä olisi tarvittaessa voitu tehdä toisin?

Ohjaaja onnistui mielestäni

- hyvin
- kohtalaisesti
- heikosti

Mikä sujui, mikä ei?

Mitä odotin yhteiseltä aamupäivältä?

Mitä sain yhteiseltä aamupäivältä?

Miten suhtaudun yhteiseen kehittämiseen jatkossa? Ovatko ajatukseni muuttuneet työpajatyöskentelyn aikana?

Mitä toivon yhteiseltä kehittämiseltä jatkossa?

**KIITOS!**

## Liite 7. Toteutuksen loppuarvioinnin kysymykset Weproposissa

### LOPPUARVIOINTI

Arvio kehittämistyön laatua:

#### **Kehittämistyön sisällöt vastasivat tavoitteita**

*”Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Nuorten Matalan moniammatillisen yhteistyön sujuvuutta, käytäntöä ja yhteistä toimintakulttuuria.”*

- erittäin hyvin
- hyvin
- keskinkertaisesti
- jonkin verran
- ei ollenkaan

#### **Kehittämistyön sisällöt olivat tärkeitä oman työni kannalta**

- erittäin hyvin
- hyvin
- keskinkertaisesti
- jonkin verran
- ei ollenkaan

#### **Kehittämistyön sisältö oli innovatiivista ja monipuolista**

- erittäin hyvin
- hyvin
- keskinkertaisesti
- jonkin verran
- ei ollenkaan

#### **Osallistujien aktiivisuutta ja yhteistoimintaa tuettiin**

- erittäin hyvin
- hyvin
- keskinkertaisesti
- jonkin verran
- ei ollenkaan

#### **Kehittämistyö innosti työyhteisöä uudistamaan toimintatapojaan**

- erittäin hyvin
- hyvin
- keskinkertaisesti
- jonkin verran
- ei ollenkaan

Arvio, miten kehittämistyö tulee vaikuttamaan seuraaviin asioihin:

#### **Kehittämistyö edistää työyhteisön kehittämistä tukevia toimintamalleja**

- erittäin paljon
- paljon
- en osaa sanoa
- jonkin verran
- ei lainkaan

**Kehittämistyö edistää kehittämishalukkuutta ja -mahdollisuuksia omassa työssäni**

- erittäin paljon
- paljon
- en osaa sanoa
- jonkin verran
- ei lainkaan

**Kehittämistyö edistää hyvien toimintamallien kehittämistä työssäni**

- erittäin paljon
- paljon
- en osaa sanoa
- jonkin verran
- ei lainkaan

**Kehittämistyö edistää työryhmän yhteistoiminnallista kehittämistyötä**

- erittäin paljon
- paljon
- en osaa sanoa
- jonkin verran
- ei lainkaan

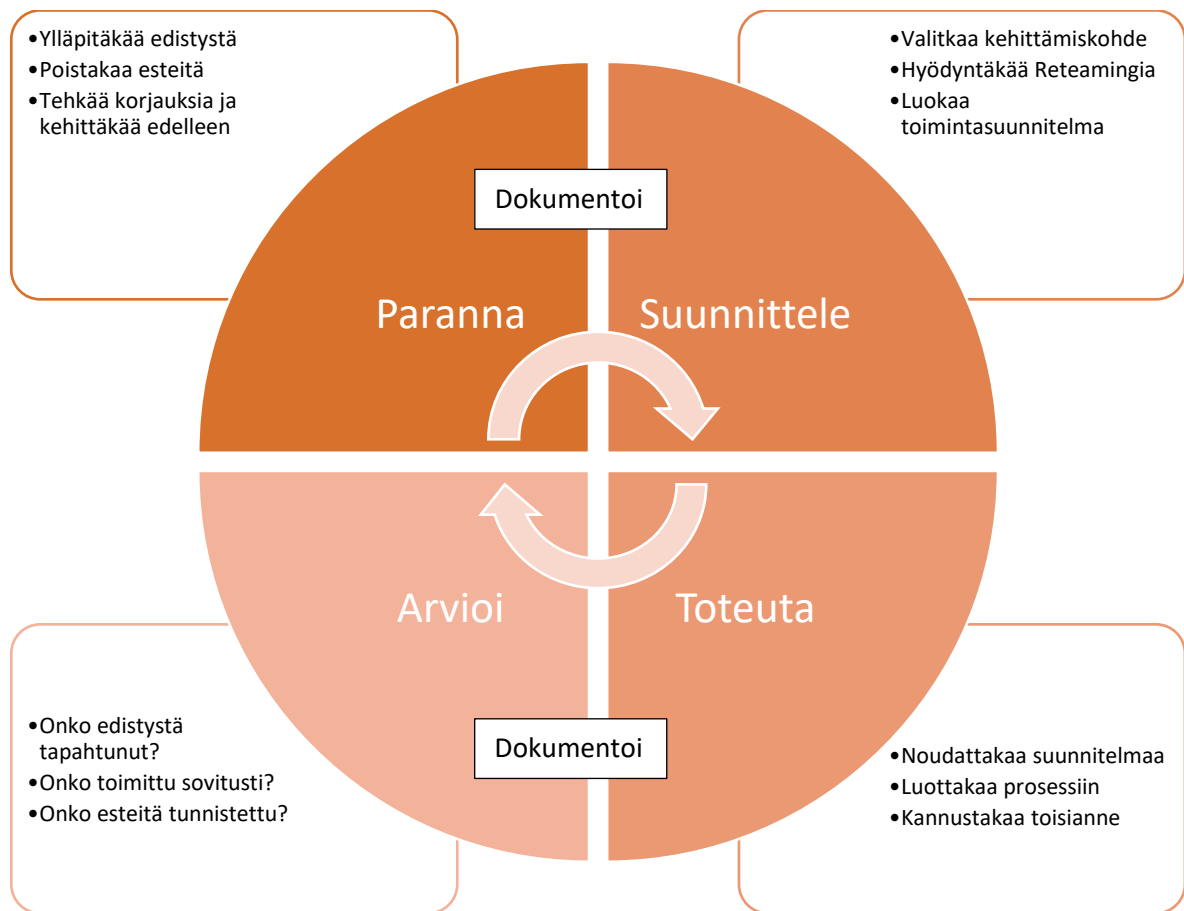
**Minkä arvosanan annat kehittämistyölle? Erittäin tyytymätön 1 – Erittäin tyytyväinen 5**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Mitkä seikat vaikuttivat antamaasi arvosanaan?**

**KIITOS!**

## Jatkuvan kehittämisen malli



### Suunnittelu

Suunnittelun vaiheessa valitaan kehittämiskohde. Kehittämiskohteen valinnan jälkeen toimintamallin mukaan hyödynnetään Reteaming-menetelmää, kun tavoitteelliselle muutosprosessille luodaan toimintasuunnitelmaa.

### Toteutus

Toteuttamisen vaiheessa toteutetaan laadittua toimintasuunnitelmaa käytännössä. Toteuttamisen vaihe voi olla monitasoinen ja se voi sisältää ikään kuin useampia askelmia. Monitasoisuus voi näytettyä esim. esihenkilöiden ja työntekijöiden omina sekä yhteisinä tavoitteen suuntaisina tekoina.

### Arviointi

Arvioinnin vaiheessa sovittu tapa toimia on ollut jo jonkin aikaa käytössä, ja voidaan pysähtyä tarkastelemaan sen toimivuutta ja mahdollisia haasteita. Merkittävä lähtökohta arvioinnille on todeta, onko toimittu suunnitelman mukaisesti, ja jos ei olla, niin miksi ei. Arvioinnissa on oleellista tunnistaa edistyminen ja mahdolliset esteet sekä näihin vaikuttaneet tekijät.

### Parantaminen

Parantamisen vaiheessa hyväksi todetuista käytännöistä pidetään kiinni, mahdollisia esteitä pyritään ratkomaan ja poistamaan sekä tehdään tarvittavia muita korjausliikkeitä tavoitteen suuntaisessa työskentelyssä. Parantamisen vaiheen jälkeen siirrytään jälleen suunnitteluvaiheeseen, koska

tarvitaan uusi toimintasuunnitelma seuraavalle kehittämissyklille. Kehällä liikutaan niin kauan, kunnes alussa asetettu tavoite arvioidaan saavutetuksi.

### **Dokumentointi**

Dokumentoinnin avulla prosessi tehdään näkyväksi ja se jäsentyy entisestään, mikä puolestaan tekee prosessin hallinnan helpommaksi.

Jatkuvan kehittämisen malli kuvaa yhden kehittämiskohteen kehittämisprosessia. Kehittämisen syklit toistuvat, kunnes tavoite arvioidaan saavutetuksi. Tavoiteltavaa on, että yksikössä toteutetaan jatkossa samanaikaista kehittämistyötä useamman eri kehittämiskohteen parissa. Nämä voivat olla toisiaan tukevia kehittämisprosesseja tai toisistaan erillisiä. Kehittämisprosesseista voi vastata koko työryhmä yhdessä tai niille voi olla nimetty omat vastuuhenkilöt. Jälkimmäisissä tapauksissa voidaan hyödyntää työntekijöiden toisistaan eroavia intressejä ja erilaista osaamista.