

Kati Ojanperä

INNO- työryhmät ja monialainen yhteistyö

Ella-kehittämishankkeessa

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Sosionomi, ylempi AMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Koulutusohjelma: Sosionomi, ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Kati Ojanperä

Työn nimi: INNO- työryhmät ja monialainen yhteistyö Ella-kehittämishankkeessa

Ohjaaja: Timo Toikko

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 2

Ympäristöllä on suuri merkitys kasvuun ja kehitykseen. Yksilö on osa yhteisöä niin kotona, päivähoitossa, koulussa, harrastuksissa, työssä kuin vapaa-ajan toiminnoissakin. Syrjäytyminen, eriarvoisuus ja moniongelmaisuus ovat haasteena hyvinvointiyhteiskunnallemme, jossa valtion ja kuntien resurssit niukkevat palvelutarpeen kasvaessa. Valtio hyötyy merkittävästi esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisemisestä ja tätä samaa näkemystä on haluttu jakaa kuntasektoreille. Kaste-ohjelmat ovat osaltaan tehokkaita keinoja kehittää, yhteistoiminnassa kuntien kanssa, palveluita vastaamaan nykyisiä ja tulevia palvelutarpeita.

Kaste II -ohjelman alaisessa Ella – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut -kehittämishankkeessa kehitettiin yhteensovittavan johtamisen mallia INNO-työryhmissä. Tavoitteena on ollut lasten, nuorten ja perheiden palvelujärjestelmän kehittäminen ennaltaehkäisevään työhön painottuen. Myös monialaisen ylisektoriaalisen työn johtamista on haluttu kehittää samoin, kuin uusia toimintamalleja julkisten organisaatioiden sekä muiden tukea tarjoavien toimijoiden välillä.

Tämä opinnäytetyö tutkii palvelurakenteen muutokseen liittyviä näkökulmia, kuten yhteensovittavaa johtamista, INNO-työryhmätyöskentelyn kokemuksia ja INNO:n kaltaista työskentelymenetelmää. Työryhmissä kehitettiin uudenlaisia yhteistyön toimintamalleja sekä yli organisaatorajojen tehtävää työtä. Lisäksi selvitetään ryhmän kokemuksia tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, keskeisimpiä vaikutuksia sekä monialaisen yhteistyön muuttumista INNO-työskentelyn aikana.

INNO-työryhmän haastatteluista saatuja tuloksia on hyödynnetty Ella – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut -kehittämishankkeen loppuraportoinnissa INNO-työryhmien osuudesta ja toiminnasta kerrottaessa. Ne ovat myös tarvittaessa INNO-työryhmien käytössä suunniteltaessa koulutusta tai yhteisiä foorumeita kehittämistyön näkökulmasta.

Avainsanat: KASTE-ohjelma; ELLA-kehittämisohjelma; INNO-työryhmät; monialainen yhteistyö, yhteensovittava johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master of Social Services

Specialisation:

Author/s: Kati Ojanperä

Title of thesis: The INNO-workgroups and Multi-disciplinary Collaboration In The Ella-Project

Supervisor(s): Timo Toikko

Year: 2014 Number of pages:68 Number of appendices:2

The environment we live in has a great impact on our growth and development. The individual is part of their community at home, in day care, at school, at work, at hobbies and on their free time. Social exclusion, inequality and multiple problems are a challenge to our welfare state when the need for services provided by the state grows while the resources of the state are getting thinner. The state profits substantially from preventing social exclusion and there's a will to dispense this same view also to the municipal sector. The Kaste-programs, carried out in collaboration with the municipalities are, in their part, an efficient way to develop the services of the state to meet the present and future service demands.

The development project "Ella- Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut", carried out under the Kaste II- program, aimed at developing the model of coordinated management in the INNO work groups. The objective has been to develop the service system for children, youths and families, focusing on the preventative work. Other objectives were developing the management of the cross-sectorial work and new models of co-operation between the public organizations and other service providers offering support for the families.

This thesis studies the aspects related to the changes in the service structure. These aspects include the coordinated management models, experiences from the INNO work groups and INNO groups as a working method. Other aspects studied in this thesis are how the goals set for the work groups were met, what were the most profound impacts on the workings of different organizations and how the cross-sectorial collaboration changed during the INNO working method.

The results got from the INNO work group interviews have been used in the final report of the development project "Ella- Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut", in the part of report that demonstrated the workings of the INNO work groups. The results can also be used by the INNO work groups when for instance seminars for developing working methods are being planned.

Keywords: Kaste-program, Ella-development project, INNO- work group, cross-sectorial collaboration/multi-disciplinary collaboration, the model of coordinated management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	1
2 OMAN TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTA.....	3
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	9
4 KASTE I JA II, KASPERI II SEKÄ ELLA-KEHITTÄMISHANKE	12
4.1 Kaste I ja II.....	12
4.2 Kasperii.....	12
4.3 Ella-kehittämishanke	13
5 ELLA KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET	15
5.1 "Ennen kuin" -tavoite.....	15
5.2 "Heti kun" -tavoite.....	15
5.3 "Sitten kun" -tavoite.....	15
6 INNO-TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT	18
6.1 Toimintakulttuuri.....	18
6.2 Yhteiset foorumit	19
7 VARHAISEN TUEN KOKONAISUUDEN MONIALAINEN KEHITTÄMINEN	20
7.1 Monialainen asiantuntijuus.....	21
7.2 Ehkäisevän työn lähtökohtia	21
7.3 Johdon sitoutuminen ja tuki päätöksenteolle.....	24
7.4 Kuntien sitoutuminen maakuntatasoisiin hankkeisiin	26
7.5 Mallinnukset INNO- työskentelyssä.....	27
7.6 Viestintä ja koulutus	28
8 YHTEENSOVITTAVALLA JOHTAMISELLA VAIKUTTAVAMMAT LNP-PALVELUT	29

9 INNO-TYÖRYHMÄN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	
TYÖSTÄ	34
9.1 Perhekeskustoiminta.....	36
9.2 Johtoryhmät	37
9.3 Monialainen työ.....	38
9.3.1 Näkemyksiä monialaisuudesta.....	41
9.3.2 Ella – loppuseminaari, Matti Rimpelän ajatuksia.....	42
10 YHTEENVETO ELLA-KEHITTÄMISHANKKEEN JA INNO-	
TYÖRYHMIEN KEHITTÄMISNÄKEMYKSISTÄ	48
11 OMA POHDINTA TYÖRYHMIEN TULOKSISTA.....	54
11.1 Ellan onnistumista haittaavia ja edistäviä tekijöitä.....	54
11.2 Haasteet ja tutkimuksellinen työ.....	55
12 LOPPUSANAT.....	58
LÄHTEET.....	61
LIITTEET.....	68

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Laadullisen aineiston prosessi	11
Kuvio 2. Johtamisen haasteet.....	26
Kuvio 3. Monialaisia työryhmiä.....	31
Kuvio 4. LNP palvelujen moninaisuus ja siirtymät palveluihin.....	32
Kuvio 5. Palvelujen tarjoaminen lapsille, nuorille ja perheille kunnassa.....	33

Käytetyt termit ja lyhenteet

KASTE	<i>Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma</i>
ELLA	<i>Etelä-pohjamaan lapsiperhepalvelut -kehittämishanke</i>
INNO-työryhmät	<i>Etelä-Pohjanmaan jokaiselle alueelle: kuntaan, kuntayhtymään tai yhteistoiminta-alueelle muodostettiin INNO -työryhmiä, jotka koostuivat lapsiperhepalveluissa toimivista sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista. INNO -työryhmiä maakunnassa oli 7: Järvi-Pohjanmaan alue (Alajärvi, Soini ja Vimpeli), Lapua, Kuntayhtymä Kaksineuvoisen alue (Kauhava, Lappajärvi ja Evijärvi), Kuusiokuntien alue (Alavus, Ähtäri ja Kuortane), Seinäjoki, JIK -alue (Jalasjärvi, Ilmajoki ja Kurikka) ja Suupohjan alue (Kauhajoki, Isojoki, Karijoki ja Teuva)</i>
LNP	<i>Lapset, nuoret ja perheet</i>
SWOT-analyysi	<i>(Strengths=vahvuudet, Weaknesses=heikkoudet, Opportunities=mahdollisuudet, Threats=uhat) nelikenttämenetelmä, jota käytetään esimerkiksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä.</i>
Ylisektoriaalinen	<i>Moniammatillista yhteistyötä, kunkin profession ydinosaaminen tehostuu, kun tehdään työtä rajapinnassa ja sektorirajoja ylittäen, yhdistetään asiantuntijuutta palveluissa asiakkaan parhaaksi.</i>

1 JOHDANTO

Kuntarakenteessa on ollut suuria muutoksia viime vuosina. Palvelurakenne on saanut seudullisemmän luonteen ja kuntien määrä on laskenut neljänneksen. Muutosten taustalla on ollut kunta- ja palvelurakennemuutos, mutta myös lainsäädännön ja palvelujen kysyntään liittyvät muutokset sekä kuntien taloudet. (HE 31/2013). Asiakkaille palvelut voivat näkyä pirstaloituneina; palvelut on ositettu eri pisteisiin ja osaamisen eriytyminen on lisännyt palveluntarjontaa. Pienissä kunnissa tilanne voi olla se, että yhteistyömallien kautta kunnan palvelutarjonta on monipuolistunut. Toisaalta kokonaisuhyvinvoinnin seuranta vähenee, asiakkaiden pommittelu työntekijältä toiselle voi lisääntyä ja kokonaisvaltaisen palvelun piiriin pääseminen voi heikentyä. (Vinkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki, 2011, 5-6).

Panostamalla ennaltaehkäisyyn säästettäisiin selvää rahaa korjaavista palveluista ja säästynyttä rahaa voitaisiin käyttää palveluiden kehittämiseen. Myös eri tahojen yhteistyöllä saataisiin vähennettyä päällekkäistä työtä ja hahmotettaisiin paremmin ennaltaehkäisevien palvelujen merkitys kuntatalouden ja asiakkaiden kannalta. Yhteistyökuvioita on kehitetty monenlaisia vuosien varrella ja ryhmissä tehdään osittain samanlaisia asiakkaita koskevia päätöksiä. (emt. 34–35, 50–55).

Tähän tilanteeseen toivotaan tukea monialaisen työn yhteensovittavasta johtamisesta, mitä lähdettiin kehittämään Ella-kehittämishankkeessa kokoamalla, monialaiset INNO-työryhmät. INNO-työryhmissä yhteistä työtä lähdettiin rakentamaan monialaisessa palveluverkostossa, rakennekonsultaatiota sekä koulutusta hyödyntäen. Johtaminen on ollut avainsana, kun tehdään muutoksia työtavoissa ja asioiden juurruttamisessa toimintaan. INNO-työskentelyssä tavoitteena oli saada johto osallistumaan vahvemmin kehittämistyöhön alusta alkaen. Johdon osallistumisella on vaikutusta siihen, että myös henkilöstö sitoutuu muutokseen ja tavoitteisiin. (emt. 34–36, 50–55).

Analysoin tässä opinnäytetyössä onnistuneeseen muutokseen tarvittavia näkökulmia, sekä INNO-työryhmätyöskentelyn kokemuksia rakennekonsultoinnista ja INNO:n kaltaisesta työskentelymenetelmästä kehittää ryhmänä uutta toimintaa.

Lisäksi selvitetään ryhmän kokemuksia osallisuudesta, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, keskeisimpiä vaikutuksia sekä monialaisen yhteistyön muuttumista INNO-työskentelyn aikana. Analysoinnin tueksi rakensin haastatteluvastauksista SWOT-taulukon, jonka avulla teemoittelin vastaukset sekä jaoin ne SWOT-taulukon tapaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat -ryhmiin.

2 OMAN TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTA

Tutkimuksessani tarkastelen sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen alueilta koottujen INNO-työryhmäläisten työtä, Kaste -ohjelman alaisessa Ella -kehittämishanketta. Hankkeen yhteydessä rakennekonsultoinnilla ja koulutuksilla lähdettiin työntekijöiden kanssa kehittämään työskentelytapoja, joissa ylitetään organisaatorajoja ja tuotetaan tietoa sekä kehitetään työskentelymenetelmiä. Jatkossa valtion ja kuntien tarkoitus on saada toimijoiksi tiedonmuodostukseen kaikki eri osapuolet, myös kansalaiset ja vapaaehtoissektorin toimijat. INNO:issa on ollut tarkoitus tuottaa uudenlaista tutkimus- ja tiedonmuodostuskulttuuria kunnissa, kuntayhtymissä ja yhteistoiminta-alueilla. Toiminnan toivotaan ylittävän sektorirajat ja palvelevan alueiden väestöä, selkeämmillä palvelurakenteilla ja matalankynnyksen palvelumalleilla ennaltaehkäisevästi. Korvaavia palveluiden tarpeen ajatellaan täten vähentyvän. Kuntien on tehtävä paljon työtä säilyttääkseen palvelutasonsa yhä heikkenevillä resursseilla, joten yhdessä tehtävä työ ja tulevaisuuden ennakointi on palveluita suunniteltaessa merkittävässä asemassa. (Lempiäinen & Tammela. 2010. 20–21). (Rousu ja LapsiARVI kehittämisryhmä, 2008, 3, 5).

Työssäni haluan tuoda esille miten on koettu ylisektoriaalinen työskentely, mitä haasteita siinä on ja millaisilla keinoilla voidaan tukea organisaatioiden rajoja ylittävää yhtenäistä työskentelyä ja tiedonmuodostusta. Tiedon tuottaminen ja reflektiiva suhdetta vallalla oleviin teorioihin ja alueellisiin toimintatapoihin käytännön tasolla vaatii organisaatioilta jatkuvaa kouluttautumista perustyön ohella ja siihen ei juurikaan tahdo löytyä aikaa. Toisaalta jossain kohtaa panostaminen uusiin toimintatapoihin ja dialoginen kohtaaminen toisten toimijoiden kanssa voi helpottaa kunkin omaa työtaakkaa. Kun palvelurakenne on selkeä ja helposti hahmotettavissa, myös palveluihin ohjaaminen on helpompaa. Palvelustrategiat ja ylisektoriaaliset verkostot nousevat INNO-työryhmän johtamisrakenteissa ja monialaisessa työskentelyssä selkeästi esiin. INNO-työryhmien parissa tehdyissä haastatteluissa ja kirjallisissa vastauksissa sekä webropol-kyselyn tuloksissa, näkyy myös toimijoihin sidotun tiedon ja kokemusten henkilökohtainen koskettavuus, mitä on vaikea saada esille isoissa työryhmissä keskustellen. Toisaalta johtamisrakenteita tulisi kehittää siihen suuntaan, että ne tukisivat myös hiljaisen tiedon esiin saamista. Jaettu tieto ei ole keneltäkään pois, vaan jaettu osaaminen kertautuu ja rakentaa

osalliselle tietopankin, johon on helppo tukeutua tarvittaessa. (Vinkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki 2011, 62–65).

THL:n kehittämistavoitteena oli jo ensimmäisellä Kasteen ohjelmakaudella LNP eli lasten, nuorten ja perheiden palveluita kehittäessä, että kodin ulkopuoliseen sijoitukseen jouduttaisiin turvautumaan mahdollisimman harvoin, ja lasten sekä perheiden hyvinvointi lisääntyisi. Myös silloin nähtiin tarvetta täyttää palveluvalikoimassa olevia aukkoja ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja ja LNP muuttuneisiin palvelutarpeisiin. Tätä työtä on jatkettu myös toisella ohjelmakaudella. Opinnäytetyöni aineistoin pohjalta tuloksia tarkastellessani joudun toteamaan, että edelleen ollaan kehittämisen tiellä monialaisen yhteisen työn suhteen. Toisaalta on ymmärrettävää, ettei nykyinenkään palvelurakennearjestelmä ole kehittynyt hetkessä ja uuden kehittäminen, kaikkien toimijoiden sitouttaminen sekä opettaminen ottavat oman aikansa. Pohtiessani teenkö opinnäytetyöni Kasteen ensimmäisestä vai toisesta ohjelmakaudesta, huomasin jo ensimmäisen ohjelmakauden aikana, että kehittämistyön suunnittelussa on kunnioitettu paikallisuuden logiikkaa, koska ihmisten ja alueiden palvelutarpeet ovat erilaisia. Kuitenkin olen INNO-työryhmiltä kerätyistä palautteista huomannut, että kaikki eivät tulkitse kehittämistarpeen lähteneen alueellisista tarpeista, vaan enemmänkin ylhäältä ohjautuvana määräyksenä, mikä voi osiltaan vaikeuttaa sitoutumista kehittämishankkeen tavoitteisiin kaikilta osin. Toisella Kaste -ohjelmakaudella on painottunut ehkä edellistä ohjelmakautta selkeämmin ylisektoraalisuus ja monialaisuus yhteistyössä seuraavien tahojen kesken: kodit ja varhaiskasvatuspalvelut, koulut ja oppilaitokset, nuorisotoimi, äitiys- ja lastenneuvolat, oppilas- ja opiskelijahuolto sekä lastensuojelu, monialainen perhetyö, lasten- ja nuorisopsykiatria ja päihdehuolto. (Hastrup, Hietanen-Peltola, Jahnukainen & Pelkonen 2013, 36–39).

Opinnäytetyö-prosessin aikana ehdin tehdä monenlaisia pohdintoja siitä, millaisen opinnäytetyöstäni haluaisin. Työni lastensuojelulaitoksessa on ollut mielenkiintoista ja antoisaa työtä lasten, nuorten sekä heidän perheidensä parissa. Kuitenkin työ on ollut pääosin korjaavaa ja siksi päädyin siihen, että opinnäytetyössäni haluaisin

tutustua enemmän ennaltaehkäisevän työn malleihin ja päädyin Kaste-ohjelman pariin. Sirpa Tuomela-Jaskari ja Auli Romppainen projektityöntekijöinä ottivat hyvin vastaan ja antoivat mahdollisuuden rakentaa opinnäytetyöni pohdintoja työnsä ohessa. Päädyin Ella – kehittämishankkeeseen, joka oli Kaste -ohjelman II kausi Etelä-Pohjanmaalla lasten, nuorten ja perheiden parissa. Ellan yhteydessä toimenkuvani muotoutui yhdessä projektityöntekijöiden kanssa ja sain tehdä ja osallistua hankkeesta tehtäviin haastatteluihin, kävin joissakin hankkeen järjestämissä koulutuksissa, joita tarjottiin lasten, nuorten ja perheiden parissa työskenteleville asiantuntijoille, niin johtajille kuin heidän alaisilleen sekä loppupalaveriin, johon tein paneeliryhmän kysymykset. Lopuksi työstin haastattelumateriaaleista SWOT-analyysin hankkeen työntekijöille loppuraportin työstämistä varten.

Pohtiessani, mikä tutkimustapa työssäni on selkeimmillään, koin aluksi, että joko se pitää sisällään useampia tai sitten siitä ei löydä mitään selkeää menetelmää, joka valaisisi tutkimustavan. Sitten ehkä käymällä dialogia työstäni muiden kanssa ja tutkimalla tutkimus-tavoista kertovaa aineistoa, alkoi selkiytyä työn raamit. Tämän myötä olen hahmottanut, että työni on laadullinen teemahaastattelututkimus. Tiedonhankintamenetelmänä on käytetty haastatteluja, aineistot perustuvat myös hankkeen aikana tuotettuihin muihin materiaaleihin sekä Kaste-ohjelman kansallisiin aineistoihin, joista olen ainakin saanut rakennettua vertailukohtia omaan toimintaani. Ellan haastattelut rakentuivat siten, että osaan haastatteluista kuului myös kasvokkain tehtäviä haastatteluja, mutta tässä työssä käytän kirjallisesti annettuja vastausosioita, vastausprosentti oli vähän vajaa 40 prosenttia. Vastaukset kokosin teemoitellen ja tyypittelin ne SWOT-analyysin tapaan taulukoiden. Laadulliseksi kuvaan tutkimukseni lähinnä siksi, että aineisto on ei-numeraalista ja haastatteleamalla tuotettua. Teemahaastattelu voidaan suorittaa vapaamuotoisena keskusteluna mietittyjen aihepiirien alle, mutta vaikka osin tekemissämme haastatteluissa joitakin aiheita käsiteltiin vapaammin, silti kirjalliseen muotoon tuottamani tekstin halusin olevan yhtäläisiin kysymyksiin perustuvaa, kuten niilläkin, joille lähetettiin webropol-kyselyt. Teemahaastattelun kysymykset INNO-työryhmille rakentuivat suhteessa Ella-hankkeen ja sen emohankkeen Kaste-ohjelman tavoitteita ja päämääriä tarkastellen. (Teemoittelu 2014).

Teemahaastattelu valikoitui myös siksi aineiston analysointitavaksi, että se tarjoaa analyysin pohjaksi selkeät teemat, joiden avulla pystyin analysoimaan aineistoa ja samaan sen paremmin hallintaan. Tämä tarjosi myös suoran tavan saada tietoa ihmisiltä, jotka ovat hankkeeseen osallistuneet ja olleet tekemässä kehittämistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka tämä työ ei ollut ensimmäinen tutkimustyöni, niin silti koin sen edellistä haasteellisempänä. Tähän vaikutti ehkä osaltaan se, että materiaalia hankkeesta kertyi valtavasti. Minulla oli myös kaikista Ellan aikana järjestetyistä koulutuksista saamani kyselytulokset, joista olisi voinut tehdä oman opinnäytetyönsä. Aineistoin rajaaminen koitui itselleni haasteellisemmaksi ja erityisesti se, että tiedonhalu kasvoi aihetta tutkiessa.(emt.)

Työni tarkoituksena on kuvata mitkä tekijät tukevat Ellan kaltaisten hankkeiden kehittymistä, millainen tapa INNO-työryhmät on työskennellä ja ihmisten kokemuksia osallisuudesta. Lisäksi tarkastelen ryhmien tavoitteita ja niiden saavuttamista: miten on huomioitu työskentelyrakenteiden muutos korjaavista ennaltaehkäiseviin tapoihin, mitkä ovat olleet työskentelyn keskeisimmät vaikutukset, miten monialaisen yhteistyön nähdään muuttuneen työskentelyn aikana ja mitä olisi pitänyt tapahtua, jotta tavoitteisiin olisi päästy. Kun jokin muuttuu toiminnassa, on työskentely ollut jollakin tavalla vaikuttavaa, vaikuttavuudessa on aina kyse muutoksesta. (Koivula, A-K. 2012, 84).

Työskentelytapojani tässä tutkimuksessa kuvastan vielä toimintakertomuksella, joka lähti omasta mielenkiinnosta ja tutusta, joka työskenteli Kaste -ohjelman parissa. Sitä kautta lähdin työstämään, aluksi väljäkin tutkimusaihetta, jolle oli kuitenkin alusta alkaen toimeksiantajan suunnalta tietynlaiset tavoitteet ja tarkoitus. Rajaus aineistosta lähti tarkentumaan vasta työni loppumetreillä. Työn ohessa perehdyin monenlaiseen ja runsaaseen lähdemateriaaliin, josta suurin osa on Internetin kautta saatavissa. Kirjaston informaatiohenkilönkin kanssa keskustelin, että hankkeiden materiaalit tulevat yleensä halvemmiksi julkaista netin kautta ja suuremman yleisön tietoisuuteen kuin painattamalla kirjoiksi. Myös monet Terveiden

ja Hyvinvoinnin Laitoksen eli THL:n sekä muiden vastaavien tahojen, esimerkiksi järjestöjen materiaaleista suurin osa on saatavissa virtuaalisessa muodossa. Työn viitekehys ja tutkimustehtävä rakentui haastatteluteemoittelun kautta. Työstin aineistoa sekä tapaa, jolla tulkitseen sitä hankkeen käyttöön. Itse päädyin SWOT-analyysiin, joka on itselle tuttu aikaisemmista opinnoista.

Lupa-asiat haastatteluihin olivat kunnossa hankkeen kautta, mutta varmuuden vuoksi käsittelin haastattelujen vastaukset, ettei sieltä kautta kukaan henkilöidy. Tulokset ja niiden teoretisointi toivat esiin käsitteistöä ja johtopäätöksiä eli syntyneitä ymmärrystä itse tuloksista. Eettisyys ja luotettavuus ovat jokaisen tutkijan tarkastelun kohteina. Luotettavuudesta on todettava, että on haasteellista, kun on itse arvioijana jollakin tapaa osallisena hankkeessa eikä ulkopuolisena. Onko analyysitavassaan osannut tyypitellä vastaukset ulkopuolisen näkökulmasta, ovatko siihen vaikuttaneet jotenkin omat asenteet ja hankkeen aikana syntyneet mielikuvat toiminnasta, INNO-työryhmistä ja tavoitteiden onnistumisesta. Pohdinta osuus haastaa itseäni refleктоimaan työtäni ja miettimään, onko valmiin työn jälkeen oma ammatillisuus vahvistunut, kehittynyt ja saanut mahdollisesti ajattelemaan asioista kokonaisvaltaisemmin sekä vähemmän mustavalkoisesti.

Oman työskentelyprosessin tulosten hyödyntämistä olen pyrkinyt tuomaan käytäntöön vielä itse hankkeen päättymisen jälkeenkin. Olen toiminut koulukuraattorin sijaisuudessa kevään 2014 aikana, ja osallistunut kuraattorin ominaisuudessa Seinäjoen kaupungin hallinnoimaan monialaiseen Huoli polku -työryhmään. Ryhmässä kehitetään maakunnallista koulutuspäivää syksyille 2014 ja jonkinasteista jatkofoorumia INNO-työryhmiin kuuluneille monialaisille jäsenille, jotta yhteistoiminta juurtuisi käytäntöön. Lupauduin ryhmän jäsenenä, osittain ajatellen Ellasta saamani aineiston hyödyntämistä, keräämään INNO-työryhmien jäsenten sähköpostiosoitteet Huoli polku – työryhmän käyttöön. Samalla lupasin haastatella pientä osaa INNO-työryhmien jäsenistä ja koostin listan heidän toiveitaan yhteiseen maakunnalliseen koulutuspäivään (Liite 1). Työryhmälle saatoin myös tiedoksi, että tutkimukseni tulokset tästä työstä ovat Huoli polku -työryhmän jäsenten ja

koulutuspäivän koolle kutsuvan tahon eli Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin käytettävissä, esimerkiksi koulutuspäivää suunniteltaessa.

Sen jälkeen, kun olin saanut rakennettua tavoitteet ja tutkimusnäkökulman, lähdin ihmettelemään mitä aiheesta tiesin etukäteen, millaisia käsitteitä työryhmissä ja kehitystyössä on käytössä ja mitä uutta niissä itselle on. Hankkeen tavoitteissa nousi esiin monenlaisia uusia asioita ja nimikkeitä, jotka saivat erilaisia tai laajempia merkityksiä aiempaan näkemykseeni verrattuna. Käsittelen työssäni muun muassa seuraavia käsitteitä: Kaste -ohjelma, Ella - Etelä-Pohjanmaan lapsiperheiden -kehittämishanke, monialaisuus ja perhekeskus, yhteistyö ja/tai yhteinen työ, INNO-työryhmä, ennaltaehkäisevä työ, lapsiperhepalvelujen johtamisverkostot, ylisektoriaalinen työ ja yhteensovittava johtaminen. Käsitteet toisaalta auttoivat rajaamaan työn aihepiiriä, mutta toivat myös paljon uutta materiaalia työstettäväksi. Keskiöön haluan nostaa itseäni kiinnostavat aiheet monialaisuuden ja INNO-työskentelyn, joissa tarvitaan yhteensovittavaa johtamista. Alueellisesti tutkimus rajautui Etelä-Pohjanmaan alueelle.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkielmassani tarkastellaan Kaste II -ohjelmakauden alaista Ella-kehittämishanketta, jossa perustettiin Etelä-Pohjanmaan kuntiin INNO-työryhmiä. Ryhmissä lähdettiin kehittämään monialaista yhtenäistä työskentelymallia ja organisaatorajat ylittävää toimintaa. Työskentelyllä oli tarkoitus kehittää kuntiin muun muassa perhekeskustyyppistä toimintaa, joissa mahdollistuisi matalankynnyksen kohtaaminen asiakkaiden kanssa. Myös johtoryhmätyöskentelymallit ja monialainen työ sekä erityispalveluiden jalkautuminen kuntiin olivat tavoitteita. Työtä oli aloitettu jo osittain Kaste I aikana, jolloin pyrittiin tukemaan yhtenäisten toimintamallien rakentumista lastensuojelupalveluissa. Kaste II aikainen Ella-kehittämishanke painottui, yhteistyörakenteiden syntymiseen ja sitä hidastavien haasteiden kartoittamiseen sekä uudenlaisen työskentelytavan yhdessä rakentamiseen.

Pyrin esittämään loogisesti edeten, mistä työssä on kysymys eli mitä olen tutkinut, mistä syystä olen lähtenyt aihetta tutkimaan ja millaisia tuloksia työni tuotti. Pohdin myös haasteita, mitä jatkossa INNO-työskentely vaatii juurtuakseen ja kehittyäkseen vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Analyysimenetelmät sekä jäsentely tuovat toivottavasti selkeän kuvan työni tavoitteista, tuloksista ja itse tarkoituksesta. Työni on aineistolähtöinen (liite 2), jonka pohjalta nousevat aiheet ja käsitteet sekä tulokset käyn läpi teemoittain. Tulokset olen ryhmitellyt tutkimuskysymyksittäin, joista selviävät tärkeimmät päätulokset työstä. Työtä selkeyttämään olen laittanut mukaan jonkin verran grafiikkaa ja taulukoita, joilla pyrin tiivistämään tietoa ja täten välttämään työssä esiintyvää mahdollista turhaa toistoa. Toivottavasti työstäni välittyy työni tavoitteet, tulokset ja itse tarkoitus.

Työni lähtökohdat olivat aineistoa analysoidessa tutustua ensin aineiston sisältöön ja tuoda esiin, mihin tarkoitukseen aineisto on kerätty eli pääasiallisesti hanketyöntekijöiden käyttöön Kaste II alaisen Ella -kehittämishankkeesta raportointiin. Tulosten tulkinta, kuinka saada esiin luotettavat vastaukset tutkimustehtävään, erottaa

aineistosta olennainen ja saada työssä näkymään aineiston poikkeavuudet, toivat haastetta läpi työn. Eri tavoin ajattelevien ja toimivien asiantuntijoiden yhteistyön rakentaminen vaatii yhteensovittavaa johtamista. Tämä auttaa motivoimaan erilaisten organisaatiokulttuurien omaavien ihmisten näkemykset yhteisen työn ja toiminnan äärelle asiakkaan parhaaksi.

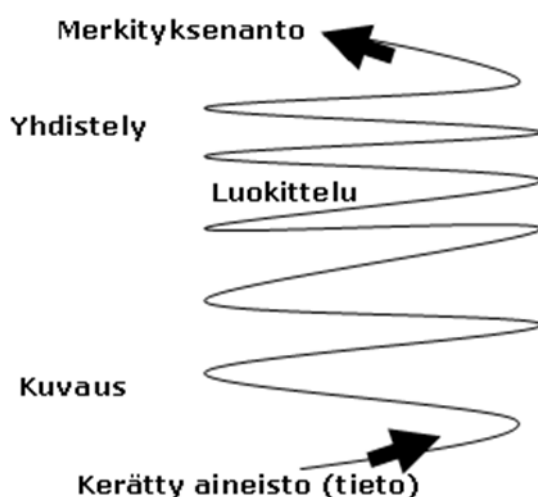
Ella-kehittämishankkeessa haastattelut kerättiin osittain webropol- kysely- ja tutkimussovelluksen avulla, haastattelulomakkeilla sekä ryhmähaastatteluilla. Tässä tutkimuksen aineistona käytin sekä webropol-vastauksina että paikanpäällä kerätyillä lomakevastauksina saatuja tuloksia. Tämä oli yksi tapa rajata työtä ja laajaa Ellan aikana syntyneitä materiaalmäärää. Rajausta tehdessäni koin, että suullisista haastatteluista olisi ollut vaikeampi ilman suuritöistä litterointia tulkita vastauksia luotettavasti. Se olisi aikaa vievää, koska ryhmiä oli useita ja jäseniä ryhmissä paljon. Myöskin sanallisen viestinnän lisäksi ihmiset tuottavat paljon informaatiota erilaisilla ilmeillä, äännähdyksillä sekä eleillä. Tähän tarvitsisi videointia ja usein on vaikea saada videointilupaa tai sitten se osaltaan se rajoittaa joidenkin ihmisten mielipiteiden ilmaisua. Vastauksissa on pyritty häivyttämään vastaajien tunnistettavuus, poistamalla viittauksia kuntaan tai työntekijänimikkeisiin.

Tutkimukseni analyysin tehtävänä on jäsentää ja tiivistää aineistoa niin, että mitään olennaista ei jää pois. Analysointini on tulkintaa aineiston pohjautuen ja kertomusta siitä, miten on edetty ja teemoitettu asiat haastattelukysymysten mukaan. Rakentamalla teemoittain haastatteluvastauksista SWOT-analyysin selkiytin ensin itselleni työni rakenteen ja tärkeimmät painotukset mitä työstä nousee sekä sitten vastaajien näkemykset. SWOT-analyysia rakentaessa jouduin miettimään useampaan kertaan, miten asettelen aineistoin taulukossa ja kuinka subjektiivinen näkemykseni tulee olemaan suhteessa aineistoon ja kuinka siitä saisi objektiivisemmän.

Aineistoa työhön keräsin haastatteluaineiston tulosten lisäksi muista Ella-hankkeen aikana syntyneistä aineistoista sekä muista alaan liittyvistä lähdemateriaaleista. Haastattelun purin SWOT-analyysiin muodossa teemoitellen kysymysten alle. Vastaukset ovat suurimmaksi osaksi suoria lainauksia ja osa yhdistettynä toi-

siin samankaltaisiin vastauksiin, vähentäen näin turhaa toistoa. Rajaamalla vastausten tunnistettavuutta esimerkiksi kunnittain, oli tehtävä pieniä muutoksia muutamisiin vastauksiin, jättämällä pois esimerkiksi maininta alueesta. Koin myös, että niinkään tärkeää ei ollut se, mistä kunnasta vastaus tuli, vaan enemmänkin se, että kuntien erilaisuus ja eriarvoistuminen näkyisi työssä selkeämmin. Merkittävämmäksi tekijäksi näin myös sen, että ihmisten ääni tuli oikeasti kuuluviin, kuin sen, että olinko osannut laittaa vastauksen juuri oikeaan kenttään analyysia tehdessäni. Toinen analysoija voi tulkita jonkin vastauksen vahvemmin johonkin toiseen kenttään ja tässä on juuri arvioinnin ja tulkinnan rikkaus eli kuinka kukin ymmärtää aineiston todellisen sisällön. Valitsemani teemat sekä analyysiteknikka rakentuivat kysymysten kautta, jotka tulevat esiin SWOT-taulukossa (liite 2).

Seuraavassa kuviossa näkyy piirroksena, miten työni on rakentunut.



Kuvio 1. Laadullisen aineiston prosessi

4 KASTE I JA II, KASPERI II SEKÄ ELLA-KEHITTÄMISHANKE

Ohessa on esitelty opinnäytetyöni taustarakenteet eli Kaste I ja II, Kasperii II sekä Ella osakehittämishankkeet

4.1 Kaste I ja II

Kaste kehittämisohjelma on kansallinen muutosprosessi, jossa tavoitteena on kehittää ja juurruttaa hyviä käytäntöjä eheyttäen sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Kaste perustuu uudistustarpeisiin ja sen tavoitteena on eriarvoisuuden vähentäminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä rakenteiden järjestäminen taloudellisesti ja asiakaslähtöisesti kestäväksi. Ensimmäinen ohjelmakausi oli 2008–2011 ja toinen 2012–2015. Joka neljäs vuosi valtioneuvosto vahvistaa Kasteen eli kansallisen kehittämisohjelman, jossa määritellään alan uudistustyön tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Lisäksi siinä sovitaan keskeiset lainsäädäntöhankkeet, suositukset, valvonnan painopisteet ja ohjelmat, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamista ja toimeenpanoa tukevat sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelmien valtionavustukset. Yhteistyöllä tavoitteet saavutetaan, mutta siihen tarvitaan niin kuntia, kuntayhtymiä, eri hallinnonaloja, seurakuntia, yrityksiä, järjestöjä, koulutusyksiköitä kuin kansallisia sekä alueellisia tutkimus- ja kehittämisyksiköitäkin. (Kaste-ohjelma 2008–2011 ja Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste))

4.2 Kasperii II

KASPERI II – Väli-Suomen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämisohjelma on osa Kaste – ohjelman toista kautta ja se toteutettiin ajalla 1.11.2011 - 31.10.2013. Hanke oli jatkoa Väli-Suomen alueella 1.1.2009–31.10.2010 Kasperii-kehittämistyölle, minkä yhteydessä myös Etelä-Pohjanmaalla päästiin hyvään alkuun kehittämisessä lapsiperhepalveluissa. Kasperii II vaiheessa Etelä-Pohjanmaan alueelle syntyi ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut kehittämisohjelma. Kasperii I aikana oli jo tavoitteina lasten, nuorten ja perheiden palvelujen

uudistaminen siten, että perinteiset sektorirajat ylitettäisiin ja vahvistettaisiin osallisuutta palvelujärjestelmässä. Erityispalvelut tukisivat peruspalveluja ja niitä kehitettäisiin edelleen luomalla uusia toimintakonsepteja ja työkäytäntöjä erityisesti ehkäisevän lastensuojelun alueelle, jolloin erityispalvelujen tarve voisi vähentyä. Tähän voidaan päästä jalkauttamalla palveluja kuntiin ja viemällä palvelut lasten, nuorten ja perheiden toimintaympäristöihin, esimerkiksi Pohjoismaissa kehitetyn perhekeskustoiminnan ajatusmallin mukaisesti. Perhekeskustoimintamalli on palvelukonsepti, joka tarjoaa palveluita matalankynnyksen menetelmällä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tästä työskentelymenetelmästä tuon tietoa lisää hiukan myöhemmin tutkimuksessani ja selkiytän perhekeskus käsitettä. (emt.) Ensimmäisen Kasteen-ohjelman jälkeen jäi tarve kehittää ylisektoriaalisten palvelukokonaisuuksien johtamista sekä henkilöstön osaamista uudistamalla työtapoja ja palvelurakenteita. Näitä rakenteita tukemaan tarvitaan organisaatioiden johtotasoa ja siksi Ellan tavoitteeksi Etelä-Pohjanmaalla nousi perhekeskusmallien rinnalle johtoryhmät, työhön osallistuviin kuntiin tai yhteistoiminta-alueille. (Kasperii II)

4.3 Ella-kehittämishanke

ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut – kehittämishanketta on hallinnoinut Seinäjoen kaupunki. Seinäjoen lisäksi kehittämishankkeessa ovat olleet Alajärvi, Soini, Vimpeli, Evijärvi, Kauhava, Lappajärvi, Lapua, Alavus, Kuortane, Ähtäri, Ilmajoki, Jalasjärvi, Kurikka, Isojoki, Karijoki, Kauhajoki ja Teuva sekä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (EPSHP). STM eli Sosiaali- ja Terveysministeriö myönsi Kasperii II kehittämishankkeille valtionavustusta, jonka arvo Ellan osalta oli kokonaiskustannuksista 75 % (255 000 €) ja loput 25 % (85 000 €) koostui kuntien ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin omasta rahoituksesta. (ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut -kehittämishanke 2011–2013)

Projektikoordinaattori YTM Sirpa Tuomela-Jaskari ja projektityöntekijä sosionomi (AMK) Auli Romppainen työskentelivät kehittämishankkeessa. Heidän osaamisensa näkyi vahvana alusta lähtien, sillä heillä oli takanaan Kasperii I Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet -kehittämishanke (2009–2011). Edeltä-

västä hankkeesta oli syntynyt rakenteet Ella-hankkeelle niin asiantuntemuksen, yhteistyöverkoston kuin osittain sitoutumisenkin osalta. Hankkeen kantavia teemoja olivat muun muassa lapset, nuoret, perhe, innovatiivisuus, ennaltaehkäisy, kehittäminen, erityispalvelut, monialaisuus, johtaminen ja erilaiset johtamisrakenteet sekä ylisektoriaalinen työ. (ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut – kehittämissanke 2011–2013).

5 ELLA KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

Monialaisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen perheiden kanssa tehtävässä työssä oli Ella-hankkeen keskeinen päätavoite, joka jakautui seuraaviin kolmeen tavoitteeseen. (ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut -kehittämishanke 2011–2013)

5.1 "Ennen kuin" -tavoite

Ehkäisevän toiminnan kokonaisuuden monialaisen kehittäminen -tavoitteen keskeisimmät tuotokset olivat Etelä-Pohjanmaan ehkäisevän työn toimijoiden verkottaminen sekä alueellisesti että maakunnallisesti. Ehkäisevän työn koordinaatiosta käytiin toimijoiden kanssa keskustelua, joka alueille muodostettavissa johtoryhmissä. Ehkäisevän työn kustannusvaikuttavuus -esite laadittiin yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelujen monialaisen verkoston kanssa.

5.2 "Heti kun" -tavoite

Varhaisen tuen kokonaisuuden monialainen kehittäminen -tavoitteen keskeisimpiä tuloksia ovat INNO -työskentelyn ja siihen keskeisesti liittyneen rakennekonsultoinnin myötä neljälle alueelle syntyvät matalan kynnyksen perhekeskukset sekä jokaiselle seitsemälle alueelle syntyvät lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtoryhmät. Alueen toimijoiden sekä työntekijöiden että johdon osaamista vahvistettiin monialaisella koulutussarjalla.

5.3 "Sitten kun" -tavoite

Korjaavan työn konsultaatorakenteiden monialainen kehittäminen -tavoitteen keskeisempänä tuloksena on jokaisella alueella käyty keskustelu lapsi- ja nuoriopsykiatrian osalta konsultaatiopalveluista ja niiden mahdollisuuksista. ”

Oman opinnäytetyöni kannalta tärkein oli tavoite ”Hetimitun” ja erityisesti INNO-työryhmät, mistä seuraavassa lisää.

Tavoitteellisuus. ELLA Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut -hankkeen tarkoituksena oli kehittää varhaisen tuen monialainen lapsiperhepalvelujen perhekeskustyyppinen rakenne alueille INNO -työryhmissä. Kehittämistyön tueksi järjestettiin koulutusta ja rakennekonsultointia.

Kehittäjät. KASPERI II -hankkeen ELLA-osahankkeen projektikoordinaattori Sirpa Tuomela-Jaskari projektityöntekijä Auli Romppainen sekä Konsultit Antti Peltto-Huikko ja Tom Tarvainen, Tutkimus ja kehitys Ajatustalo Oy Etelä-Pohjanmaan kuntien sosiaali-, terveys- ja sivistys-toimen johtavat viranhaltijat ja toimialajohtajat. Hanke järjesti rakennekonsultointia INNO-työskentelyn tueksi. Rakennekonsultteina toimivat Tutkimus ja Kehitys Ajatustalo Oy:n www.ajatustalo.fi asiantuntijat Antti Peltto-Huikko ja Tom Tarvainen. INNO -työskentely käynnistyi lokakuussa 2012 konsulttien toimesta. Konsultit kävivät alueellisessa INNO -työryhmissä noin 6 kertaa. Rakennekonsultit veivät alueellista kehittämistyötä eteenpäin. (Monialaisen yhteistyön kehittämisen haasteet).

INNO-työryhmätyöskentely. Etelä-Pohjanmaan jokaiselle alueelle: kuntaan, kuntayhtymään tai yhteistoiminta-alueelle muodostettiin INNO -työryhmiä, jotka koostuivat lapsiperhepalveluissa toimivista sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista. INNO -työryhmiä maakunnassa oli 7: Järvi-Pohjanmaan alue (Alajärvi, Soini ja Vimpeli), Lapua, Kuntayhtymä Kaksineuvoisen alue (Kauhava, Lappajärvi ja Evijärvi), Kuusiokuntien alue (Alavus, Ähtäri ja Kuortane), Seinäjoki, JIK -alue (Jalasjärvi, Ilmajoki ja Kurikka) ja Suupohjan alue (Kauhajoki, Isojoki, Karijoki ja Teuva). INNO -työskentely käynnistyi syksyllä 2012 ELLA -hankkeen tekemillä I INNO -käynneillä.

Kehittämistyötä tukevat koulutussarjat. Tavoitteena oli tukea hankkeessa tehtävää alueellista työskentelyä, monialaisen palvelu-kokonaisuuden kehittämistä perheiden kanssa tehtävässä työssä. Tavoitteena oli myös vahvistaa ja syventää lasten, nuorten ja perheiden kanssa toimivien osaamista koulutusten aihealueista. Koulutuksiin osallistui noin 300 johtavaa viranhaltijaa tai työntekijää. Koulutussarja I suunnattiin INNO -työryhmän jäsenille / esimiehille. Koulutuksessa keskityttiin monialaiseen työhön, rakenteisiin ja koordinaatioon monialaisissa lapsiperhepalveluissa, monialaisen työn johtamiseen sekä dialogiseen johtamiseen. Koulutussarja II suunnattiin monialaisten tiimien jäsenille / työntekijöille. Koulutuksessa keskityttiin verkostotyön, tiimityöskentelyyn, monialaiseen palvelutarpeen arviointiin ja konsultaatiomalleihin.

6 INNO-TYÖSKENTELYN LÄHTÖKOHDAT

INNO-työskentelyn lähtökohdat ovat toisen Kaste-ohjelmakauden kolmessa strategisessa tavoitteessa, joilla ohjataan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen uudistamista. Perhe-keskusmallin työstäminen joko konkreettisenä toimintana tai palvelujärjestelmän rakentaminen tälle ajatusmallille korostui johtoryhmätyöskentelyn kanssa vahvimmaksi INNO-työskentelyssä. Näiden kautta lähdetään kehittämään myös muita strategisia tavoitteita eli koulu- ja opiskeluidäisten palveluja vahvistetaan uudella oppilas- ja opiskelijahuollon kokonaisuudella, mikä toimii nuorisotakuun kanssa samansuuntaisesti, tukien mahdollisimman kattavasti nuoria jo opintojen aikana. Kolmas painotus on lastensuojelu avohuollon ja perhehoidon suuntaan, kehittäen lastensuojelutarpeen selvittämisen menetelmiä ja toimintamalleja. (Hastrup ym. 2013).

6.1 Toimintakulttuuri

Toimintakulttuurin kehittäminen yhteistoiminnalliseksi työksi eri hallinnonalojen välillä ei ole yksiselitteistä. Se vaatii ihmisten innostamista, kouluttamista, sitoutumista, yhteisen ajan löytämistä, kuntapäätäjien tukea työlle, selkeitä tavoitteita sekä halua kehittää omaa työskentelyään perustyön ohella ja kykyä luoda yhteistä näkemystä eri ammattialojen välille. Silloin kun toiminta tapahtuu lapsen, nuoren ja perheen arjessa eli luonnollisissa ympäristöissä, on toiminta rinnalle tulemista ja lähellä tukemista. Jos arjen tukeminen on työn lähtökohta jokaisella sektorilla sekä tasolla, ja häiriöitä ei etsitä tai hoideta erillään arjesta ja arjen tukemisesta, voimavarat voidaan käyttää vahvistavaan ja ongelmia ehkäisevään toimintaan. Tällöin syntyy toimintakulttuurin suuri muutos, jossa pois lähettämisen kulttuurista siirrytään kohti yhteistä vastuuta ja toimintaa. (emt.)

Monissa kunnissa lasten, nuorten ja perheiden palvelut eivät edelleenkään ole yhtenäisiä, eikä niitä johdeta yhteen sovitetusti, vaikka laki näin velvoittaa. Kaste-

ohjelma on valtionhallinnon taholta käden ojennus kuntien tarpeisiin lähteä rakentamaan yhtenäisiä palvelukokonaisuuksia. Ohjelman avulla on pyritty luomaan laajat verkostotyömallit, joissa toimii useita eri toimijoita sekä sektoreita. Tätä kautta halutaan kehittää suunnitelmallista yhteistyötä yli hallinnon sektorirajojen. Kunnissa tarvitaan hyvinvointia ja terveyttä edistävien palvelujen kokonaisuutta ja eri hallintoalojen yhteistyötä vastuiden selkeyttämiseksi. Kasteen tuella on myös haluttu kehittää kuntien ja alueiden strategisen tason työskentelyä lapsiperheiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Työtä on tehty esimerkiksi hyvinvointikertomustyöskentelyn ja lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelmatyön kautta sekä perhekeskusten ja muiden keskitettyjen alueellisten palvelumallien kautta. Kaste-ohjelma 2008–2011 ja Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste)).

6.2 Yhteiset foorumit

Paikalliset ja alueelliset tarpeet ovat olleet INNO-työryhmien kehittämisen lähtökohdina ja niihin on osallistunut laaja joukko alueen toimijoita. Ella-kehittämishankkeessa syntyneeseen INNO -työskentelyyn osallistui kunnista varsinkin aluksi hyvin väkeä, joskin sittemmin niissä kunnissa, missä toimintaa haluttiin selkeämmin kehittää, oli myös sitoutuminen vahvempaa. Työn tavoitteena on juurruttaa synnytyt toimintamallit pysyviksi toiminnoiksi hankealueilla ja saada ihmiset itse innostumaan työn kehittämisestä jatkossakin, vaikka hanke loppuisi. Yhteiset, alueelliset foorumit tukevat työn jatkumista, mihin on myös Etelä-Pohjanmaalla haluttu panostaa.

Ella-kehittämishanketta on hallinnoinut Seinäjoki ja sen toimintaa jatkanut Huoli polku-työryhmä aikoo järjestää syksyllä 2014 INNO-työryhmille yhteisen foorumin tai koulutuspäivän, jonka koolle kutsujana toimii tällä kertaa Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Koolle kutsumista varten keräsin koolle kutsuvalle taholle INNO-työryhmäläisten sähköpostiosoitteet sekä haastattelin pientä osajoukkoa toiveista tulevan päivän suhteen. Lisäksi kyselin miten INNO-toiminta on vakiintunut kuntiin tällä hetkellä, kun hankkeen päättymisestä on kulunut noin puoli vuotta. Kävi ilmi, että monessa paikassa työ on vasta alussa

7 VARHAISEN TUEN KOKONAISUUDEN MONIALAINEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön ja sen voimavarojen kehittäminen nähdään toiminnan keskeisenä menestystekijänä ja strategisena voimavarana. Ehkäisevän toiminnan ja monitoimijaisen verkoston johtaminen, palvelun laadun parantaminen vahvistuu henkilöstön kouluttamisella ja tutkimuksella. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009).

Hyvinvointipalveluissa korostuu hyvien toimintakäytäntöjen toteuttaminen sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistyöllä. Kunta- ja palvelurakennemuutos tuo huomattavia rakenteellisia muutoksia sosiaali- ja terveysterveyspalveluihin. Ikärakenteen muutos, kansainvälistyminen ja taloudellisen kilpailun koveneminen vaativat uudistamista, jotta keskeiset hyvinvointipalvelut voidaan pitää laadukkaina ja kattavina. Julkisen sektorin järjestäjien määrä vähenee kuntien yhdistyessä ja järjestäessä palveluja muodostamalla yhteistoiminta-alueita. Tällöin voi kokonaisvastuu lapsen ja perheen hyvinvoinnista helposti pirstaloitua. Palvelujen toimivuutta kehittäessä on varmistettava, että sosiaali- ja terveysterveyspalvelut eivät eriydy kunnan muista palveluista, jolloin asiakkaiden tarvitsema monitoimijaisen verkostojen tuottama palvelu estyy ja väestön hyvinvoinnin edistäminen heikkenee. Esimerkiksi sosiaalipalveluiden kannalta keskeisiä verkostotoimijoita ovat opetustoimi sekä asunto-, ympäristö-, työvoimaviranomaiset ja järjestöt. (emt. 16–19)

INNO-työskentelyn pohjalla oli tavoite saada aikaan muutos asiantuntijakeskeisestä toiminnasta yhteiseen dialogiseen toimintaan. Tällaista muutosta edesauttoi osaltaan Ella-kehittämishankkeessa tavoitteiden ja toimintaprosessin analysointi ja se, että työ oli aloitettu jo ensimmäisen Kasteen ohjelmakaudella. Työhön oli myös rahoitusta niin valtion, kuntien kuin sairaanhoitopiirinkin osalta. Ella-hankkeessa riitti myös ihmisiä, jotka olivat aktiivisesti mukana kehittämistyössä. Haastatteluiden ja muunkin hankemateriaalin pohjalta nousi toive, että johdon ja johtajien si-

toutuminen olisi vahvempaa, heiltä saisi tukea enemmän työlle muuttaa toimintatapoja sekä juurruttaa sitä käytäntöön.

7.1 Monialainen asiantuntijuus

Monialaisen työn johtaminen edellyttää niin kokonaisvaltaista näkemystä ja laajaa ymmärrystä sosiaalialan moniulotteisista tehtävistä ja vastuista. On myös oltava valmiudet asiantuntemuksen kehittämiseen ja innovaatioiden tuottamiseen. Moniammatillisten tiimien johtaminen on uudenlaista, transprofessionaalisen asiantuntijuuden eli ammatillisten roolirajojen laajentamista ja/tai rikkomista sekä verkostoituvan palvelujärjestelmän johtamista. INNO-työryhmissä monialainen työskentely koettiin osaltaan yhteisen työn tekemisenä, jossa aktiivisia porukoita on ollut osallisena ja tehty hyvää työtä yhdessä. Huolimatta kuntarakenneudistuksista on myös koettu syntyvän tulosta ja löydetty yhteistä linjaa. Etelä-Pohjanmaan alueella INNO-työryhmien on nähty myös olevan vastaus esimerkiksi nuorisolain velvoittaman ryhmän kokoonpanoksi, ja on voitu lopettaa useita osittain päällekkäin toimivia laaja-alaisia ryhmiä. Monialainen työskentely on myös joidenkin taholta koettu työnohjauksellisena toimintatapana, jossa on syntynyt hyvää keskustelua niiden välillä, jotka toimivat ennaltaehkäisevässä työssä. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 39–42) (Mitä monialaisuus on?)

7.2 Ehkäisevän työn lähtökohtia

Ehkäisevän toiminnan lähtökohdat ovat lainsäädännössä, esimerkiksi kuntalain (Kuntalaki 17.3.1995/365) mukaan kunnan tulee pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia, kestävää kehitystä ja kunnan asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallisuutta ja vaikuttamista kunnan toimintaan. Sosiaali- ja terveysalan kehittämissä on tavoitteena ollut ehkäisevä toiminta, puheeksi ottaminen ja varhainen puuttuminen useiden vuosien ajan. Hallinnollisten raja-aitojen ylittäminen ja monialaisen yhteistyön vahvistaminen ovat lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelman painopisteinä. Tarvitaan myös lapsi- ja perhevaikutusten arviointia päätöksenteon

tueksi. Hyvinvointia uhkaavien riskien syntymisen sekä toteutumisen estäminen on ehkäisevän sosiaalipolitiikan tehtävä ja tavoitteena yksilön oman elämän hallinta. Ehkäisevä toiminta on kuntalaisten elämän olosuhteisiin kohdistuvaa sosiaalisten riskien ehkäisyä yksilö- ja perhekohtaisen työn lisäksi; epäsuotuisan kehityksen ehkäisemistä ja riskien tunnistamista. Toimialojen välistä yhteistyötä voidaan kutsua myös rajapintatyöksi, ylisektoriseksi yhteistyöksi ja se on osa monialaista työtappaa. Yhteistyössä kohtaavat sektoreiden väliset erot, erilaiset professionaaliset asiantuntemukset ja toimialojen erilaiset lainsäädännöt omintakeisine historiallisine muutoksineen. Monialainen yhteistyö voi olla sekavaa, hallintorajat ylittävää, ja se saattaa tulla päällekkäiseksi työmuodoksi muiden jo olemassa olevien tehtävien kanssa. Yhteistyö voi olla kahden tai useamman eri alan välistä. Palvelurakennemuutoksen näkökulmasta monialainen yhteistyö voidaan nähdä keinona muuttaa toimintatapoja muuttamatta samalla hallinto- ja valtarakenteita. (Johtamisella laa-
tua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009, 39–42).

Nykyaikaisessa niin kutsutussa uudessa asiantuntijuudessa erona vanhaan ovat sektorirajat ylittävä toiminta, monialainen asiantuntijuus ja reflektiivinen työote. Keskeisintä yhteistyössä on kysymys siitä, miten koota yhteen ja prosessoida kaikki se tieto ja osaaminen, joka on tarpeen kokonaisvaltaisen käsityksen saavuttamiseksi asiakkaan tilanteesta. Vaikka eri ammattikunnat tekevät työtä eri tavoitteiden saavuttamiseksi, näiden erilaistenkin tavoitteiden tulisi olla ristiriidattomia eli tavoitella jotakin yhteistä päämäärää. Yhteistyön yksi tavoite voi olla tiedon jakaminen, jokaisen toimijan vastualueiden määrittely ja tavoitteiden tarkastelu. Monialaisessa yhteistyössä keskeistä on asiakkaan edun määrittely yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteistyön haasteina on pidetty uuden tiedon tuottamista ja sen kirjaamista, arviointia ja koordinoitua, vastualueiden määrittelyä ja työskentelyn jatkuvuuden turvaamista. Monialaisuuden etuina puolestaan on nähty asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen kartoitus, uuden tiedon käyttö, ajansäästö, asiakaslähtöisyys ja taloudellinen säästö. Isoherranen (2008, 33) puhuu moniammatillisuudesta, jota hän kuvaa laajana, epämääräisenä ja monimerkityksisenä sateenvarjokäsitteenä. Käytän tässä työssä jonkin verran käsitteitä monialaisuus ja moniam-

matillisuus synonyymeina, kuvaten niillä lähinnä sitä asiantuntemusta ja sen moniäänisyyttä.

Katajamäki (2010) tulkitsee moniammatillisuuden oppimisen rakentuvan erilaisuuden kunnioittamiselle, motivaatiolle, yhteisöllisen oppimisen mahdollisuuksille, moniammatillisen pätevyyden oppimiselle sekä ohjaukselle ja arvioinnille. Isoheranen (2008; 29), on tarkastellut moniammatillista yhteistyötä systeemiteoreettisen tulkintamallin kehyksessä. Systeemi voi olla muun muassa ihmiskeho, ilmakehä, tehdas, perhe tai tiimi: "Näissä systeemeissä osien keskinäiset suhteet vaikuttavat kaiken aikaa toisiinsa. Syy-seuraus-suhteet ovat kompleksisia, vaikeasti havaittavia ja usein ajallisesti etäisiä. Systeemiseen ajatteluun liittyy myös läheisesti holismin idea. Käsitteenä holismi tarkoittaa a sitä, että kokonaisuudella on määräävä vaikutus osiinsa nähden." Eri tieteenalojen voi nähdä eriytyneen jo pidemmän aikaa, ja nyt ollaan tultu tilanteeseen, joissa eriytyneitä aloja kohtaa yhteistyö, joka vaatii kokonaisuuden huomiointia arvioinnin osana. Yhteisen kielen löytymistä ammattikuntien ja asiakkaiden välille pidetään tärkeänä ja sitä edesauttavat hyvät vuorovaikutustaidot.

Yhteistyötä rajoittavia asenteellisia tekijöitä ovat ennakkoluulot, itsekkyyks, eristäytyminen, salailu, vaitiolovelvollisuuteen tukeutuminen sekä työntekijöiden käsitykset motivaation, arvostuksen ja luottamuksen puutteesta. Asenteiden edistäviä elementtejä ovat puolestaan avoimuus, toisen osapuolen kunnioittaminen ja arvostaminen, motivaatio ja halu tehdä yhteistyötä ja asenteellinen yhteisymmärrys. Tiedonvälityksen avoimuuteen liittyvät avoin, vaivaton, joustava ja riittävä tiedon kulku, avoin tiedonvälitys, tiedon saaminen eri tahoilta ja kasvokkain keskusteleminen. Avoimuus on molemminpuolista, vastavuoroista, kaikki osapuolet huomioivaa ja salassapidosta järkevästi joustamista. Avoimuuden jälkeen eniten toimialojen välistä yhteistyötä edistävät asenteista toisen osapuolen kunnioittaminen ja arvostaminen. Yhteistyöhaluttomuuteen liittyy työntekijöiden ja johdon sitoutumattomuus yhteistyöhön, tavoitteisiin ja toimintamenetelmiin. Lisäksi rajoittavina tekijöinä mainitaan muutoshaluttomuus, ahtaasti ajattelutavat ja liika humanisuus.

(Edistävät ja rajoittavat tekijät ehkäisevän lastensuojelun toimialojen välisessä yhteistyössä 2013).

SWOT-analyysini (liite 2) perusteella rakenteelliset tekijät sekä edistävät että rajoittavat merkittävästi toimialojen välistä yhteistyötä. Rakenne rajoittaa yhteistyötä selvästi. Rakenteellisista tekijöistä kiire, lainsäädäntö, salassapito, työntekijöiden vaihtuvuus ja tiukka kuntabudjetti rajoittavat eniten yhteistyötä. Edistävät tekijät puolestaan ovat lähes täysin saman kolikon toinen puoli, johon kuuluvat aika, riittävä henkilöstömäärä, työntekijöiden saavutettavuus, yhteydenpito, voimavarat, järjestelmä, lainsäädäntö ja tuttuus. Vastaukset osoittavat, että kiire, ajanpuute sekä resurssit rajoittavat merkittävän paljon toimialojen välistä yhteistyötä. Vastusten perusteella kiirettä aiheuttavat kirjaamistyöt, päällekkäiset työt ja aikataulujen yhteensovittamisen vaikeudet. Lisäksi järjestelmä ja lainsäädäntö rajoittavat toimialojen välistä yhteistyötä.

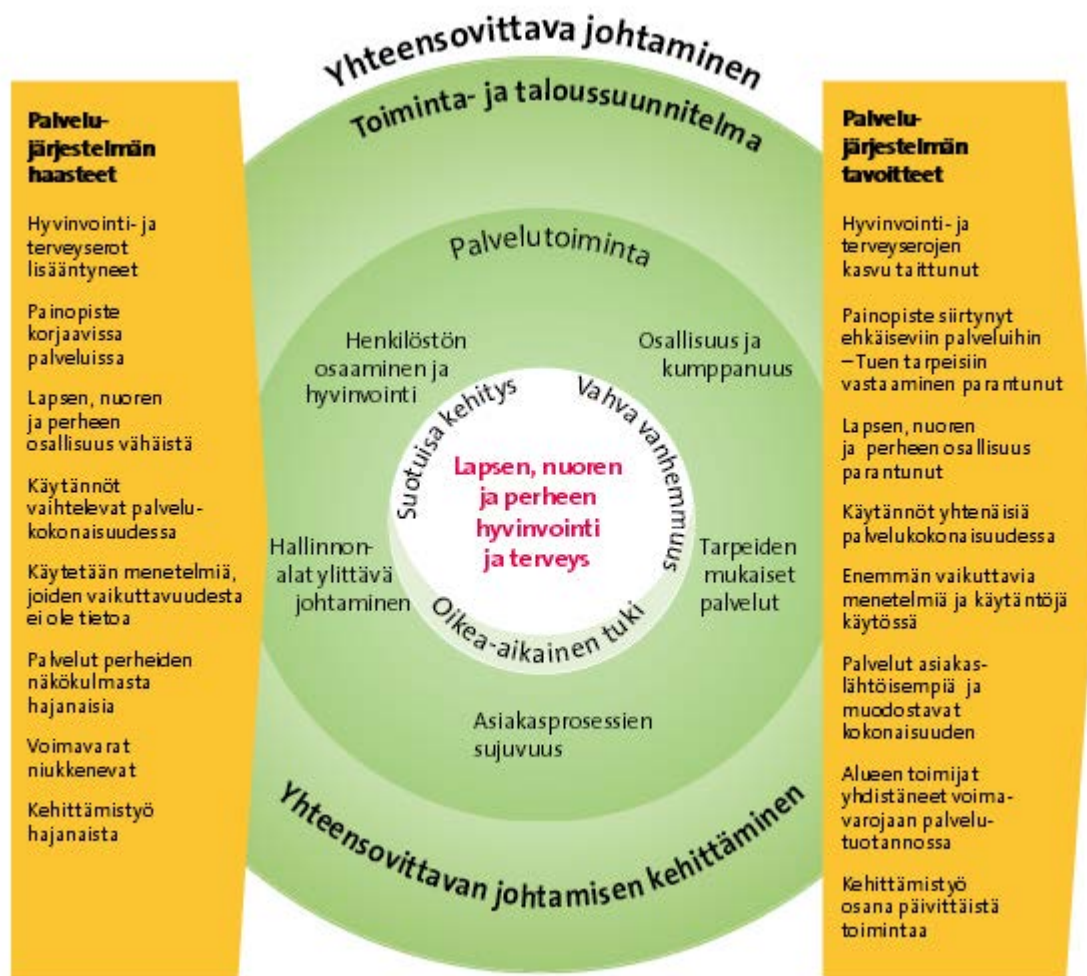
Vastauksissa yhteistyötä rajoittavat myös työntekijöiden vaihtuvuus, kuntabudjetti ja säästötoimet, organisaatioiden kulttuurit ja historia, tosiasiallisesti vaikuttavat valtasuhteet ja byrokratia. Niin ikään rajoitteina näyttäytyvät organisaatioiden omat tavoitteet, joilla ei ole mitään tekemistä asiakkaan tavoitteiden tai elämäntilanteen kanssa ja alueelliset erot. Myös ohjeistusten jatkuva muuttuminen rajaa ja voi jopa kokonaan estää toimialojen välisen yhteistyön. Aineistossa on muutamia kriittisiä mainintoja, joissa koulutuksia, projekteja ja toimintatapoja kuvataan esimerkiksi turhanpäiväisiksi. Yhteistyötä edistäviä resursseja aineiston perusteella ovat aika, tila, henkilöstömäärä, ammatillisuus ja henkilöstön pysyvyys kaikilla sektoreilla. Yhteistyö vaatii onnistuakseen aikaa rauhassa tehdä yhteistyötä.

7.3 Johdon sitoutuminen ja tuki päätöksenteolle

Työn kantavuuden ja jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että organisaation johto sitoutuu osallisuuteen, näkee sen arvona ja tukee toteuttamista käytännössä. Johdajien suhtautuminen kehittämiseen toimii esimerkkinä koko organisaatiolle. Johdon tehtävä on myös huolehtia siitä, että toiminnan suunnittelussa muistetaan kar-

toittaa palvelujen käyttäjien tilanne, tarpeet ja näkemykset. INNO:issa yhteensovittavalla johtamisella rakennettiin, eri organisaatioiden johtotahojen näkemyksiä yhteen ja tuettiin organisaatioiden toimintaa yli sektorirajojen. ELLA -hankkeessa pyrittiin sitouttamaan myös kentän työntekijöitä kehittämistyöhön monin eri tavoin. Työntekijöiden osallisuuden vahvistamista pidettiin keskeisenä. Lisäksi haluttiin tukea työntekijöiden aktiivista osallistumista kehittämistyöhön, tämä myös osaltaan tukee johdon työtä.

Johdon tuki on ratkaisevan tärkeä kehittämistyön onnistumiselle ja erityisesti kehittämistyöntuloksena syntyneiden palvelukokonaisuuksien, toimiviksi havaittujen toimintamallien ja uusien menetelmien juurtumiselle osaksi normaalitoimintaa. Jo kehittämistyön suunnittelu ja aloitus vaativat johdon kannanottoa ja sitoutumista työhön. Parhaimmillaan johto on kehitystyön mahdollistaja ja aktiivinen tukija. Johtotasolla kuten työntekijäpuolellakin pätee sama lainalaisuus, että ihminen voi sitoutua asioihin, joista on tarpeeksi tietoa ja perusteltua hyötyä omaan perustyöhön. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuntakenttien haasteita johtamiselle.



Kuvio 2. Johtamisen haasteet. (Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen, 2012, 15).

7.4 Kuntien sitoutuminen maakuntatasoisiin hankkeisiin

Maakuntasoiseen hankkeeseen sitoutuminen edellyttää kunnilta luottamusta, yhteishenkeä ja maakunnan näkemistä kehittämisen rakenteesta. Sitoutuminen puolestaan edellyttää kunnilta aikataulun mukaista työtä. Hyödyksi hankkeista voidaan lukea maakunnallisen yhteistyön korostuminen, työlle saadaan laaja toimintapohja ja kunnat oppivat hyödyntämään toistensa osaamista jatkossakin. Kuntiin syntyy myös pysyviä yhteistyöverkostoja ja vertaiskehittämistä. Kun palveluja yhtenäistään, työntekijöiden vuorovaikutus lisääntyy ja kunnat tunnistivat yhteisiä kehittämistarpeita. Kuntien sitoutuminen kehittämiseen on ollut INNO:issa tulosten kannalta olennaista. Yksikin sitoutunut kehittäjä kunnassa on voinut merkittävästi vai-

kuttaa siihen, millaisia tuloksia kunta saa aikaan. Maakunnallinen sitoutuminen ja veturikaupungin roolin vahvistuminen eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä eivätkä välttämättä edes täysin hyväksytyjä kaikissa kunnissa. Tähän heijastuu alueella yleisesti vallitseva suhtautuminen maakunnalliseen toimintaan. Aikataulut olivat myös tiukkoja kuntien määrään nähden. Kaikki hankkeeseen sitoutuneet kunnat eivät osallistuneet yhtä aktiivisesti tai osa ryhmien työntekijöistä. Tämä on näkynyt esimerkiksi muutamissa kunnissa siten, että alkukokoontumisen jälkeen ei ollut juuri yhteistyökuvioita yhteistoiminta-alueen tai oman INNO-työryhmän suuntaan. Kuntakentän muutokset, henkilöstövaihdokset ja taloushaasteet tuovat omat haasteensa sitoutumiseen ja osa työntekijöistä näkee juuri näiden tekijöiden estävän osallistumasta käytännön kehittämiseen. Kaste-hankkeissa on ollut yleisenä suuntauksena ja niin Ella:ssakin, että kehittämistapa on kuntia osallistava. Se saattoi olla yllätys joillekin kunnille, jotka ovat aiemmin tottuneet ulkoa tuotuun kehittämiseen.

7.5 Mallinnukset INNO- työskentelyssä

Johtamisen, hallinnan ja kehittämisen välineenä ja muutoksen hallitsemisen tukena käytetään prosessimallinnuksia. Niitä voidaan käyttää myös tehtäviin ja toimintaan perehdyttämiseen, koulutukseen ja toimintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen. INNO:issa mallintaminen ei ole pelkästään mallinnuskaaviokuvan tuottamista vaan yhteisen kielen luomista prosessin kehittämisessä mukana oleville osapuolille. Prosessimallinnukset kertovat, mitä asiakkaalle tapahtuu palveluprosessissa ja niissä määritellään, kuka on prosessin asiakas, miten ja keiden välityksellä hän ohjautuu palvelun piiriin, miten palvelu käynnistyy, millaisten vaiheiden kautta asiakkuus etenee prosessissa, miten kauan asiakkuus kestää ja ketkä ovat keskeiset toimijat prosessissa. Mallintaminen tekee työstä tavoitteellisempaa ja läpinäkyvämpää sekä toisten työntekijöiden että yhteistyökumppaneiden kannalta. Samalla se edesauttaa kehittämistyön tulosten juurtumista. Asiakkuudesta tulee myös oman työn selkiyttämisen kautta helpommin ymmärrettävää ja hallittavampaa.

7.6 Viestintä ja koulutus

Viestinnällä voidaan vaikuttaa juurtumiseen. Juurtuminen vaatii monien eri tahojen sitoutuneisuutta ja se vaatii tuekseen riittävän tiedon saamista asiasta. Jo hanketyön aloitus- ja suunnitteluvaiheessa tulee pohtia viestintää: mitä viestitään, kenelle, milloin ja miten. Viestinnässä ja tiedottamisessa sekä uusissa työskentelytyövoissa vaaditaan uudenlaista osaamista tai asennetta toimintaan. Koulutus puolestaan sitouttaa toimijoita uuden toimintamallin käyttöönottoon ja työtavan jatkamiseen. Työtavan juurtumisen ja säilymisen kannalta on tärkeää, että myös uudet tulevat työntekijät voivat saada osaamisen tueksi tarvittavan koulutuksen. Ella:n aikana koulutusta tarjottiin ilmaiseksi Etelä-Pohjanmaan alueen toimijoille. Toiminnan kehittäminen sekä juurruttaminen alueelle vaativat monenlaisia metodeja, viestinnässä ja koulutuksessa on käytetty muun muassa sosiaalisen median mahdollisuuksia.

8 YHTEENSOVITTAVALLA JOHTAMISELLA VAIKUTTAVAMMAT LNP-PALVELUT

Lapsiperheiden rakenne sekä palvelutarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa ja nähtävissä on, että palveluiden saatavuudessa sekä laadussa on havaittu selkeää vaihtelua kuntien välillä. Monissa perheissä tavallinen arki voi tuntua haastavalta ja sellaisten perheiden määrä, missä ongelmia kasautuu päällekkäin, on kasvamassa. Esimerkiksi kunnan sisällä tuen ja avun saamista voi heikentää riittämätön yhteistoiminta palvelunantajien välillä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksessa kehitetty kuntien käyttöön johtamismalli, joka tarkastelee lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhtenä kokonaisuutena. (Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja niiden johtaminen).

Yhteensovittavan johtamisen malli edistää tuen ja palvelujen saamista ajallaan sekä vahvistetaan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen strategista johtamista. Tehostamalla hallinnonalat (opetus, sosiaali- ja terveystoimi sekä muut toimialat) ylittävää johtamista ja yhtenäistämällä käytäntöjä pystytään paremmin taata tasalaatuisempaa toimintaa ja tukea eri toimintayksiköissä. Palveluissa voi olla myös päällekkäisyyttä, jota voidaan poistaa sekä toimenkuvia selkiyttää kun tunnetaan paremmin toisten työtä. Sopimalla yhteisistä tavoitteista ja vastuista voidaan kehittää kattavampi palveluverkko sekä voimavarojen ja osaamisen tehokkaampi kohdentaminen. (Perälä, Halme, Nykänen. 2012, 12–14).

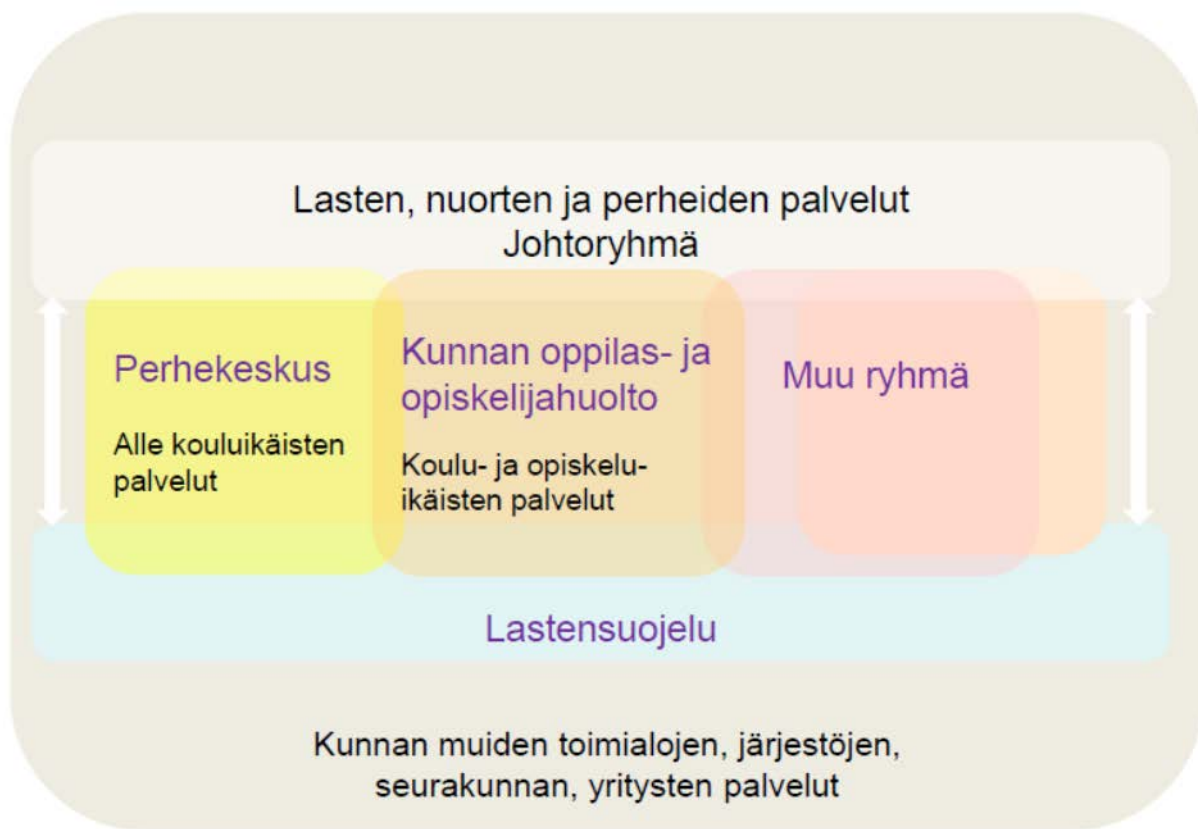
Yhteensovittava johtaminen voi olla terveyttä ja hyvinvointia koskevaa säännöllistä seurantaa ja hyödyntämistä. Monialaisuus on avaintekijä, jolla varmistetaan paremmin tarvittavien palvelujen saatavuus sekä valmistellaan yhdessä toimintamallit sekä suunnitelmat. Yhteensovittavassa mallissa otetaan huomioon kaikkien voimavarat sekä osaaminen. Julkisten palvelujen lisäksi toiminnassa olisi hyvä olla mukana järjestöjä ja muita toimijatahoja, joiden kanssa palveluja kehitetään osaksi päivittäistä työtä. Kuntien, organisaatioiden sekä yksittäisten työntekijöiden sitoutumista sekä osallistumista monialaiseen työskentelyyn vahvistetaan johtamistyöllä. (emt. 21–24).

Kunnissa on Ella:n myötä otettu johtoryhmät johtamisen tueksi, kun tehdään hallinnonalat ylittäviä johtamistyötä. Yhteensovittavan johtamisen mallissa kunnan johtonimeä lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmän, jolla on selkeä tehtävä ja asema palvelujen kehittämisessä kunnan johdon tukena. Johtoryhmä voi nimetä muita monialaisia työryhmiä. Johtoryhmän tehtävänä on koordinoita yhteistoimintaa lasten, nuorten ja perheiden palveluissa sekä koordinoita palvelusuunnitelmien yhteistä valmistelua ja liittymistä kuntastrategiaan. Lisäksi johtoryhmä sopii vastuista, seuraa ja kehittää toimintaa ja toimintakulttuuria sekä yhtenäistää käytäntöjä hallinnonalojen rajapinnat ylittävissä toiminnoissa. Johtoryhmien toiminta on ollut Ella-kehittämishankkeen jälkeen käynnistymässä ja yhteistä työtä on aloitettu kunnissa.

Lasse-hankkeen koulutuksessa "Lastensuojelulaki yhteistyötahojen näkökulmasta" Seinäjoella 11.3.2014, missä olin mukana, kuulin johtavan virkamiehen taholta kysymyksen: "Kuka johtaa ennaltaehkäisevää työtä, johtaako sitä kukaan?" Itse jäin miettimään kysymystä Ella-kehittämishankkeen ja INNO-työryhmien näkökulmasta. Onko niin, ettei ole edelleenkään ymmärretty ajatusta yhteensovittavasta johtamisesta vai onko yhteistoiminta jäänyt pienen porukan toiminnaksi ja yhteistä työtä ei ole saatu toivotulla tavalla käynnistymään? Vai tarvitaanko näitä kysymyksiä edelleen ääneen heitettäväksi, jotta ihmiset sitoutuvat toimimaan yhdessä ja käynnistävät oikeasti yli hallinnonalojen ylittäviä yhtenäisiä käytäntöjä. Kunnan ja hallinnonalojen johdon vastuulla on yhteensovittavan mallin räätälöinti paikallisiin tarpeisiin. Työ on haasteellista ja edellyttää määrätietoista johtamista sekä kaikilta sitoutumista yhteiseen työhön yli ammattirajojen ja hallinnon. Perälä ym. 2012, 5).

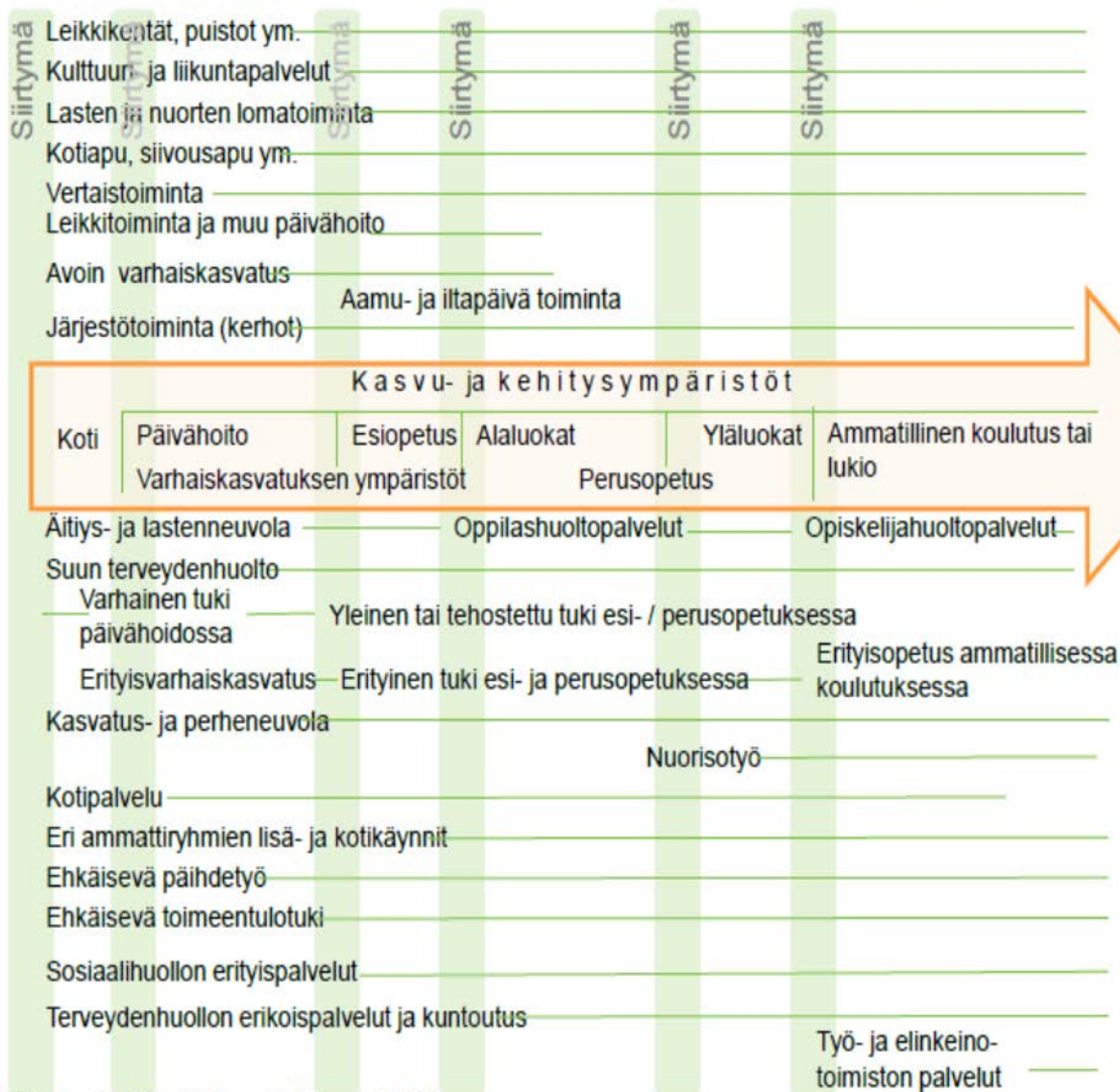
Seuraavassa ovat kolme kuviota palvelujärjestelmästä ja sen rakentumisesta, kuvio 3. Monialaisia työryhmiä ja kuvio 4. LNP palvelujen moninaisuus ja siirtymät palveluihin. Kuvio 3. Palvelujen tarjoaminen lapsille, nuorille ja perheille kunnassa. (Monialaisen palvelukokonaisuuden johtaminen, 2013)

Monialaisia työryhmiä



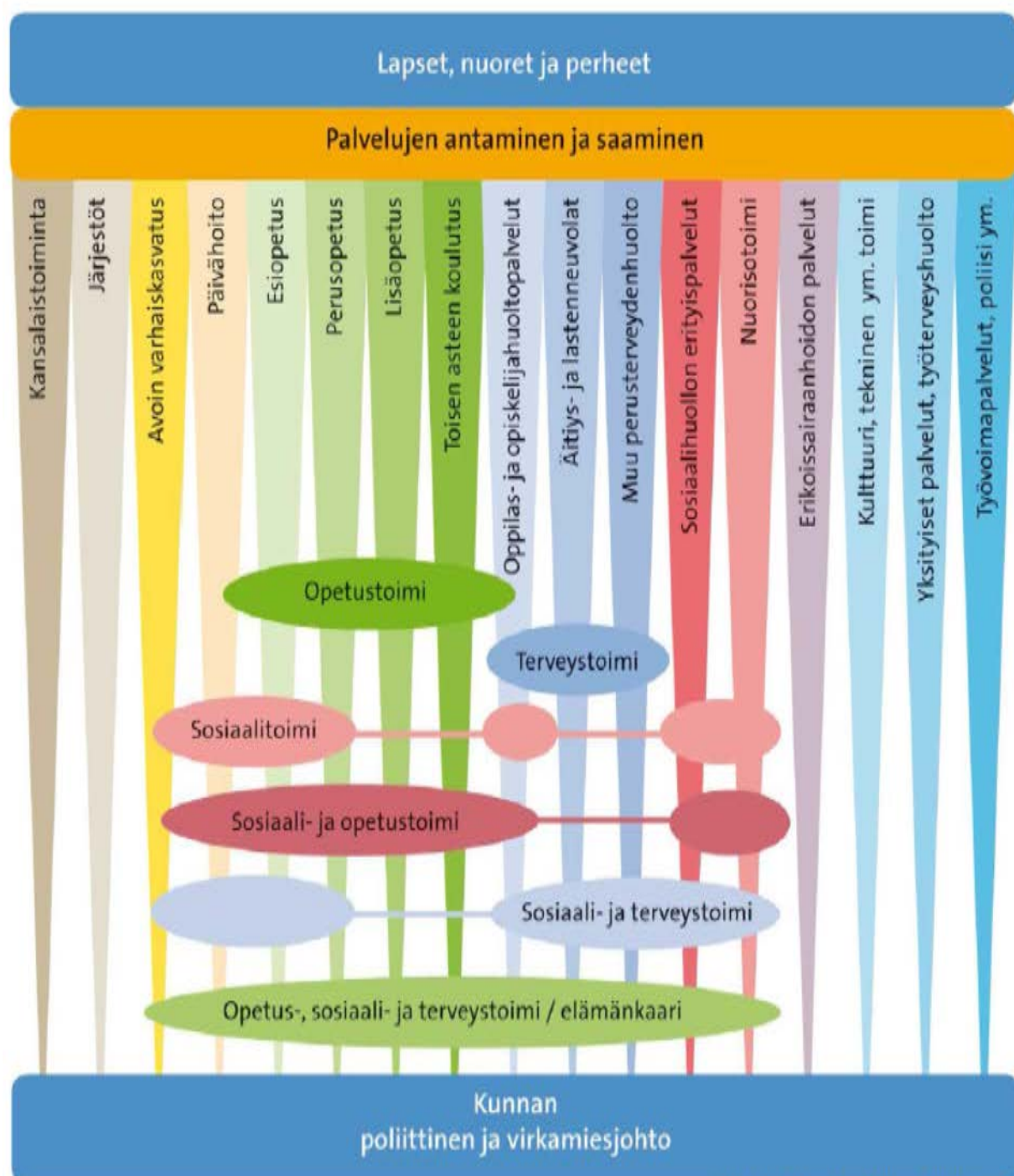
Kuvio 4. Monialaisia työryhmiä (Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. 2012)

LNP palvelujen moninaisuus ja siirtymät palveluihin



Kuvio 5. LNP palvelujen moninaisuus ja siirtymät palveluihin. (Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. 2012)

Palvelujen tarjoaminen lapsille, nuorille ja perheille kunnassa



(Lähde: Perälä, Halme, Nykänen 2012)

Kuvio 6. Palvelujen tarjoaminen lapsille, nuorille ja perheille kunnassa. (Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen 2012, 20.)

9 INNO-TYÖRYHMÄN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET TYÖSTÄ

ELLA -hankkeen aikana Etelä-Pohjanmaan kullekin alueelle (kuntaan, kuntayhtymään tai yhteistoiminta-alueelle; yhteensä 7) muodostettiin INNO -työryhmä, joka koostui lapsiperhepalveluissa toimivista sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen johtavista viranhaltijoista. INNO -työryhmissä keskityttiin monialaisen perhekeskustyyppisen toiminnan rakenteistamiseen / kehittämiseen, lapsiperhepalvelujen johtamiseen ja koordinaatioon sekä tarvittavien tiimi- ja konsultaatorakenteiden selkeyttämiseen. Hanke järjesti kehittämistyön tueksi rakennekonsultointia. Rakennekonsultteina toimivat Tutkimus ja Kehitys Ajatustalo Oy:n www.ajatustalo.fi asiantuntijat Antti Peltö-Huikko ja Tom Tarvainen. Konsultit kävivät kussakin alueellisessa INNO-työryhmässä noin 6 kertaa lokakuun 2012 ja syyskuun 2013 välisenä aikana. Konsultoinnit keskittyivät yhteistyössä työryhmän kanssa lapsiperhepalvelujen rakenteisiin ja koordinaatioon sekä monialaiseen johtamiseen. INNO-työryhmät ja rakennekonsultointi INNO-työryhmissä laadittiin konkreettisia esityksiä lasten, nuorten ja lapsiperheiden johtamisrakenteen ja palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Esitykset on viety kuntien johtoryhmiin, lautakuntiin sekä kuntayhtymien yhtymähallituksiin tai -kokouksiin. Konkreettisia esityksiä syntyi INNO-työskentelyn tuloksena, missä projektin työntekijät sekä rakennekonsultit koettiin tärkeiksi eteenpäin vieviksi moottoreiksi. (Lapsiperhepalvelujen monialainen kokonaisuus ja tuen porrastaminen)

INNO-työryhmissä keskityttiin *monialaisen perhekeskustyyppisen toiminnan* rakentamiseen joko fyysisenä toimipaikkana tai virtuaalisena mallina, lapsiperhepalvelujen johtamiseen, erityisesti johtoryhmiin ja monialaisen toiminnan koordinoimiseen. INNO-työryhmissä laadittiin konkreettisia esityksiä lasten, nuorten ja lapsiperheiden johtamisrakenteen ja palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Vastuu esitysten viemisestä kuntien johtoryhmiin, lautakuntiin ja yhtymähallituksiin oli INNO -työryhmän jäsenillä.

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden johtoryhmän perustaminen ja toiminnan käynnistäminen, jonka seurauksena lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden johtoryhmät perustettiin kaikille INNO -alueille syksystä 2013 lähtien. Johtoryhmien tehtävät määriteltiin INNO -työryhmissä.

Monialaisen perhekeskustoiminnan laajentaminen tai käynnistäminen. Tämän esityksen seurauksena konkreettisia, fyysisiä matalan kynnyksen perhekeskuksia esitettiin rakennettavaksi Etelä-Pohjanmaan neljälle alueelle: Lapualle, Kuntayhtymä Kaksineuvoisen alueelle (Kauhavalle), Seinäjoelle ja Suupohjan liikelaitoskuntayhtymän alueelle (Kauhajoelle). Lisäksi lähdettiin työstämään *erityistason ja perustason välinen konsultaatorakenteiden sekä kuntien tavoitteiden hahmottamista*. INNO -työryhmissä käytiin keskustelua perustason ja erityistason konsultaatorakenteiden selkeyttämistä, alueelle sopivasta käytännöstä ja rakenteesta. Etelä-Pohjanmaan sairaan-hoitopiirin Lapsi- ja nuorisopsykiatrian edustajat kävivät jokaisessa INNO -työryhmässä esittelemässä toimintaansa ja ehdotuksia konsultaatiomahdollisuuksiin. Lapsi- ja nuoriso-psykiatria esitti visionaan, että: ”Jokaisessa kunnassa/kuntayhtymässä on toimivat lasten- ja nuorisopsykiatrian konsultaatorakenteet”. Edellytykset konsultaatorakenteille olivat sairaanhoitopiirin puolesta seuraavanlaiset: alueen työryhmä on muodostunut lasten ja nuorten kanssa perustasolla työskentelevistä moniammatillisesta, lääkärijohtoisesta työryhmästä. Toisekseen perustason tulee koordinoida konsultaatorakennetta muun muassa huolehtimalla lupien kysymiset, kirjaamiset, tilat ja työryhmän paikalle. Toimiva konsultaatorakenne todettiin selkeyttävän toimiessaan perustason ja erikoissairaanhoidon välillä olevaa hoidon porrastusta.

INNO-työskentelyn jatko. INNO -työskentely jatkui hankkeen loppuun saakka, syksyyn 2013, edellä mainittujen teemojen osalta. INNO -työryhmissä paneuduttiin myös mm. ennaltaehkäisevän palvelukokonaisuuden tarkasteluun ja kehittämistoimenpiteisiin sekä eri hallinnonalojen ja organisaatioiden henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen perhekeskustyöhön. Myös päättäjiä sekä lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluista vastaavia johtavia viranhaltijoita haastettiin mukaan työhön. INNO -työryhmissä laaditut esitykset menevät kuntayhtymien / kaupunkien päätöksentekoon. Myönteisten päätösten jälkeen konkreettinen työskentely perhe-

keskusten rakentamiseksi aloitetaan. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden johtoryhmät käynnistyvät ja jatkavat toimintaansa suunnitelmien mukaisesti.

Etelä-Pohjanmaan alueellisissa INNO -työryhmissä keskityttiin monialaisen perhekeskus-tyyppisen toiminnan rakentamiseen, lapsiperhepalvelujen johtoryhmiin ja monialaiseen työskentelyyn.

9.1 Perhekeskustoiminta

Perhekeskustoiminta ja/tai sen kaltaiset rakenteet sekä niiden rakentaminen kuntiin on ollut yksi Ella:n tavoite. Suomessa ja Pohjoismaissa perhekeskustoiminta on kohdistunut pääasiassa alle kouluikäisille lapsille ja heidän perheilleen. Samankaltaisia rakenteita muokataan myös nuorille suunnattuihin palveluihin, tätä toimintaa osaltaan tukee myös 1.8.2014 kouluissa käyttöön otettava uusi oppilas- ja opiskelijahuoltolaki (1287/2013 Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki). Seinäjoella tällaista toimintaa tarjoaa Pilari, jonka palvelut on kohdistettu nuorille ja heidän perheilleen. Perhekeskuksen toimintaa on tarkoitus tuottaa monialaisesti, mukana neuvola, varhaiskasvatus, perhetyö, järjestöt, seurakunnat, lastensuojelu, erityis-työntekijät sekä kasvatus- ja perheneuvola. Perhekeskus edellyttää toimivaa monialaista johtamista ja toimijoiden yhteistyötä. Toimintaa kehitetään perheiden kohtaamispaikaksi ja vertaistuen mahdollistajaksi. Monialainen palvelukokonaisuus, työntekijöiden osaamisen vahvistaminen, toimijoiden yhteistyö, hyväksi havaittujen käytäntöjen kansallistaminen ja juurruttaminen, konsultaatiomallit, jalkautuva työskentely sekä tuen saaminen lasten, nuorten ja perheiden toimintaympäristöihin tukevat sitä, että palvelurakenteita kehitetään ja työn päällekkäisyyttä puretaan resursseja säästäen. Monialainen poikkihallinnollinen palvelujen yhteen sovittava johtaminen ja lasten, nuorten ja perheiden osallisuutta tukevat työmenetelmät tukevat lain säätämiä velvoitteita kunnissa. (Halme ym. 2012)(Pohjolan lapset Pohjoismaisten perhekeskusten kehittäminen, 8).

- kohdistuu alle kouluikäisiin
- monialainen palvelukokonaisuus, hyvät käytännöt
- työntekijöiden osaamisen vahvistaminen

- edellyttää yhteistyötä ja perhekeskeistä työtettä
- on perheiden kohtaamispaikka (emt.)

Perhekeskustoiminnan tavoitteet ja hyödyt ovat palveluissa, joissa on matala kynnyks, varhainen puuttuminen sekä lasten, nuorten ja lapsiperheiden kokonaisvaltainen tuki. Monialaisuudessa, jossa yhteisellä työllä ja yhdessä osataan enemmän. Hyötyinä nähdään myös se, että resurssit ja voimavarat ovat koottuna yhteen paikkaan, palvelukokonaisuus selkeytyy, jolloin osaltaan niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin osalta toimintakentän hahmottaminen on helpompaa, samoin palveluista tiedottaminen sekä palveluiden johtaminen johtamisen näkökulmasta. Tämä myös hillitsee kustannuksia ja tuo säästöjä, kun taustalla on ajatus ennaltaehkäisevään työhön investoinnista ja sen toimivuudesta. (Hastrup. 2013, 26), (Pohjolan lapset Pohjoismaisten perhekeskusten kehittäminen, 10).

9.2 Johtoryhmät

LNP-johtoryhmien tehtävänä kunnissa on koota tietoja lasten, nuorten ja lapsiperheiden kasvu- ja elinoloista sekä arvioida tilannetta paikallisen päätöksenteon tueksi sekä edistää lapsille, nuorille ja lapsiperheille suunnattujen palvelujen yhteensopivuutta ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saataavuus. Johtoryhmät osaltaan tukevat lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluihin ohjautumista ja palvelusta toiseen siirtymistä ja edistävät palvelujen järjestämiseen liittyvän tietojen vaihdon sujuvuutta suunnittelemalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken ja vastaavat lakisääteisen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinnasta. (Haasteena palveluja yhteensovittava johtaminen, 23)(Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen, 23, 26, 38). Kuntiin perustetut johtoryhmät koostuvat yleensä kunnan- tai kaupunginjohtajan lisäksi eri toimialojen johtajista ja muista keskeisistä henkilöistä, kuten hallinto-, talous-, kehitys- ja henkilöstöjohtajista.(Kuntajohtaminen 2014)

9.3 Monialainen työ

Monialaisen työn tulokset ilmenivät hankkeessa ”yhteistyöstä yhteiseen työhön” - ilmiönä, jota rakentavat työntekijöiden käsitykset sitä edistävästä ja rajoittavista tekijöistä. Opinnäytetyöni aineiston perusteella tärkeitä ammatillisuuteen liittyviä yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat moniammatilliset verkostot ja ylisektorinen työ. Työntekijöiden tavoitettavuus ja mahdollisuus saada tarvittavat henkilöt kohtuullisessa ajassa kiinni näyttävät olevan suoraan verrannollisia kunnan pieneen kokoon ja siitä seuraavaan työntekijöiden tuttuuteen, pieniin yksiköihin, eri alojen fyysiseen läheisyyteen ja näin ollen myös matalankynnyksen yhteydenottomahdollisuuteen ja jatkuvuuteen. Vastausten perusteella yhteisymmärrykseen sisältyy yhteinen näkemys yhteisestä tehtävästä, tavoitteista, toimintamenetelmistä ja selkeästä vastuunjaosta, mitä tukee yhteinen kieli eli termistöt ovat kaikille tuttuja kuten myös toisten työn tuntemus. Yhteisymmärrykseen liittyy se, että kaikki osapuolet tietävät, mistä asiasta puhutaan ja miksi työtä tehdään yhdessä. (INNO:n aineistot) (Mitä monialaisuus on? 2014)

Yhteistyötä edistävät edelle lueteltujen lisäksi työntekijöiden kykyä hallita ajankäyttöään ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Yhteiseen työhön päästään, kun oma aktiivisuus ja työn tavoitteellisuus ovat kohdillaan. Työn tavoitteellisuutta kuvaavat ajoissa sovitut palaverit, yhteydenpito, toimintasuunnitelma tavoitteille ja jokaisen sitoutuminen työhön. Tieto toisen ammatista ja osaamisalueista, omien voimavarojen ja kykyjen sekä perustehtävän tiedostaminen ja kyky vastuun jakamiseen ovat mahdollisuus monialaiseen ylisektoriaaliseen työhön. Yhteistyötä edistävät lisäksi toisen osaamisen arvostaminen, kiinnostus eri sektoreihin ja toimijoihin, asiakkaan edun näkeminen, koko palveluverkoston tuntemus, asiakkaan näkökulmasta perusteltu yhteistyön tarve ja sen asianmukaisuus. Aineiston perusteella yhteistyötä rajoittavat suunnitelmallisuuden ja yhteisten palaverien puute. (emt.)

Hyviä toimintakäytäntöjä aineiston perusteella ovat kokoontuminen säännöllisesti, yhteiset keskustelut, joustavuus, vastuu ja koulutus. Toimintakäytäntöjen puutteena aineistossa mainitaan heikko tiedotus, toimintojen hitaus (esim. nuorisopsykiatrisissa palveluissa), tapaamisten ja yhteydenottojen harvalukuisuus ja yhteisen

koordinoinnin puute. Vastausten mukaan yhteistyötä edistävät keskustelut yhteisistä linjauksista, vastuusta ja siitä mitä kukin saa lain mukaan tehdä. Lisäksi mainitaan keskustelut yhteisistä linjauksista, yhteisestä suunnittelusta ja tehtävien jaosta. Edelleen merkityksellisiä ovat työntekijöiden rooleista sopiminen, tiedottaminen siitä kenen kanssa tehdään yhteistyötä missäkin tilanteessa, palautteen antaminen, palveluista informointi, kunkin yksikön ajankohtaisten toimintatapojen päivittäminen, kokonaisvaltainen vastuunotto, tiedonkulun rutiinit, toimivien yhteistyörutiinien luominen ja vakiinnuttaminen ja tieto siitä mikä vastuualue kullekin yksikölle kuuluu. (emt.)

Lopuksi yhteistyöhön kouluttamista pidetään tärkeänä. Koulutukselta odotetaan mahdollisuuksien, velvollisuuksien ja vastuun selventämistä. Vastausten mukaan toimialojen välinen yhteistyö hakee vielä paikkaansa ja muuttuvat käytännöt tuovat haasteita yhteistyölle. Toiminta voi olla jäsentymätöntä, soittoaajat huonoja, asiakkaita siirretään viranomaiselta toiselle ja sosiaalitoimi pallottelee asiakkaita. Vastaukset osoittavat, että monniammatillinen yhteistyö voi "unohtua," säännöt voivat olla tiukkoja, joustavuutta ei löydy, palautetta ei saada ja yhteistyö on organisoitumatonta. Lisäksi asiakas voi rajoittaa omalla toiminnallaan yhteistyön toteutumista. (emt.)

Merkittävin toimialojen välistä yhteistyötä rakentava tekijä vastausten perusteella ovat asenteet toista osapuolta kohtaan; ne sekä edistävät että rajoittavat merkittävästi toimialojen välistä yhteistyötä. Yhteistyötä rajoittavia asenteellisia tekijöitä ovat ennakkoluulot, itsekkyyys, eristäytyminen, salailu, vaitiolovelvollisuuteen tukeutuminen sekä työntekijöiden käsitykset motivaation, arvostuksen ja luottamuksen puutteesta. Asenteiden edistäviä elementtejä puolestaan ovat avoimuus, toisen osapuolen kunnioittaminen ja arvostaminen, motivaatio ja halu tehdä yhteistyötä ja asenteellinen yhteisymmärrys. Toinen tekijä, lähes yhtä merkittävä kuin asenteet, toimialojen välisen yhteistyön rakentumisessa on rakenne. Rakenteellisista tekijöistä kiire, lainsäädäntö, salassapito, työntekijöiden vaihtuvuus ja tiukka kuntabudjetti rajoittavat eniten yhteistyötä. Edistävät tekijät puolestaan ovat lähes

täysin saman kolikon toinen puoli, johon kuuluvat aika, riittävä henkilöstömäärä, työntekijöiden saavutettavuus, yhteydenpito, voimavarat, järjestelmä, lainsäädäntö ja tuttuus. (emt.)

Kolmanneksi osaaminen on erittäin merkittävää yhteistyössä: Se on tietoa toisen eli vasta puolen työtavasta ja toimintatavoista. Lisäksi se on yhteisymmärrystä ja yhteistyöhön kutsumista. Neljäs yhteistyötä rakentava tekijä aineistossa ovat toimintakäytännöt: Hyviä toimintakäytäntöjä aineiston perusteella ovat kokoontuminen säännöllisesti, yhteiset keskustelut, joustavuus, vastuu ja koulutus. Toimintakäytäntöjen puutteena aineistossa mainitaan heikko tiedotus, toimintojen hitaus (esim. nuorisopsykiatrisissa palveluissa), tapaamisten ja yhteydenottojen harvalukuisuus ja yhteisen koordinoinnin puute. (emt.)

Viidenneksi yhteistyötä rakentavaksi tekijäksi muodostui tuttuus: Tuttuuteen liittyvät henkilökohtaiset suhteet, helppo lähestyttävyyys, aika ja pysyvyys. Työntekijöiden vaihtuvuus puolestaan liittyy vastapuolen tuntemattomuuteen. Esimerkiksi toisen tahon palveluita ei tunneta eikä siitä syystä osata tehdä yhteistyötä. Kuudes tekijä yhteistyön rakentumisessa on luottamus. Luottamuksessa korostuu sen molemminpuolisuus. Luottamus kohdistuu toiseen tahoon, asiantuntijan ammattitaitoon ja yhteistyöhön. Luhmannin kommunikaatioteorian näkökulmasta moniammatillisessa yhteistyössä ollaan kahden tai useamman osajärjestelmän yhteisellä kentällä satunnaisissa kokoonpanoissa ja satunnaisin väliajoin. Varmaa tietoa ei ole siitä, kuka seuraavaksi istuu neuvottelupöydän toisella puolella, vai istuuko kukaan. Yhteistyön koordinointi, ja neuvottelujen vetäminen on vaihtuvan työntekijän vastuulla, eikä aina ole etukäteen ehditty päättää sitä, kuka kokousta johtaa. Moniammatillisen toimintaympäristön voi nähdä joko laajentavan ekologisen kommunikaation teoriaa tai selittävän toimintaympäristöön liittyviä rajoittavia tekijöitä. (emt.)

Tulosten perusteella merkityksellistä olisi tutustua yhteistyötahoihin riittävän ajoissa ennen kuin asiakkaan asioissa järjestetään moniammatillinen verkosto. Lisäksi tärkeää olisi oppia havaitsemaan yhteistyön kentällä vaikuttavat jännitteet sekä pohtia keinoja niiden poistamiseen. Yhtenä keinona voisi olla eri alojen yhteisen työnohjauksen järjestäminen erittäin komplisoituneissa tilanteissa.

9.3.1 Näkemyksiä monialaisuudesta

Jukka Mäkelän (Moniammatillinen työ ja perheiden asema Suomessa, 2010)(Mäkelä, J. 2010) mukaan moniammatillinen yhteistyö on Suomessa toimintaa niukoilla resursseilla niin taloudellisesti kuin ajan käytön suhteenkin. Palvelut painottuvat korjaavaan työhön ja lapsiperheiden eriarvoisuus näkyy taloudellisesta näkökulmasta. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen haastaa niin perheet kuin heidän parissaan toimivan palvelujärjestelmänkin. Tarvitaan monialaista tukea muun muassa seuraavanlaisiin haasteisiin: perheiden talous ja maksukyky, huoli ja hätä, uupumus ja mielenterveysongelmat, päihteiden väärinkäyttö, vanhemmuuden puute ja avuttomuus lasten haasteiden edessä. Myös lasten, nuorten ja lapsiperheiden sosiaalinen ympäristö on muuttunut, tukea antavia aikuisia vähemmän ympärillä, ihmiset lähellä vaihtuvat usein. Perheiden kanssa nähtävissä palveluissa on nähtävissä, että vuosien saatossa on peruspalveluita vähennetty ja ennaltaehkäisevistä toimista kuten neuvola ja kouluterveydenhuolto, neuvolan perhevalmennukset, kotipalvelut ja päivähoidon henkilökunnan riittävyys on supistettu. Tästä syystä osittain yhä useampaa ohjataan erityispalvelujen piiriin ja erityisopetuksessa olevien määrä tuplaantunut kuin myös kodin ulkopuolelle sijoitettujen määrä. Lasten ja nuorten psykiatrinen erikoissairaanhoito on lisääntynyt kolminelinkertaiseksi sekä avokäynnit että sairaalahoitopäivät. Kun syrjäytymisen riski kasvaa, tarvitaan toimialojen välisten raja-aitojen häivyttämistä. Sillä hajallaan olevat palvelut, tuen sekä työn päällekkäisyys tai lakisääteisten palvelujen puuttuminen lisää perheiden hätää, eikä heille muodostu yhtenäistä kuvaa palvelujärjestelmästä. Mukaan monialaiseen yhteistyöhön tarvitaan muun muassa terveys-, sosiaali-, sivistys- ja nuorisotoimi kuten poliisinkin edustus. Tarvittavat toimet ovat kehityksen edistäminen, kehitysympäristöt tukeviksi ja sitä kautta hyvinvoinnin edistäminen.

Avainasemassa ovat uudet työmenetelmät ja mallit sekä ajattelu häiriökeskeisyydestä kehityskeskeisyyteen, intensiiviset monialaiset työmenetelmät sekä dialoginen vuorovaikutus ja yhteistyö. Monialainen työ on enemmän kuin monisektorinen tai moniammatillinen. Se pitää sisällään myös perheet, kolmannen sektorin ja paikalliset yhteisöt. Palvelujärjestelmän tuet kootaan palvelukokonaisuutena asiakkaalle luonnollisessa toimintaympäristössä. Mäkelän kysymys onkin minusta erittäin hyvä ja haastaa hyvinvointipalveluja kehittävät eli ”Minkälaiset edellytykset yhteiskunta on luonut vanhemmille hoitaa vanhemmuuden tehtäväänsä?” (emt.)

9.3.2 Ella – loppuseminaari, Matti Rimpelän ajatuksia

Analysoin ohessa Dosentti Matti Rimpelän (Tampereen Yliopisto) Ella - loppuseminaarin esitystä 2.9.2013 omaan opinnäytetyöskentelyyni pohjautuen. Matti Rimpelä piti puheenvuoronsa aiheesta: Lapsiperheiden, lasten tuet ja palvelut huutavat muutosta! Miten vastaamme tehokkaasti 2020-luvun haasteisiin? Olen tässä melko tarkkaan käynyt hänen puheenvuoronsa läpi, mutta mielestäni siinä on loistava läpileikkaus menneiden vuosien käytänteistä ja valotusta siihen, miksi palvelujärjestelmämme on tässä tilanteessa ja uusia keinoja on löydettävä työs-kentelytavoissa ja ihmisten ajatuksia on uudistettava.(Lapsiperheiden, lasten tuet ja palvelut huutavat muutosta! 2013).

Rimpelän mukaan hyvät käytännöt edellyttävät lähes aina erityistä tutkimus- ja kehittämistyötä ja siihen sisältyvää kehittävää arviointia. Rimpelän väite on, että uusien tutkimustietojen lapsen kehityksestä aikuiseksi päässyt kovin vähän vaikuttamaan tuen ja palvelujen järjestämiseen. Hänen mukaansa Ella-kehittämishankkeen perustavoitteissa ja perhekeskusmallissa on pohjana organisaatio- ja ongelmasuuntautuneisuus, kun tulisi enemmänkin painottaa valtarakenteiden muutosta. Rimpelän mukaan ei tulisi kehittää organisaatiosuuntautuneita rakenteita, jossa olemassa olevia ihmisiä, menetelmiä ja käytäntöjä järjestetään hallinnollisesti uudelleen, vaan tulisi olla kolme tärkeää strategiapainotusta eli yhteisö + ongelma + ihminen. Tämä on Rimpelän mukaan kustannusvaikuttavin kokonaisuus. Hänestä ongelmasuuntautuvaa strategiaa kuvaavia sanoja ovat ehkä-

sy, varhainen toteaminen, puuttuminen ja korjaaminen. Vaikka perheen dynamiikasta, lapsen ja nuoren kehityksestä aikuiseksi ja kasvatuksesta ynnä muusta tämänlaisesta oleva tutkimustieto on lisääntynyt nopeasti, on sen uusiutuminen vaikuttanut kovin hitaasti kuntapalveluihin. (emt.)

Rimpelä on tutkinut ja työssään nähnyt pitkällä aikavälillä suomaisten lasten, nuorten ja perheiden elämää. Hänen mukaansa Suomessa elettiin menestystarinaa 1980-luvulle saakka, jolloin lähes kaikki hyvinvointi-indikaattorit kertoivat myönteisestä kehityksestä. 1970–1990 lukujen taitteessa jotakin muuttui ja tämä muutos tuli näkyviin 1990-luvun puolessa välissä. Kuormitus alkoi kasvaa ja sijaishuollon, lasten- ja nuorten psykiatrian sekä erityisopetuksen tarve lisääntyi. Suuret investoinnit lapsiperheiden, lasten ja nuorten häiriötukeen ja -palveluihin eivät tuottaneet kustannusvaikutuksia, joita olisi voinut konkreettisesti esittää. Mitä tapahtui 1970–1990 –luvuilla? Ei ole voitu esittää, että vanhemmuus olisi kadonnut, mutta muuttunut vaativammaksi. Kun vanhemmat eivät jaksaa tai osaa, lapsen on suurempi vaara päätyä harhapoluille. 1990-luvun laman vaikutukset Rimpelä näkee lapsiköyhyyden lisääntymisenä ja lasten lisääntyneinä huostaanottoina, kun vanhempien mielenterveys- ja päihdepalvelut eivät toimi toivotulla tavalla. (emt.)

Vuosikymmenten myötä yhteiskunta ja palvelut monimutkaistuivat ja kasvatuksen tuki muuttui vanhemmuuden kritiikiksi. Lasten oikeudet sekä perheen yksityisyydet haastoivat ammattiauttamisen, jolloin perheen tukeminen jäi ongelmien varjoon ja investoinnit siirtyivät kulutusmenoiksi. Kun yhteiskunta muuttuu yhä vaativammaksi, myös vanhemmuudelta vaaditaan enemmän ja koulutuksen sekä aikuisuuden vaatimukset kasvavat. 1980-luvulla palvelut rakennettiin pala palalta; lait, toiminta ja tietojärjestelmät. Nämä jakautuivat eri ministeriöiden, hallintokuntien ja ammattikuntien alle, jolloin lapsiperheet, lapset ja nuoret sekä heidän palvelujärjestelmänsä pirstaloituivat useisiin osiin ja ongelmasuuntautuneeseen ajatteluun. 1990-luvulla alettiin puhua enemmän vanhemmuudesta ja sen katoamisesta, jolloin kotikasvatuksen tukeminen ja perhekasvatus jäi vähemmälle huomiolle, tilalle tuli muun muassa perhe- ja kasvatusneuvoloissa terapia sekä seksuaali- ja ihmissuhdekasvatusta. Perhekasvatus oli painottunut enemmän valistustyöhön, ohjaukseen, neuvontaan ja henkiseen tukeen, jolla oli pyritty perheenjäsenyyden edellyttämien tietojen, taitojen ja asenteiden kehittämiseen. Näitä ovat muun muassa

lasten hoito- ja kasvatusta, ihmissuhde ja sukupuolikasvatusta sekä kodinhoitoon tarvittavat käytännön taidot, mutta toisaalta myös yhteiskunnallisia palveluita ja tukitoimia sekä oikeudellisia kysymyksiä koskevat tiedot. (emt.)

1980-luvulla uudeksi ja keskeiseksi periaatteeksi kehittyi lapsen etu ja tämä vahvistui lasten oikeuksien sopimuksen myötä 1990-luvulla. Vanhemmuuden nähtiin olevan hukassa ja ongelmien lisääntyneen, koulujen kasvatustavoitteen lisääntyä, toisaalta korostettiin vanhempien vastuuta ja työnjakoa: koti kasvattaa, koulu opettaa. Vanhempien ja perheen tukeminen ei ollut enää keskiössä, kun huomio kiinnittyi lapseen ja moraaliseen vastuuttamiseen. Kun perheen tukeminen jäi ongelmien varjoon, nousi keskeiseen osioon ongelmien diagnosointi ja tunnistaminen, jolloin vanhemmat hakivat tukea kasvatukseen ja henkilöstön rooli muuttui terapeutiksi. Ongelma-asiantuntijat hallitsivat yhteiskunnallista keskustelua, jolloin ollaan tämän päivän tilanteessa, että tuki ”ansaitaan” vasta tilanteessa, kun on ongelmia, esimerkiksi lastensuojeluilmoituksen kautta. 1980-luvulle saakka lasten ja nuorten sekä lapsiperheiden tuki sekä palvelut oli nähty investointina tulevaisuuden kansantaloudellisen kirjanpidon näkökulmasta, mutta 1990, nämä muuttuivat kulutusmenoiksi ja kansantaloudellinen harkinta katosi; häiriöpalvelut ja tukeminen asetettiin vastakkain. (emt.)

Rimpelä näkee verkostoitumisen, moniammatillisuuden ja hallintorajojen ylittämisen -termistön vanhan vallan pyrkimyksinä vastata uusiin haasteisiin valtarakenteita muuttamatta. Rimpelän mukaan tulevaisuuden haasteet; hyvinvointi, koulutus ja työllistyminen ovat 2020–2030 –luvuilla yhteisiä ja on vaarallinen joukkoharha, jos ajatellaan, että nämä voitetaan verkostoitumalla, vahvistamalla moniammatillista yhteistyötä ja tekemällä tehokkaammin hallintorajat ylittävää yhteistyötä. Näitä tärkeämpää olisi muuttaa asenteita, asiakassuuntautuneisuuden ja ehkäisevien palvelujen merkityksen ymmärtäminen. Rimpelä kokee, että vaikka on vuosikymmenien aikana käyty paljon tärkeää keskustelua ja tehty tutkimus- sekä kehitystyötä pyritään edelleen haasteisiin vastaamaan valtarakenteita muuttamatta. Uusien haasteiden ja yhteiskunnan paine kasvaa, jonka myötä kuva alkaa jäsentyä, vaik-

ka kunnon kokonaiskuvaa ei vielä olekaan. Rimpelän ehdottamia ratkaisuja ovat muun muassa yhteinen ymmärrys haasteista ja niihin vastaamisesta. Lähtökohtana tulisi olla mahdollisimman uusi tieto perheestä, kasvatuksesta ja lapsen kehityksestä aikuiseksi. Yksi tärkeistä kysymyksistä on: tunnistammeko kriittiset kokemukset, tapahtumat ja valinnat? (emt.)

Johtamisessa päähuomio tulisi kiinnittää kohtaamisiin yksittäisenä tapahtumana – ammattihenkilön osaaminen ja jaksaminen – luottamukseen perustuva vuorovaikutus – vanhempien ja lapsen osallisuuden varmistaminen keskiönä. Kuin myös kaikissa kohtaamisissa, joissa muodostuu lapsen elämänsä myötä kasautuva polku. Näissä on hyvä kysyä: millainen kokonaisuus kohtaamisista palvelujen/ammattihenkilöstön kanssa rakentuu? – Rakentuuko polku suunnitelmallisesti ja yhdessä perheen/lapsen kanssa? (emt.)

Mielestäni Matti Rimpelän ajatuksissa näkyy hienosti vuosikymmeniä tunteva ja yhteiskunnallisia muutoksia ymmärtävä ideologia. Hän tuo luennossaan ja luentomateriaalissaan mielenkiintoisesti väittämien ja perustelujen kautta omat ratkaisuehdotuksensa esiin, kuinka kehittää tätä yhteiskuntaa vastamaan tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin. Toisaalta minua hämmentää se, miten hän arvosteli Ella-kehittämishankkeen loppuseminaarissa. Rimpelä esitteli Ellan tavoitteet ja kommentoi seuraavasti kehittämistyötä: ”Ella -kehittämishankkeessa kehitetään monialaista perhekeskustyyppistä palvelukokonaisuutta perheille perhekeskustyyppisesti: – ehkäisevää ”ennen kuin” toimintaa – varhaista ”heti kun” palvelua – korjaavaa ”sitten kun” palvelua. Mitä nämä määrittelyt kertovat toiminnan ydinajatuksista? ”Ideologisena” perustana näyttää olevan organisaatio- ja ongelmasuuntauneisuus!” (emt.)

Hieman myöhemmin Rimpelä esitti oman ratkaisuehdotusvaihtoehdon. Minulle jäi luennon jälkeen ajatus siitä, että Rimpelän ehdotuksessa oli paljon samaa kuin Ella – kehittämishankkeen tavoitteissa ja ehkä hän ei ollut tutustunut Ella -

kehittämishankkeeseen kokonaisuutena, vaan näki sen organisaatio- ja ongelmasuuntautuneisuutena. Kuitenkin itse näen, että Ellassa on samoja rakenteita, kuin seuraavassa kappaleessa esitetyssä Rimpelänkin mallissa.

Rimpelän mallissa tuet ja palvelut yhdistetään kolmella tasolla, jossa ensimmäisellä tasolla on kaikille yhteiset palvelut ja niihin sisältyvä yleinen tuki, kuten neuvoloissa, varhaiskasvatuksessa, esiopetuksessa, peruskoulussa, toisen asteen koulutuksessa, nuorisotyössä ynnä muissa samankaltaisissa palveluissa. Nämä palvelut olisivat yksi kokonaisuus raskauden alusta 21. ikävuoteen saakka. Tosin Ellassa nämä nähtäisiin 29. ikävuoteen asti. Rimpelän mallissa on yleinen tuki sisään integroituna ja tarjolla ilman ongelmamäärittelyä, esim. perhetyö, kotiapu, nuorisotyö sekä järjestettäisiin asuinalueittain kokonaisuutena – yhteinen johto, talous ja asiakastietojärjestelmä. Toisella tasolla olisi tehostettu tuki, jossa edellä tarjottujen palvelujen lisäksi olisi tarvetta erityisasiantuntemukseen konsultaationa tai lyhyenä asiakkuutena. Kolmantena tasona olisi erityinen tuki, missä edellisten lisäksi tarvetta ongelmasuuntautuneeseen erityisasiantuntemukseen pidempiaikaisessa asiakassuhteessa. (emt.)

Tässä Rimpelän mallissa asiakkuutta ei hajoteta organisaatioyksikköihin vaan tarkastellaan – perheen ja lapsen vuorovaikutuksena kunnan kanssa. Rimpelän mukaan uuden rakentamiseen tarvitaan investointia, sillä mikään menestyvä yritys ei ole selviytynyt ilman investointia kehittämiseen. Investoinnit tuottavat 2-5 vuoden viiveellä. Miten sitten jatkossa, ensiksi haasteeksi lapsi- ja nuorisopolitiikka 2030-tavoiteohjelmat. Kataisen hallitus valmistelee laajassa yhteistyössä ja keskustelussa kansallisen lapsi- ja nuorisopolitiikan tavoiteohjelma esitettäväksi eduskunnalle keväällä 2015, miten vastataan menestyksellisesti käytettävissä olevilla voimavaroilla 2030-luvun haasteisiin - yhdyskuntapolitiikasta sijaishuoltoon. Jokainen kunta vahvistaa eli ratifioi lapsen oikeuksien sopimuksen ja valmistelee oman LNP 2030 – tavoiteohjelman. Rimpelän mukaan viime kädessä on kysymys jokaisen lapsen niin yksilöllisen kehityksen tuntemisesta, ymmärtämisestä kuin hänen tar-

peisiinsa vastaamisesta. Organisaatiot ja ammattikunnat ovat välineitä, eivät arvoja sinänsä!

10 YHTEENVETO ELLA-KEHITTÄMISHANKKEEN JA INNO-TYÖRYHMIEN KEHITTÄMISNÄKEMYKSISTÄ

Pienissä kunnissa yksittäinen työntekijä on vapaampi toimimaan nopeammin yksittäisissä tilanteissa. Toisaalta kaikki tieto saattaa olla yhden varassa ja henkilön toiminnasta kiinni asioiden edistyminen (lomat, näkemuserot yms.) Isoissa kunnissa on joskus melko kankeatkin hierarkiarakenteet, mutta voi olla myös vahva ammatillinen vertaistuki päätöksenteossa ja työssä sekä erikoistumismahdollisuudet asiantuntemuksessa. Yhteistyön kehittäminen organisaatioiden ja kuntien välille ei synny ilman yhteistä työtä monialaisen toiminnan eteen. Tähän yksi mahdollisuus on yhteensovittava johtamisen malli. Rakenteita muuttamalla saadaan muutettua työskentelytapoja, on otettava vastuuta yhteisestä kehittämisestä, joskus voi käydä, että hankkeiden ja työryhmien kautta syntyy myös vastuunpakoilua ja voidaan vedota työryhmän toimintaan tai kyseenalaistaa omaa vastuuta päätösten teossa. Monialaisella yhteistyössä jokaisen omalla työllä on vaikutusta, omalla työllään voi vaikuttaa kokonaisuuteen. Yhdessä käytännön avulla rakennetaan työn kohdetta eli määritellään se uudestaan. Toiminnan juurtumisen kannalta tärkeää on kysyä: Miten hankkeen vaikutukset jäävät elämään ja kuinka niitä ylläpidetään myös jatkossa? Haastatteluissa näkyi selvästi pienten ja isojen kuntien ero järjestää palveluita sekä saada ihmisiä sitoutumaan toimintaan.

Ella-kehittämishankkeen ja INNO-työryhmien toiminta edellyttää toimijoilta yhteistyön konkreettisen hyödyn näkemistä. Ne antavat mahdollisuuden rakentaa uutta yhteistä tietoa ja moniammatillista käytäntöä, jossa rajatyö ja rajojen ylittäminen ovat moniammatillisen yhteistyön ytimessä. Kunnallisessa palvelujärjestelmässä on moninaisia haasteita, mutta yhteensovittavalla johtamisella niihin voidaan vastata, kun käytössä on työntekijöitä, joilla on erilaisia ammatteja ja koulutuksia. Moniammatillinen yhteistyö – joko kannustaa yli ammattirajojen tehtävään yhteistyöhön tai rajoittaa sitä. Hankkeissa pyritään vaikuttamaan niihin asioihin, mitkä ovat tärkeitä tulevaisuuden sote-palvelujen kannalta, tähän päästään keskittymällä suurempiin kokonaisuuksiin ja voimavarojen keskittämiseen. INNO-työryhmissä oli kannanottoja, että työn pitää olla konkreettista ja tavoitteellista omalle työlle. Myös

sillä, että tavoitteista on pyritty tekemään selkeitä ja kiinnittämään huomiota johtamiseen sekä kehittämistoimintaan, voidaan vahvistaa dialogisuutta eri ryhmien välillä ja saada kunnat sitoutumaan hallintorajat ylittävään toimintaan. Vaikka moniäänisyys on edelleen rajallista, voidaan sitä kehittää koulutuksilla sekä tiiviimmällä maakunnallisella kehittämistoiminnalla.

Miten hankkeet näkyvät kunnissa ja miten erotetaan niiden vaikutukset, kun on päällekkäisiä ja samankaltaisia hankkeita esimerkiksi tavoitteiltaan tai työryhmät ovat samoja eri hankkeissa. INNO-työryhmien haastattelut vahvistivat näkemystä siitä, että pienissä kunnissa monet toiminnot ovat usein samojen henkilöiden haasteena, toisaalta tämä voi hidastaa työn etenemistä, jos työntekijällä ei riitä motivaatiota ja halua kehittää työskentelyään. Haasteellisuutena näkyvät sisäiset haasteet ja asenteet (henkilökunta ja tai asiakkaat), muutosvastarinta ja pelko uuden edessä sekä suhteessa odotuksiin, toimintakulttuurit. Yhteistyötä voi hankaloittaa myös toimipisteiden sijainti ja hajallaan oleva toiminta sekä erilaiset työskentelyajat tai henkilöstön suuri vaihtuvuus. Toisaalta haastetta tulee myös työskentelyn ja toiminta-alueen laajuudesta esimerkiksi toimipisteiden sijainnin suhteen, mikä voi hidastaa toimintamallien juurtumista sekä leviämistä käytäntöön. Hanke- rahoitusten lyhytkestoisuudet eivät innosta ihmisiä sitoutumaan aina kovin hyvin, varsinkin, jos hanketyöntekijät vaihtuvat ennen hankkeen loppua sitoutuakseen uuteen alkavaan hankkeeseen.

Etelä-Pohjanmaalla Lasten – Kaste-ohjelmissa I ja II oli positiivista jatkumoa, sillä samat hanketyöntekijät vetivät molemmat lasten, nuorten ja perheiden pariin suunnatut hankkeet alusta loppuun. Miten sitten edesauttaa hankkeiden juurtumista ja onnistumista pohditaan hankkeista toisiin. Niin keskusteluryhmissä, koulutuksissa kuin muissakin Ellan tapahtumissa tuli esiin, että dialogisuutta lisäämällä, ihmisten sitoutumisella, avoimella tiedonvaihdolla ja työn läpinäkyvyydellä saadaan aikaan uudenlaisia tapoja työskennellä ja palvelurakenteita, jotka kohtaavat paremmin tuen tarvitsijoita sekä saadaan aikaan ennaltaehkäisevämpiä toimintamalleja. Ella -kehittämishankkeen yhteydessä oltiin tyytyväisiä projektinohjaukseen

ja rakennekonsultointiin, jolla hanketta rakennettiin kuntiin yhdessä kuntien toimijoiden kanssa. Viestintä ja yhteistyö sekä tiedon jakaminen olivat myöskin toimivia. Tyytyväisyys yhteistyöhön vahvistui ja kehittämisen kulttuuria sekä kokemusasiantuntijuutta arvostettiin sekä haluttiin olla rakentamassa asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja. Enemmän ehkä kaivataan uusien yhteistyömallien kehittämistä myös liikunta-, kulttuuri-, nuoriso- ja poliisitoimien suuntaan sekä yhteen toimivia tietojärjestelmiä. INNO-ryhmien selkeä kannanotto oli, että johdolta toivotaan sitoutumista kehittämissuunnitelmiin ja panostusta yhtenäisempien toimintamallien tukemiseen niin, että henkilökunta tietää johdon ja päättäjien seisovan uudistusten takana. Onnistuneista hankkeista toivotaan pysyviä rakenteita ja jatkuvuutta yhteistyölle sekä yhteiselle kehittämistoiminnalle. Näin myös Seinäjoki on osaltaan pyrkinyt edistämään tätä Huoli polku -työryhmässään, jossa suunnitellaan syksyille 2014 maakunnallista osa tai koko päivän yhteistä koulutuspäivää INNO-työryhmiin osallistuneille. Toimiessani koulukuraattorin sijaisena osallistuin osana tähän työryhmään ja Ella -kehittämishanketta työstäneenä lupauduin kokoamaan INNO-työryhmäläisten sähköpostiosoitteet sekä joitakin toiveita koulutuksesta INNO-ryhmäläisiltä. Ellalle tekemäni SWOT-analyysin olen luvannut myös Huoli polku -työryhmän käyttöön, jos on tarvetta kartoittaa onnistumisia sekä haasteita työskentelyssä. Huoli polku -työryhmälle koostamani aihetoiveet löytyvät liitteestä 1. Kuntien taloudelliset sekä toiminnalliset erot ovat Etelä-Pohjanmaalla kuten koko Suomen alueella hyvin erilaiset. Siksi on tärkeää, että kehitetystä toiminnasta saataisiin pitkäjänteistä ja luotua sellaisia kehittämissuunnitelmia ja -yksiköitä, joissa yhteisillä toiminta- sekä työskentelymalleilla nähdään olevan merkitystä maakunnan kokonaiskehitykseen sekä tiukkeneviin talousbudjetteihin. Poliittiset päätökset ja tulevaisuuden pitkäjänteinen arviointi auttaa rakentamaan hallittua muutosta.

INNO-työryhmillä oli osittain samansuuntaisia ajatuksia kuin on kerätty mietteitä aikaisemmasta hankkeesta Kasteen ensimmäiseltä kaudelta Etelä-Pohjanmaalla. Ella nähtiin isona hankkeena, jossa kuntien koot ja tarpeet ovat erilaiset. Keskustelua ja yhteistä työtä on syntynyt, mutta ollaan vasta kehittämisen tiellä. Tavoitteita ei saavutettu kaikilta osin, mikä johtui osin siitä, että kaikki eivät sitoutuneet samalla intensiteetillä ja toisekseen johdon sitoutuminen jäi osittain uupumaan.

Työntekijöiden näkemykset työn merkityksellisyydestä ovat erilaisia, toiset kokevat hyvin tärkeäksi ja osa näkee, että aikansa olisi voinut ennemmin käyttää perustyön tekemiseen. Myös ryhmän koko voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten sitoutuneita ihmiset ovat asetettuihin tavoitteisiin, ja ovatko kaikki työntekijät tietoisia hankkeen tarkoituksesta. Innoissa jotkut jäsenet ovat kokeneet vaikutukset itse toiminnalle vähäisiksi ja toiset ovat kokeneet, että ryhmän toiminta on antanut mahdollisuuden syventää alueella käynnistynyttä kehittämistyötä lasten ja perheiden palvelujen kehittämiseksi. Ilmaiset koulutuspäivät ovat olleet mahdollisuus tiedonhankintaan niin sisällöllisesti kuin rahallisestikin. Koulutukset, rakenneconsultaatio ja ryhmässä toimiminen ovat laajentaneet ihmisten näkemyksiä sekä käsityksiä yhteisen työn sisällöstä ja tavoitteista lasten, nuorten sekä perheiden palveluiden järjestämiseksi ja tuonut kipinää kehittämiseen. Haasteiksi nähdään ennaltaehkäisevän työn käyttöönottoaminen ja vakiinnuttaminen, työkäytänteiden selkeyttäminen ja työn uudelleen määrittely ja uusien toimivaksi havaittujen käytänteiden levittäminen ja juurruttaminen alueilla. Toisaalta moniammatillinen työ vahvistunut ja mallintamistyöskentely yhtenäistää toimintaa. Tutkimustyöni lähtökohtia on monialainen työ ylisektoriaalisena yhteistyönä, jossa merkittävässä asemassa on ollut yhteistyön laajentuminen eri toimijoiden kanssa ja yli organisaatorajojen ulottuva keskustelu. Johdon panosta tarvitaan, mutta on muistettava, että ennaltaehkäisevä ja kehittämistyö eivät ole vain johdon tehtävä. Paljon on tehtävää vielä muun muassa päällekkäisen työn karsimisessa, jolloin syntyisi taloudellisia resursseja muihin tarpeisiin ja toimenkuvien selkeyttämistä asiakkaan kannalta tarpeisiin vastaavaksi ja tulevaisuuden haasteita kohtaavaksi. Tämä kaikki vaatii tiedon keräämistä ja jatkuvaa arviointia kehittää toimintaa.

Perhekeskustoiminta tai sen kaltainen työskentely joko fyysisessä toimitilassa tai virtuaalisessa ympäristössä, mutta kuitenkin kuntalaisten käytettävissä ja saatavilla luo uudenlaisia mahdollisuuksia tarjota tukimuotoja kuntalaisille. Ideana on, että toimitaan yhteistyössä moniammatillisesti. Perhekeskusten rakentaminen vaatii kunnilta hallinnollista päätöstä ja jokaisen hallintotason sitoutumista toimintaan. Mutta erityisesti se vaatii työntekijöiltä ja johtajilta tahtoa, sitoutumista, asennetta, uudenlaista ajattelua sekä muutosjohtajuutta. Tavoitteena tulisi olla perheiden ja

kaikkien toimijoiden mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun sekä päällekkäisten tukitoimien ja palveluiden purkaminen. Haasteina niin perhekeskustyyppisissä toimintamalleissa kuten hankkeissakin on, kuinka saadaan kaikki toimijat mukaan, sitoutuminen, yhteistyösopimukset sekä uudenlaisten toimintamallien sisäistäminen. Myös eri organisaatioiden ja hallinnonalojen erilaiset sekä eriytyneet budjetit luovat toiminnalle omat haasteensa, sillä yhteistä budjettimallia voi olla vaikea lähteä rakentamaan. Budjettikehysratkaisut pitäisi lähteä ylemmiltä tahoilta ja eri ministeriöiden yhteistyöstä, joissa rakennettaisiin pelisääntöjä ja uudenlaista rahoitusmallia ennaltaehkäisevän työn tekemiseen. Kiristyvässä taloustilanteissa kunnissa on suuria säästötavoitteita kaikilla hallinnonaloilla ja silloin on vaikea käydä neuvotteluja yhteisistä budjettimalleista. Tämän vuoksi myös ennaltaehkäisevä työstä joudutaan tinkimään, kun vastataan ensisijaisesti korjaavan työn ”hätähuutoihin”.

Perhekeskusmainen työ on kuitenkin onnistuessaan ja mahdollistuessaan yksi avain siihen, että palvelut ovat asiakaslähtöisempiä ja syntyy kokemus, että asiantuntijaverkosto kootaan asiakkaan ympärille, eikä palvelu ole pirstaloitunutta ja asiakkaan sekä työntekijän näkökulmasta vaikeasti hahmotettavaa. Ne ovat myös osaltaan matalan kynnyksen kohtaamispaikkoja, joissa työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää uudella tavalla. Myös esimerkiksi erityistason palveluiden kuten psykiatrian jalkautuminen tai heidän konsultointi voidaan rakentaa yhteistyössä siten, että toiminta on edullisempaa ja perheet pääsevät perhekeskuksissa varhaisemmin tuen piiriin, jolloin välttyään kalliimmilta korjaavilta ratkaisuilta. Perhekeskukset tai sen kaltaiset palvelurakennelmat ovat myös mahdollisuus välittää tietoa ihmisille ja saada ihmisiltä tietoa, jolloin palveluita voidaan rakentaa nopeammin vastaamaan toimintakentän tarpeisiin. Ennaltaehkäisevän toiminnan säästöt näkyvät pidemmällä aikavälillä ja niitä on vaikea perustella kuntapäätäjille ilman tyytyväisiä asiakaskertomuksia tai laskelmia siitä, millaisia säästöjä voidaan synnyttää. Säästöjä voidaan kuitenkin saada aikaan ennaltaehkäisevällä työllä, tästä löytyy myös Ella-kehittämishankkeen yhteydessä tehty esite ”Ehkäisevä työ säästää rahaa”. Esite löytyy Internetistä Ella-hankkeen sivuilta.

Sosiaalialan keskijohdon ja lähiesimiesten haasteena on henkilöstöjohtaminen sekä sosiaalihuollon perustehtävän ja toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden hallin-

ta muuttuvassa toimintaympäristössä. Kuviossa 2 on tarkasteltu keskijohdon ja lähiesimiehen tehtäväalueen kokonaisuutta, jonka kehittämiseen tämän ohjelman tavoitteet ja painopisteet kohdentuvat. Kaste -ohjelman sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä ja johtamista koskevat kehittämistavoitteet ovat:

- Johtamisosaamisen ja –käytäntöjen vahvistaminen
- Ammatillisen henkilöstön osaamisen ja saatavuuden varmistaminen
- Henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin parantaminen
- Palvelujen vaikuttavuuden ja tuottavuuden lisääminen.

Tavoitteena on parantaa asiakastyön sekä ehkäisevän toiminnan ja varhaisen tuen johtamiskäytäntöjä. Asiakkaiden moninaiset pulmat ja ehkäisevän työn painottaminen vaativat palvelujen suunnittelua ja tuottamista julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin monitoimijaisissa verkostoissa. Monitoimijaisissa verkostoissa henkilöstön ammatillista osaamista tarvitaan tiimeissä ja verkostoissa sekä ehkäisevän toiminnan kehittämisessä ja ne vaativat tuekseen rakenteita ja osaavaa johtamista. Lisäksi tavoitteena on toimiva yhteistyö työelämän toimijoiden, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja täydennyskoulutusta tarjoavien koulutustahojen kanssa niin, että tutkimus-, koulutus- ja kehittämissyhteistyössä tuotetaan johtamisosaamista ja sen kehittymisen edellyttämää tutkimustietoa. (Perälä ym. 2012).

11 OMA POHDINTA TYÖRYHMIEN TULOKSISTA

Ohessa omia näkemyksiäni ja erilaisia kehittämistoimenpide-ehdotuksia koskien työryhmien työskentelyä ja toiminnan kehittämistä:

11.1 Ellan onnistumista haittaavia ja edistäviä tekijöitä

Mikäli toimintamalleja ei kirjoiteta kunnolla auki tai dokumentoitu, kaikki osallistujat eivät koe saavansa hankkeesta selkeää kuvaa, osaltaan ymmärrystä vaikeuttaa myös se, ettei löydy riittävästi aikaa tai sitoutuneisuutta osallistua kaikkiin ryhmän tapaamisiin. Toisaalta osallistujien yhteinen aika jää vähäiseksi itse kehittämiseen muun työn ohessa ja kaikille kertyy tehtäviä ja kokemuksia sekä materiaalia kehittämisasioista syntyä runsaasti, miten saada kaikki talteen ja osaksi omaa työtä. Yksittäinen työntekijä voi jäädä yksinäiseksi, jos omasta organisaatiosta tai kunnasta ei ole vahvaa osallistumista ja johdonkin tuki on vähäistä. Tällöin ei esimerkiksi mahdollistu kertyvän materiaalin purkaminen yhdessä ja kehittämispäivät säännöllisiksi asian tiimoilta. Monialaisen työryhmän kokoonpano on merkittävä suhteessa toimintakokonaisuuksiin ja kun asiantuntijaryhmissä kootaan kentältä saatua tietoa arviointiin ja palvelujärjestelmän kehittämistä varten.

Kuten monissa muissakin hankkeissa myös Ellassa on ollut nähtävissä, että tavoitteiden onnistumista edesauttaa ryhmän monipuolinen osaaminen ja sitoutuminen työryhmään. Ja toisaalta heikentää työntekijöiden vaihtuvuus tai poisjäänti ryhmän tapaamisista. INNO-ryhmistä ja kunnista riippuen on ollut erilaisia mahdollisuuksia viestien, toimintamallien ja kokemusten vaihtamiselle, eteenpäin viemiselle. Kunnilla on ollut myös tarmoa tarttua haasteisiin siitä huolimatta, että kuntakentillä on käynnissä monenlaisia muutospaineita ja rakennemuutoksia. Eri sektoreiden välinen työskentely ja yhteistyökanavat hakevat paikkaansa. Pienemmissä kunnissa mietitään yhdelle toimijalle moninaisia rooleja ja työryhmiä sekä isommissa kunnissa taas sitä, ettei työryhmistä tulisi liian suuria ja kankeita järjestelmiä. Kun kehittämistä on paljon, on vastuuta pystyttävä ja osattava jakaa eri toimintatasoille. Vasta vaikuttavuuden kautta pystytään osoittamaan, että on ollut kannatusta kehittä-

tämistyölle ja siihen, että ihmiset on saatu osallistumaan kehittämistyöhön perustyönsä ohella. Vaikuttavuuden kautta voidaan myös tarkastella sitä, onko saatu otettua asiakkaiden eli kuntalaisten tarpeet huomioon vai onko työ ollut vain työntekijöiden tarpeista lähtevää ja pirstaleinen palvelupaketti, joka ei ole ennaltaehkäisevää eikä matalankynnyksen toimintaa

Päämäärät ja – tavoitteet on asetettu Kaste-ohjelman perusteita noudattaen eli rakenteita selkiytetään ja palveluiden yhdenmukaisuutta sekä saatavuutta parannetaan. Tällaisella toiminnalla voidaan vahvistaa osaamista, erityispalveluiden tarve vähenee ja perheet tulevat paremmin kuulluksi. Pää tavoitteena Ellassa eli Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelujen -kehittämishankkeessa on ollut monialaisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen työssä, jota tehdään perheiden kanssa. Toimia tavoitteiden saavuttamiseksi on ollut erilaisia muun muassa erityispalveluiden jalkauttaminen peruspalveluihin. Tätä työskentelymenetelmää on haettu monialaisella työllä yli sektorirajojen yhdessä kuntien, yhteistoiminta-alueiden ja sairaanhoitopiirin yhteistyönä. Osittain siinä on onnistuttu, joskin jalkautuvat palvelut ovat lähteneet melko hitaasti vasta käyntiin, koska Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissäkin vasta haetaan niitä toimintamenetelmiä, millä jalkautua kuntiin. Toisissa sairaanhoitopiireissä on voitu jo tehdä enemmänkin työtä asian eteen kuin täällä. Toisaalta se vaatii myös kunnilta panostusta, koska ajatuksena on ollut, että kunnista tulisi osoittaa lääkäri yhteistyöryhmiin ja kaikissa kunnissa tässä ei ole onnistuttu. Lääkäriltä se vaatii sitoutumista ajallisesti sekä vastuullisuutta osaltaan ryhmän toimivuudesta. Ennaltaehkäisevillä monialaisilla rakenteilla on tarkoitus vastata lasten, nuorten ja perheiden tarpeisiin ja vastata niihin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti käytössä olevilla resursseilla.

11.2 Haasteet ja tutkimuksellinen työ

Lopulliset tulokset näkyvät yleensä pitemmällä aikavälillä selkeämmin, joten sellaisiin tuloksiin en voi ottaa työssäni kantaa, kuin mahdollisten arvailujen ja pohdintojen muodossa. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin paljon sellaisia toiveita ja ammatillisia huomioita INNO-ryhmäläisiltä siitä, mikä juuri tässä hankkeessa toimi ja

mitä tulisi muuttaa tai kehittää. Tavoitteiden asetteluista lähdettäessä ei kaikilla ryhmillä ollut selkeää kuvaa siitä, mitä kehittämishanke tulisi pitämään sisällään, toisaalta kunnissa oltiin myös palvelujärjestelmän näkökulmasta eri vaiheissa, joten täysin yhtenäisiä tavoiterakennelmia ei pystytty luomaan. Myös se, että alkuvaiheessa hanketta keskityttiin keskijohtoon ja sen pohjalta toiminnan yhtenäistämiseen, jää työstäni puuttumaan tai hyvin ohueksi asiakkaan osallisuuden näkökulma, enemmänkin työn työntekijäpuolen ja johdon toiminnan merkitystä esiin moniammatillisesta suunnasta. Toisaalta haastattelujen pohjalta nousee esille se, miten työntekijät kokevat tärkeäksi asiakkaan äänen kuulumisen ja jos ei nyt aivan osallisuudesta puhuta, niin ainakin asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Analysoidessani tuloksia onnistumisten lisäksi tuli esiin paljon myös sitä, että oltiin vasta loppuvaiheessa löytämässä yhteistä näkökulmaa, mikä osoitti myös sen, että hankaluuksilta ja epäonnistumilta ei ole välttytty matkalla kohti yhtenäisempää palvelujärjestelmää ja työn uudelleen organisoimista. Paljon oli myös saatu oppimiskokemuksia ja löydetty itsestä motivaatiota sekä halua tehdä asioita toisin.

Olen ymmärtänyt, että tutkimuksellinen työskentely on tutkijan valintojen tekemistä ja ei voi ottaa kaikkea mahdollista huomioon, vaikka haluaisi luoda kokonaisvaltaisen kuvan valitsemastaan aiheesta. Rajauksia on tehtävä niin käytettävän kehittämisohjelman aineistoin kuin muunkin lähdemateriaalin kanssa. Tunnistin itsessäni työtä tehdessä hamsterin, joka mielellään olisi hankkinut tietoa liiankin laajalaisesti, minkä seurauksen itse perusajatus työstä saattaa kadota ja pätevän tiedon määrittely vaikeutuu sekä arvioinnin edunsaajien näkökulmasta ei löydy työstä hyödynnettävää tietoa. Tiedonkeruu oli aluksi myös haasteellista, koska aineistoa ei voinut hakea suoraan kirjastoista, vaan työhön pohjautuen. Ensimmäinen oli rakennettava haastattelujen sekä kehittämishankkeessa syntyneen materiaalin pohjalta viitekehys, mistä lähdin rakentamaan ympärille muuta tietoa. Tutkimusta tehdessä tuli myös selväksi ajatus, että analysointi on arvottamista, jota tekee koko ajan, kun rakentaa työtään. Työn edetessä tulee lukeneeksi ja koonneeksi paljon aineistoa, jolla ei itse työn kannalta ollut lopulta juurikaan merkitystä ja välillä niistä on vaikea luopua. Tämä on ehkä sitä demokraattista arviointia, mitä House & Howe 1999 tuovat esiin teoksessaan *Values in Evaluation and Social Research*.

INNO-työryhmiltä saaduista haastatteluvastauksista näkyi selkeästi, että johtamisella, rakenteilla ja ihmisten voimavaroja vahvistamalla esimerkiksi kouluttamalla ja kannustamalla luodaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä kunnissa ja organisaatioissa. Tämä kuitenkin vaatii johdon sitoutumista ja sitä, että tavoitteet ovat osa kuntastrategiaa ja toimintasuunnitelmia. Toimintaa vakiinnuttamalla niin toimenpanorakenteissa, eri hallinnonalojen yhteistyökäytänteissä kuin johtamisjärjestelmässäkin saadaan aikaan ennaltaehkäiseviä palvelurakenteita sekä pystytään kohdistamaan oikein kuntien osaamista ja voimavaroja. Tarvitaan myös tulevaisuuden kartoitusta esimerkiksi väestön hyvinvoinnin tilasta, jolloin saadaan poliittisten päätösten ja päättävien tahojen käyttöön ajantasaista tietoa. Kun päätökset ja toimet ovat suunnitelmallisempia kuntalaisten osallistuminen ja osallisuus voivat lisääntyä.

Pohdintaa aina herättää, miten hankkeen aikana kehitetystä toiminnasta saadaan pysyvää toimintaa sen päätyttyä. Sitoutuminen, innostus ja valmius tuoda oma panoksensa työhön auttavat osaltaan toiminnan ylläpitämistä, kehittämistä ja jatkamista myös hankkeen jälkeen. Reflektioiva työmalli, asiakkailta saatu ja kerätty palaute sekä ennen kaikkea hallinnon edustajien ja kunnan johdon sitoutuminen toimintojen juurruttamiseen osaksi käytäntöä ja kunnan palveluita on avainasemassa. Tulevaisuudessa on edelleen tarpeellista vahvistaa uutta toimintakulttuuria ja esimiesten ylisektorinen osallistuminen kehittämistyöhön on koettu erittäin tärkeäksi ja sitä tulee jatkaa. Moniammatillisuus toteutuu asiakastyössä monitoimijaisen varhaisen tuen avulla: lapsia, nuoria ja perheitä tuetaan oikeaan aikaan luonnollisessa kasvuympäristössä, sekä vahvistetaan perheiden osallistumista. Lisäksi kehitetään ja selkeytetään edelleen erityispalvelujen peruspalveluille antaman tuen ja konsultaation käytäntöjä lasta, perhettä ja kasvuympäristöä tukeviksi siten, että ongelmiin voidaan puuttua oikea-aikaisesti varhaisessa vaiheessa.

12 LOPPUSANAT

Tavoitteeni oli alun perin tehdä tutkielmani ensimmäisen Kaste -ohjelman aikana, toisin kuitenkin kävi. Vaikka opintomateriaalin työstämiseen työn ohella ja katsantokulman löytäminen otti aikansa, en ole opintoihin ryhtymistä katunut, päinvastoin oma tietopankki on kasvanut ja työskentely on avartanut omaa näkökulmaa sosiaalipalvelujen järjestämisestä, ennaltaehkäisevästä ja monialaisesta työstä.

Itse olen työskennellyt lastensuojelun laitosmaailmassa yli kymmenen vuotta ja nähnyt korjaavan työn tekemiselle olevan tarvetta. Toisaalta on myöskin niin, että ennen mahdollisia huostaanottoja on tehty perheiden kanssa paljon avoimuuden työtä, mikä jää usein näkymättömäksi tai siitä puhutaan vähemmän. Tämän korjaavaa työtä edeltävän ennaltaehkäisevän työn ja sen näkyväksi tekeminen näyttäisi olevan haastavampaa kuin tajusinkaan.

Tutkielmani tarkoitus ei ole esitellä kaikkea tuota työtä, vaan tuoda esille keinoja, joilla kunnissa rakennetaan monialaista yhteistä työtä, millä toimitaan lasten, nuorten ja perheiden kanssa. Yhteensovittavalla ylisektoriaalisella johtajuudella ja monialaisella yhteisellä työllä voidaan saavuttaa yhtenäisiä toimintamalleja ja menetelmiä sekä luoda kattavia ja tasavertaisia palvelujärjestelmiä. Ovatko kaikki valmiita tällaiseen työhön ja pystytäänkö työntekijöitä motivoimaan niin, että he näkevät projektit ja ohjelmat keinoina kehittää työtään ja pitemmällä tähtäimellä oppivat työskentelemään uudella tavalla yhteistyöverkostoja hyödyntäen, koska resurssit tehdä työtä tuskin tulevat kasvamaan.

Ella -hankkeessa INNO-työryhmät olivat työskentelykanava viedä tavoitteita ja yhtenäisiä toimintamalleja organisaatioihin sekä lähteä rakentamaan uudenlaista työskentelytapoja. Ryhmien eteenpäin viemisessä käytettiin apuna Ajatustalo Oy:n konsultteja, jotka rakensivat jokaisen tapaamiskerran materiaalin ja työstettävät asiat sekä pyrkivät tuomaan yhdenmukaiset menetelmät maakuntaan. Kunnissa INNO-työryhmän jäsenet koostuivat keskijohdosta, jotka kuuluivat terveys, sosiaa-

li, sivistyspuolen väkeen. Eri kunnissa, yhteistoiminta-alueilla jne. kokoonnuttiin saman tyyppisellä aikataululla, mutta osallistuminen ja sitoutuminen kehittämiseen olivat joissakin kunnissa aktiivisempaa kuin toisissa. Myöskin tavoitteiden saavuttamisissa oli eroja kuntien välillä, joillakin oli jo ennen Kaste -ohjelmaa ollut melko toimiva palvelujärjestelmä ja työ pääsivät täten nopeammin vauhtiin. (Monialaisen yhteistyön kehittämisen haasteet).

Tiedot hyvin toimivista käytännöistä vaativat pitkälistä kehittämistyötä ja sitä, että ihmiset kokevat tekevänsä mielekästä työtä sekä pääsevät yhdessä asiakkaiden sekä toisten ammattilaisten kanssa yhdistelemään kokemusta ja tietoa sekä pitävät keskustelua yllä tutkiakseen erilaisia vaihtoehtoja sekä toimintamalleja ihmisten haasteisiin ja tuen tarpeisiin vastatakseen.

Opinnäytetyössäni pyrin Kaste -ohjelmaan kuuluvan Ella -osahankkeen avaamiseen rakenteiden osalta ja työn näkyväksi tekemiseen. Ehkäisevän työn vaikutusten arviointi on haasteellista, mutta siihen pystytään esimerkiksi osoittamalla eri laskelmilla, mitä tulee maksamaan erilaiset tuen tai auttamisen polut kuten Ella-hankkeen osana tuotettiin. Osana ennaltaehkäisevää työtä on ollut myös rakentaa yhteneväisiä työmenetelmiä, joilla voidaan taata samankaltaisia palveluita sekä tuenpolkuja. Myös nähdä oma työ osana ennaltaehkäisevää työskentelyä ei ole itsestään selvää ja miten omalla toiminnallaan voi vaikuttaa yhteiseen työhön sekä strategiaan päätöksiin, mitä tehdään kunnissa kuntalaisten tasavertaisen ja oikeudenmukaisen sekä osallistavan palvelujärjestelmän turvaamiseksi.

Opinnäytetyöni pohjautui pääosin lähdemateriaalin puitteissa Ella -kehittämishankkeen aikaisiin hankeaineistoihin, kyselyihin, haastatteluihin sekä niitä tukeviin kirjallisiin netti- ja kirjajulkaisuihin sekä lehtileikkeisiin. Osallistuin myös itse kolmeen Ella -hankkeen koulutukseen sekä haastatteluihin ja hankkeen loppuseminaariin. Työstin myös haastatteluiden sekä loppuseminaarin paneelikeskustelun kysymyksiä hanketyöntekijöiden kanssa. Tutkimukseeni sisältyi INNO-

työryhmäläisille tehdyn kyselyaineiston analysointi teemoitellen SWOT-analyysia hyödyntäen vastausten luokittelu kysymystyypeittäin.

Hanketyöntekijöiden toiveiden mukaan toimitin heille analyysini Ella-kehittämishankkeesta loppuraportin laatimisen avuksi. Projektin sisällöllisistä tavoitteista kävin pääpiirteittäin työssä läpi, mitä tavoitteita saavutettiin, mutta pääpaino keskittyi työskentelytoimintaan ja kuinka monialaiset työntekijät kokivat toiminnan vaikuttaneen omaan työhönsä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja toisaalta millaiset tekijät hidastavat tai estävät tavoitteiden saavuttamista. Toivon opinnäytetyöstäni olevan hyötyä Kaste-/Ella -kehittämishankkeen parissa toimiville tai muussa sosiaali- ja terveysalan kehittämistyössä toimiville henkilöille.

LÄHTEET

1287/2013 Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki. Saatavuus:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131287> (luettu 23.3.2014)

Edistävät ja rajoittavat tekijät ehkäisevän lastensuojelun toimialojen välisessä yhteistyössä. 2013. Työntekijöiden käsitykset yhteistyötä rakentavina tekijöinä. IA KARVINEN. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkinto-ohjelma. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma. Syyskuu 2013. Saatavissa:
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94534/GRADU-138355553.pdf?sequence=1> (luettu 12.2.2014)

Ehkäisevä työ säästää rahaa. 2013. Saatavana:
<http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/sosiaalijaterveys/sosiaalipalvelut/hankkeet/6JqArYEEv/Ehkaisevatyosaastaarahaesitenettiversio.pdf> (luettu 12.12.2013)

ELLA – Etelä-Pohjanmaan lapsiperhepalvelut –kehittämishanke 2011–2013. Saatavuus: <http://kasperihanke.fi/materiaalit/finish/26-ella/59-ella-etela-pohjanmaan-lapsiperhepalvelut-kehittamishanke-2011-2013/0> (luettu 24.11.2013)

Haasteena palveluja yhteensovittava johtaminen. Perälä, M-L. & Halme, N. Neljän tuuleen seminaari 12.2.2014. THL.. Saatavuus:
http://phekaisevatyo.pbworks.com/w/file/attach/77305739/5_Perala_Marja-Leena.pdf (luettu 20.3.2014)

Halme, N., Kekkonen, M. & Perälä, M-L. 2012. Perhekeskukset Suomessa. Palvelut, yhteistoiminta ja johtaminen. Raportti 62/2012. Helsinki: THL.

Hastrup, A. 2013. Lasten Kaste -hankkeissa kehitettyä 2008–2011. Teoksessa Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. 2013 (toim). Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste – kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. THL. Raportti: 2013_003. Saatavuus: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf?sequence=1 (luettu 3.3.2014)

Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. 2013 (toim). Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste – kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. THL. Raportti: 2013_003. Saatavuus: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf?sequence=1 (luettu 3.3.2014)

HE 31/2013. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta, kuntajakolain eräiden säännösten kumoamisesta sekä kielilain muuttamisesta. Saatavuus: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130031?search%5Bpika%5D=ministeri%C3%B6lle&search%5Btype%5D=pika> (luettu 23.2.2014)

House, Ernest R. & Howe, Kenneth R. (1999) Values in Evaluation and Social Research. Thousand Oaks: Sage

Isoherranen, K. 2008. Enemmän yhdessä: moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki 2009 SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. ISBN 978-952-00-2914-2 (PDF). Saata-

vuus: Verkkojulkaisu: URN:ISBN:978-952-00-2914-2 [http://urn.fi /URN:ISBN:978-952-00-2914-2](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2914-2). www.stm.fi /Julkaisut. Kustantaja: Sosiaali- ja terveysministeriö
Paino: Yliopistopaino, Helsinki 2009.

Kasperii II. Väli-Suomen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämishanke
1.11.2011-31.10.2013. Saatavuus: <http://www.kasperihanke.fi/kasperii-2-osahankkeet> (luettu 12.12.2013)

Kasperii II. Väli-Suomen lasten, nuorten ja perheiden palveluiden kehittämishanke
1.11.2011-31.10.2013. Saatavuus: <http://www.kasperihanke.fi/kasperii-2-osahankkeet> (luettu 24.10.2013)

Kaste-ohjelma 2008-2011. 30.01.2014. Saatavuus:
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste/ohjelma (luettu
2.2.2014)

Katajamäki, E. 2010 Moniammatillisuus ja sen oppiminen / Tapaustutkimus Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koivula, A-K. 2012, s.69-90. Teoksessa Julkiset sosiaalipalvelut muutoksessa. Markkinat, mittarit ja ennakointi. Zehner, M. (toim.) Seinäjoki: Anja Mäntylän rahasto.

Kuntajohtaminen. Johtoryhmä. 19.3.2014 Pauni M. Saatavuus:
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/amatillinen-johtaminen/johtoryhma/Sivut/default.aspx> (luettu 4.4.2014)

Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavuus:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365> (luettu 15.3.2014)

Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saatavuus:
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadAnalyysi.aspx> (luettu 8.12.2013)

Lapsiasiavaltuutetun vuosikirja 2013. Lapsen oikeuksien toteutuminen kansalaisyhteydenottojen valossa. Aula, M. K. 2013 Alsidenssi Oy, Helsinki.

Lapsiperheiden, lasten tuet ja palvelut huutavat muutosta! Miten vastaamme tehokkaasti 2020-luvun haasteisiin? Ella –loppuseminaari 2.9.2013 Seinäjoki. Rimpelä, M. Dosentti, Tampereen yliopisto. Saatavuus: Ella-kehittämishankkeen aineistot.

Lapsiperhepalvelujen monialainen kokonaisuus ja tuen porrastaminen Kokemuksia Etelä-Pohjanmaalta Projektikoordinaattori, YTM Sirpa Tuomela-Jaskari 18.12.2013. Tekijä Romppainen, A. KASTE – KASPERI II.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9741004&name=DLFE-28310.pdf (luettu 3.1.2014)

Lasten Kaste – Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan. © THL 2014 - Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [] Saatavuus:
http://www.thl.fi/fi-FI/web/kasvunkumppanit-fi/lait/ohjelmat/lasten_kaste (luettu 3.2.2014)

Lasten osallisuus. 2/2014. Saatavuus: <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/hallinto/lapsenosallisuus/> (luettu 4.4.2014)

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. 2012. Marja-Leena Perälä, Nina Halme, Sirpa Nykänen & työryhmä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Opas 19. Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy, Tampere 2012.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja niiden johtaminen, 2013. Saatavuus: <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/lasten-nuorten-ja-perheiden-palvelut-ja-niiden-johtaminen> (luettu 18.12.2013)

Lempiäinen, M. & Tammela, A. 2010. Kuntalaiset, kunnat ja palveluntarjoajat hyvinvointipalveluiden tuottamisen haasteissa Yrtes 2008 – 2010 – hankkeen tutkimusraportti. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C nro 22.

Mitä monialaisuus on? 2014. THL. Lähteestä: Kontio, Mari. 2010. Moniammatillinen yhteistyö -opas. Oulu: TUKEVA-hanke. Saatavuus: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/periaatteet/monialaisuus (luettu 4.4.2014)

Monialaisen palvelukokonaisuuden johtaminen, 2013. Marja-Leena Perälä, tutkimusprofessori. Kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi, Lasten Kaste –seminaari. Helsinki 13.2.2013. Saatavuus: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/abe49aff-53a9-4551-907b-e8104c0d3dd7> (luettu 9.6.2013)

Monialaisen yhteistyön kehittämisen haasteet. Seinäjoki 8.11.2012. Tarvainen, T. Tutkimus ja Kehitys Ajatustalo Oy. Saatavuus: [http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehit-](http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehit)

[tyy/6JawgVjDh/Tom_Tarvainen_Monialaisen_yhteistyön_kehittämisen_haasteet.pdf](#) (luettu 9.6.2013)

Moniammatillinen työ ja perheiden asema Suomessa. 18.1.2010. Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. Saatavuus: http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehit-tyy/6JWQ3AeGT/Jukka_Makela_Moniammatillinen_tyo_ja_perheiden_asema_Suomessa.pdf (luettu 9.6.2013)

Mäkelä, J. 2010. Elina Siltala & Maiju Paananen (toim.) Mitä Kasteesta on kasvamassa? Lasten Kaste -seminaari 5.10.2010, THL – Avauksia 23/2010, s.5, Mitä Kasteesta on kasvamassa? Ehkäisevä työ kustannuksia säästävänä investointina, Jukka Mäkelä, kehittämisspäällikkö, THL. s.7-8. luettu 24.10.2013. http://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehit-tyy/6JWPylZbJ/Mita_Kasteesta_on_kasvamassa_Elina_Siltanen_ja_Maiju_Paananen_2010.pdf (luettu 7.8.2013)

Perälä, M.-L.; Halme, N.; Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. THL. Opas: 19. Saatavuus: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-529-1> (luettu 7.8.2013)

Pohjolan lapset Pohjoismaisten perhekeskusten kehittäminen. "Varhainen tuki perheille" -hankkeen tulokset. 2012. (Toim.) Marklund, K., Simic, N. & Kouvonen, P. Helsinki : Pohjoismainen hyvinvointikeskus, 2012. Verkkojulkaisu: <http://www.nordicwelfare.org/PageFiles/415/Inspirationsh%C3%A4ften/6FI.pdf>

Sirkka Rousu ja LapsiARVI kehittämissryhmä. 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Helsinki 2008. ISBN 978-952-213-343-4. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1. Suunnitelman valmistelu. © Suomen Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste). 15.01.2014. Saatavuus: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste (luettu 16.2.2014)

Teemoittelu. 6.2.2014. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa. Saatavuus: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu> (luettu 16.2.2014)

Vinkki T., Vartiainen A., Kettunen P. & Heinämäki L., 2011. Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Raportti: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopainos Oy, Tampere 2011.

LIITTEET

LIITE 1 Huoli polku -työryhmän käyttöön muutamia INNO-työryhmäläisten ajatuksia ja toiveita yhteiseen maakunnalliseen koulutukseen/foorumiin

LIITE 2 SWOT-ANALYYSI INNO-TYÖRYHMISTÄ

LIITE 1 Huoli polku –työryhmän käyttöön muutamia INNO-työryhmäläisten ajatuksia ja toiveita yhteiseen maakunnalliseen koulutukseen/foorumiin

Huoli polku –työryhmän käyttöön muutamia INNO-työryhmäläisten ajatuksia ja toiveita yhteiseen maakunnalliseen koulutukseen/foorumiin:

- Huolipolku –työryhmän ja Pilari-toiminnasta tietoa
- Toivotaan, että pysyisi/jäisi elämään yhteinen maakunnallinen foorumi kehittämisasioidissa
- Hyviä käytänteitä alueilta, mitä jäänyt elämään (ehkä enemmän keskustellen tai sitten kannattaisi koota sähköpostilla ideoita aiemmin, havaittavissa joillakin arkuutta tulla esittelemään omia käytänteitä), ”polkupyörää ei tarvitsisi keksiä uudelleen”
- Erityisen tuen tarpeesta ja psykiatrisen mahdollisuudesta jalkautua kouluihin/kuntiin (esimerkiksi hoitajat ja/ lääkäri), minkälaisia työmuotoja voisi kehittää tai käyttää (tiedon jalkautuminen lähelle asiakasta myös maakunnan pienempiin kuntiin)
- Moniammatillisen työn kehittäminen edelleen
- Ennaltaehkäisevän työn johtaminen (miten sitä voitaisiin kehittää) ja tuen tarpeessa olevien perheiden parempi tavoittaminen
- Ennaltaehkäisevän työn näkyviin saattaminen (perustyö on osaltaan ja parhaimmillaan ennaltaehkäisevää) ja eri työnkuvien selkiyttäminen edelleen, ettei tehtäisi päällekkäistä työtä
- Pirstaleisen yhteistyömallien selkiyttäminen, hallintokuntien välille kaivataan toimintaa ja toisaalta mallinnusta siitä, kuinka viedään asioita omaan hallintokuntaan

LIITE 2 SWOT-ANALYYSI INNO-TYÖRYHMISTÄ

SWOT-ANALYYSI INNO-TYÖRYHMISTÄ

INNO-työryhmän KOULUTUKSET ja RAKENNEKONSULTOINTI

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> koulutuksia on ollut runsaasti koulutukset on koettu monialaisiksi ja kokemukseen perustuviksi sekä innostaviksi konsultit tuovat työryhmään tietoa, ohjaavat sen toimintaa, jäsentelevät päätetyt ja eteenpäin vietävät asiat sekä valmistelevat seuraavan tapaamisen tämän kaltaisen työskentelyn konsultit omalla työllään mahdollistaneet konsultointi antoisaa 	<ul style="list-style-type: none"> koulutuspäiviä useampia konsultit mahdollistavat työtavallaan paremmat osallistumismahdollisuudet työryhmän jäsenille, kun ei mene turhaa aikaa valmisteluihin Konsultaatiotoiminnan rakenteiden ja mallien kehittäminen Tiedon kokoaminen, yhteinen käsittely ja tulkinta näin lyhyessä ajassa ulkopuolisen avulla päästy tällaiseen malliin konsultit ammattitaitoista väkeä ja kokoavat työryhmän ajatuksia hienosti koulutusten aiheet ovat olleet hyviä toivomus syntynyt koulutusten jalkautumisesta maakuntaan maakuntakeskuksesta konsulteilta saatiin malliehdotuksia, 	<ul style="list-style-type: none"> joku pettymys koulutuspäivien joukossa on saattanut karsia joidenkin osalta muihin osallistumista koulutuksia on pidetty ot-sikko tasolla tuttuina ja osallistuminen on jäänyt puolenpäivän kestoiset koulutukset rajoittaneet kauempaa osallistumista koulutuksia ollut paljon ja kaikista ei ole ehkä saatu, mitä on haluttu alueen lääkäritilanne huono, joten ei voi säilyttää lakisääteisiä töitä kenellekään muulle, priorisointia kokonaisuuden suhteen, osallistumista 	<ul style="list-style-type: none"> ajan puutteen vuoksi koulutuksiin ei ole pystynyt osallistumaan joku/jotkut eivät ole osallistuneet koulutuksiin lainkaan koulutuksien kanssa sattunut päällekkäisyyttä priorisointia koulutusten osalta koulutuspäivien matkoihin olisi joutunut varomaamaan liikaksi aikaa rajoittanut osallistumista kaikki eivät ole saaneet koulutuksesta vastinetta odotuksilleen pidetty liian raskaana kokonaisuutena: koulutuksiin ei ole pystytty irrottautumaan normaalista päi-

<p>ja paikalle tuotua, ajankäytön suhteen jollekin tärkein ja konkreettisin osa ajankäytön puutteen vuoksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahtava tuki konsulteista • konsultit olleet hyviä • tosi hyvää keskustelua käyty, keskustelu hallitumpaa ja tunne, että tästä tulee jotakin, ei vaan keskenään puhuta • ydinporukka ollut mukana INNOssa • yhteiset koulutukset ovat luoneet uudentyyppisen keskustelufoorumin eri toimijatahojen välille 	<p>benchmarkkausta, stimuloivat keskusteluja johonkin suuntaan, tulos olisi erinäköinen, ellei konsultteja</p> <ul style="list-style-type: none"> • INNO-työskentelystä voisi saada enemmän kuin koulutuksista • työryhmä alun perin suuri, mutta kaventunut pieneksi ydinporukaksi, joka toisaalta hyvä, ainakin alueelta osallistujien työn edistymiseksi, monipuolisten koulutusten omaavien ihmisten osallistuminen nähty hyvänä, koska silloin vahvaa asiantuntemusta • ulkopuolinen veti yhteen ja saatiin suunnitelmaa eteenpäin 	<p>vain työryhmätyöskentelyyn</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusten ohjelma koettu entuudestaan tutuksi • johtorakenne tulisi olla mukana, mutta tieto konkretian työstä usein vähäistä ja silloin käytännön työn kehittäminen ja ideointi ei onnistu • ettei jäisi vain omaksi puuhasteluksi tarvittaisiin ylimmän tahon siunaus 	<p>vätyöstä</p>
---	--	---	-----------------

INNO-työskentely TYÖSKENTELYTAPANA

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • maakuntaan yhteistä näkyä ja tahtotilaa lapsiperhepalveluiden monialaisessa kehittämisessä. • työskentelyn painopistealueina ovat perhekeskustoiminnan merkityksen esille nostaminen, hyviin käytäntöihin tutustuminen, niiden levittäminen sekä osaamisen vahvistaminen ja ehkäisevän työn kustannusvaikuttavuuden näkyväksi tekeminen • Rakenteet, koordinaatio, johtaminen • Uusien työmuotojen kehittäminen lasten, nuorten ja lapsiperheiden luontaisiin elinympäristöihin • Uudet työmuodot huolen herätessä • Lasten, nuorten ja lapsiperheiden osallisuuden vahvistamisen keinot • Monialainen palvelutarpeen arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Monialaiset tiimit rakentuvat INNO-työryhmyöskentelyn pohjalta • yhteinen kieli • Selkeät paikalliset / alueelliset tavoitteet • Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen • Seuranta, arviointi ja juurruttaminen • Perhekeskustyyppisten palvelujen tiedon kulku monialaisissa rakenteissa • yli erilaisten organisaatio- ja hallinnonalarajojen • perus- ja erityistason välillä • Olemassa olevien lapsiperhepalveluiden tehostaminen • Mahdollisten uudenlaisten työmuotojen tai palveluiden käyttöönotto • Lapsiperhepalveluiden johtamisrakenteisiin ja päättäjiin vaikuttaminen (ml. luottamushenkilöt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen • Rakenteet, koordinaatio, johtaminen • Perhekeskustyyppisten palvelujen tiedon kulku monialaisissa rakenteissa <ul style="list-style-type: none"> ○ yli erilaisten organisaatio- ja hallinnonalarajojen ○ perus- ja erityistason välillä • jos ei ole ollut mukana alusta asti, on käynnistymiseen mennyt vähän aikaa • ei ole rahaa, jos koulussa tarvitaan avustajaa, mutta 6vkoa erikoissairaanhoidon hoitoa => vuodeksi avustaja • huomioiko kukaan kokonaisuutta • tarvitaanko kaksi lastensuojelulakia; lasten ja perheitä koskeva (eristämiset ym.) toinen enempi hyvinvointilaki, mitä 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisen kielen löytäminen • Seuranta, arviointi ja juurruttaminen • Eri hallinnonalojen välisen vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kehittäminen • Seudullisten yhteistyömallien kehittäminen • Lapsia ja lapsiperheitä koskeva tiedonanto • hanke muiden joukossa • jotkut kunnat löysästi mukana työskentelyssä • raja-aidat ja pohdinat kuka vastaa ja

<ul style="list-style-type: none"> • johtoryhmä-työskentely suunniteltu • työryhmässä kaikki kuulevat asiat samalla kertaa ja sitoutuvat • työskentelytapana erinomainen, kun on päässyt sisään • aktiivinen porukka osallistunut ja tehnyt hyvää työtä • ollut prosessi, mutta työskentely tuntunut hyvältä • työskentelyryhmän työskentelystä syntynyt positiivinen kuva, on saatu aikaiseksi tuloksia • huolimatta kuntarakenneuudistuksesta, on työryhmässä saatu tulosta aikaiseksi • yhteisen linjan löytäminen ja sanoittaminen on ollut tärkeää ja vaikuttavaa • alueella ei nuorisolain velvoittamaa ryhmää, tämä palvelee myös sitä • ei enää useaa laaja-alaista ryhmää, vaan saadaan yhdistettyä monta 	<ul style="list-style-type: none"> • Eri hallinnonalojen välisen vuorovaikutuksen ja toimintatapojen kehittäminen • Seudullisten yhteistyömallien kehittäminen • Lapsia ja lapsiperheitä koskeva tiedonanto • yhteisymmärrys asian ympärillä • hyvää keskustelua käyty • varhaiskasvatus ja koulu ovat mukana, oivaltaneet oman roolinsa, palveluita, jotka koskevat lähes kaikkia päivittäin • kaikki toimivat ennaltaehkäisevässä työssä • laaja-alaiset asiantuntijaryhmät, jolloin voidaan tehdä myös päätöksiä, joita voidaan viedä käytäntöön ja saada samanlaisesti tietoa konkreettisesta työstä • jollakin tavalla työskentely on ollut työterapiaa, toiveita on voinut konkretisoida, antanut sopivasti ilmaa, mutta palauttanut maan pinnalle, pysyvää tai ei niin hyvä juttu • 	<p>on ehkäisevä lastensuojelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • jos systeemi toimisi asiakaslähtöisesti, ei asiakas hukkuisi palveluviidakoon • ei tehtäisi päällekkäistä työtä ja tallottaisi varpaita • jos olisi tiivis palveluverkosto tiedettäisiin, mitä kukin tekee • pienellä porukalla tehdään asioita, asiat henkilöityvät mikä vaarallista, toisaalta tulee aukko, jos joku puuttuu 	<p>maksaa palvelut</p>
--	--	---	------------------------

ryhmää yhteen <ul style="list-style-type: none"> • vaikutuksena työryhmien jäsentämistä ja ryhtiä • työskentely on ollut ikään kuin työnohjausta 			
--	--	--	--

INNO-työskentelyryhmässä KOKEMUKSET OSALLISUUDESTA

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • INNO-työryhmän kokoukset ovat olleet hyviä ja niitä voisi olla enemmänkin ja pitemmällä aikavälillä, edellyttäen samoja vetäjiä • kokoontumiset ja järjestäjät luonnollisia ja asiantuntevia • keskustelu on ollut suoraa ja avointa läsnä olleiden ja paikalle saapuneiden kesken • kokemus, että omaa tietämystä/osaamista arvostetaan työryhmässä • keskustelujen tuotoksena syntyy konkreettisia ajatuksia paperille • oman näkökulman ja osaluokituksen saattaminen on onnistunut, 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakunnassa jo toteutetut tai suunnitella olevat kuntaliitokset sekä sote-uudistus työllistävät runsaasti johtavia viranhaltijoita. Strategista suunnittelua on paljon. • Ajankohta voidaan kokea haastavana, taloudellisia säästöjä on synnyttävä, mutta antaa myös mahdollisuuden synnyttää uudenlaisia tapoja tehdä työtä. • itsestä kiinni tuoko mielipiteitään esille • ei ole koettu ongelmia 	<ul style="list-style-type: none"> • vie aikaa perustyöltä • pitäisi katsoa peiliin, toivomus, että spontaanitoimintatapa ei ole vienyt tilaa toisilta, ei johdu vetäjistä • kaikki eivät sitoudu toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • maakunnassa jo toteutetut tai suunnitella olevat kuntaliitokset sekä sote-uudistus työllistävät runsaasti johtavia viranhaltijoita • strategista suunnittelua on paljon. • ajankohta voidaan kokea haastavana, taloudellisia säästöjä on synnyttävä, mutta antaa myös mahdollisuuden synnyttää uudenlaisia tapoja tehdä työtä.

<p>konkreettisena on jo nyt kehityksessä yksi monialainen ehkäisevän alueen työryhmä</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvä tapa toimia • lasten ja nuorten hyvinvointityöryhmän tavoitteena perhekeskumallin ja hyvinvointityöryhmän perustaminen, hyvässä mallissa ollaan 			
--	--	--	--

INNO-työryhmien TAVOITTEET JA NIIDEN SAAVUTTAMINEN

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • perhekeskukset • laajat lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtoryhmät • ehkäisevän työn Hyvät käytännöt • ehkäisevän työn kustannusvaikuttavuus • monialaisen tuen polku – mallinnukset • toimintamallit ja –käytännöt • osaamisen vahvistumista • saatu aikaan jotain konkreettista • yhteistyö pääsyt hyvin käyntiin • yhteen ko- 	<ul style="list-style-type: none"> • ohjannut työskentelyä oikeaan suuntaan • ollaan tavoitteiden saavuttamisen tiellä • johto on kohdulla sitoutunut • työ on päässyt alkuun ja osoittanut kipupisteet • yhdessä tehtävä työ auttaa ratkaisemaan haasteita ja ongelmakohtia, koko ryhmän taakse eivät voi ”jarrut” piiloutua • tavoite vielä saavuttamatta, mutta toivoa sen aikaansaamisesta löytyy • tästä on hyvä jatkaa • aina löytyy pa- 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö käynnissä, mutta yhteisen työn tekemiseen on vielä matkaa • johto on kohtuudella sitoutunut • työ alkutekijöissä, juurtuminen • toiminnan vakiinnuttaminen ja eri toimijoiden sitoutuminen vaatii vielä työtä • vastuuihmisen työkiireiden takia vielä ”vaiheessa” – toiminnan edistyminen yhdestä henkilöstä riippuvainen • vielä paljon tekemistä, jotta saadaan toimivat työtavat pelamaan 	<ul style="list-style-type: none"> • epäilykset työn onnistumiseksi • nähdäänkö oman työn vaikutukset onnistumiseen • osa näkee tavoitteiden saavuttamisen jääneen heikoksi tai kohtalaiseksi, myös alueellinen kysymys • fyysisen toimipaikan löytyminen, voi viedä parikin

<p>koontuminen on saanut aikaan liikahduksen eteenpäin</p> <ul style="list-style-type: none"> • keskustelu on ollut tavoitteellista ja konkreettista • konkreettisia ajatuksia ja esityksiä luotu • toiminta on käynnistynyt • tavoitteet saatu kirjattua ja vietä eteenpäin, kuntapäätäjien vastauksia odotellaan • hankevaiheen ideointi ja tarve – johtoryhmän perustaminen yksi tavoite, joka lähtee toteutumaan ja mallintumaan • ei lähdetty rakentamaan perhekeskusta, vaan vahvistamaan verkostomaista rakennetta (tälle alueelle sopiva malli) • yhteistyön syntyminen • johtoryhmä, perhekeskusmalli sopivat kokonaisuuteen tälle hetkellä hyvin • näkemys, että nämä lähipalveluita, joita tulee saada, työ ei jää turhaksi • johtamisen rakenne selkiy- 	<p>rantamisen vaa- raa, perhekeskus on koko ajan selkiytynyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • tavoitteet voivat muuttua, aina ei kannata tavoitella sitä, mitä alun perin on mietitty • kun viedään pitemmälle ja konkreettisemmalle tasolle, niin pääsee kiinni paremmin • kuntarakenne vaihtunut välillä, kuntien yhdistyminen • yhteisen rakenteen pohtiminen, yhdessä tekeminen • asiat saatu paperille, valmiiksi vietäväksi eteenpäin tiivistystyksi esittämistä varten • E-P:llä samantyyppiset käsitykset asioista, johtamisen ja rakenteiden alueilla • hyvinvointityöryhmä: yhdistyy moni lain mukainen vaatimus ja toiminta • johtoryhmä on perustettava ensiksi, joka esittää hyvinvointityöryhmän perustamisen omaan • näkemykset lähentyneet, syntynyt luontevaa vuoropuhelua hallintokuntien välille, toivottavasti konkreettisesti soittuisi asiak- 	<ul style="list-style-type: none"> • tilakysymys haastava, millaisella remontilla • miten muut kunnat sopeutuvat malliin • työntekijöiden vaihtuvuus • kuntarakenne vaihtunut välillä, kuntien yhdistyminen • kullakin alueella omat kulmakivensä palveluiden parantamisessa, johtamisen ja rakenteiden alueilla • lapsiperhepalveluiden kokonaisuus mietityttää, miten avainasemassa olevaa neuvolan porukkaa saadaan mukaan • keskusteltu ja puhuttu, mitä pitäisi tapahtua, se tapahtuuko on kiinni muistakin henkilöistä • 	<p>vuotta, henkilö- määrä paisunut fyysisen tilan osalta</p> <ul style="list-style-type: none"> • osa kunnista löysästi mukana työskentelyssä • ryhmän sitoutuminen ei ole ollut hyvää, vaikeuttanut työtä • kunta ja sote-uudistus olisi pitänyt olla valmiina – rakenteet olisi varmemmalla pohjalla • ei tarpeeksi konkreettista työskentelyä • kuntaliitos vienyt liiaksi aikaa • toisissa kunnissa ei ole päästy alueellisiin yhteistyörakenteisiin, vaan on keskittynyt käytännössä vain
---	--	--	--

<p>tynyt</p> <ul style="list-style-type: none"> • INNOSSA voitu myös keskittyä sähköiseen hyvinvointikertomustyöhön • lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtoryhmä, joka olisi pitänyt joka tapauksessa tehdä • lasten, nuorten ja perheiden palveluiden – foorumi • lupaus lastenpsykiatrian puolelta, että kehittävät jalkautuvaa palveluaan, EPSHP:n suhtautuminen positiivista, kehittämiskohdeeksi kirjattu jalkautuva palvelu • erityispalvelujen konsultointi vähentää erityistason toimenpiteitä, tuo oikea-aikaisemmaksi ja varhaisemmaksi mukaan • ryhmässä paljon hyviä keskusteluita, menty kohti monialaista työryhmää • monialainen arviointiryhmä saatu käyntiin • asiakaslähtöisyys nousee entistä tärkeämmäksi kaikkien silmissä 	<p>kaiden tasolle</p>		<p>oman kunnan toimintaan, sitoutumisen vähäisyyden vuoksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtavat viranhaltijat eivät ole sitoutuneet työskentelyyn, haastavaa • ylimmän tason vastuuhenkilöiden kiinnostus puuttuu, kokonaisuus ei toimi kunnolla • nyt joudutaan selettämään vastuuhenkilöille, minne ollaan menossa ja mitä tehdään
--	-----------------------	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • neuvolatyöstä ja kouluterveydenhuolosta vastaava työntekijä tulee mukaan johtoryhmään, kokoonpano menee vielä lautakuntien käsittelyyn 			
--	--	--	--

INNO-työryhmässä on huomioitu EHKÄISEVÄN, PERUSTASON TOIMINNAN VAHVISTAMINEN ja ERITYISPALVELUJEN TARPEEN VÄHENTÄMINEN

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • painopiste on ollut sovitusti perustason toiminnan vahvistamisessa • tavoite on ollut siirtää painopistettä ja asiantuntijaresursseja ehkäisevään, pois korjaavasta • mallinnuksia on jo toiminnasta ennaltaehkäisevässä työskentelyssä, niiden vahvistaminen ja kehittäminen • perustasolla on tehty työtä • kiinnitetty huomiota ehkäiseviin ja varhain puuttaviin asioihin sekä nimenomaan perustasolla yhteistoi- 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvällä tiellä olemme • monialaisesti tutkiskeltu kaikkia näkökulmia • alettu katsoa asioita enemmän asiakkaasta kuin järjestelmästä käsin • parannusta tulee palveluihin perhekeskuksen myötä • saadaan palveluita, jotka puuttuvat tällä hetkellä • jalkautuvat palveluita on ja tulee lisää • asiakkaiden näkökulma kiinnostaa, riippumatta rakenteesta lasten, nuorten ja per- 	<ul style="list-style-type: none"> • ei ole ollut aikaa paneutua em. asioihin konkreettisesti • aikaa ja useampia tapamisia olisi tarvittu • ryhmäläisillä ei ole ollut näkemystä siitä, mistä erityispalvelujen tarve syntyy • edelleen ajatellaan, että tämä kuuluu jollekin toiselle työntekijälle • koululla yhdenvertaisuus ajaa yli, ei kyetä näkemään yksittäistä lasta • huolestuttavaa, lapsia, joille tehty tutkimukset ja 	<ul style="list-style-type: none"> • perustason toiminta on alkuaan niin heikkoa, mikä koetaan kuormittavaksi, kun yritetään rakentaa ehkäisevää toimintaa • erikoissairaanhoido on jäänyt keskeneräiseksi, niin paljon toimijoita • vaikutusten näkyminen pitkällä aikavälillä, halutaanko se nähdä/uskoa • kustannukset voivat nousta aluksi • tiedon kulku erilaista, kun kaikki samassa paikassa(, saadaanko tieto kulkemaan tämännkaltaisessa järjestelmässä)

<p>minnan vahvistamisen kehittäminen yhtenä pääasiana => em. asioiden kehittämisen ja vahvistamisen myötä erityispalvelujen tarve vähenee</p> <ul style="list-style-type: none"> • INNOissa puhuttu matalan kynnyksen paikoista perhekeskuksen osalta • perhekeskuksesta syrjäalueille erityispalveluita saatavilla • neuvolapalveluiden pitäminen palvelukokonaisuudessa • vanhemmuuden ajokortin idea • ehkäisevässä työssä ei ole alku- tai loppupäätä • ehkäisevää nopeasti, vältetään pitkäkestoisia palveluita • eri hallinnon aloilla mietitty ehkäiseviä toimenpiteitä • ennalta ehkäisevä työ on ollut kaikkien organisaatioiden taustalla, sitä ei ole tarvinnut painottaa • neuvolapalvelut kuuluvat perhe- 	<p>heiden palvelut tulisi olla samassa</p> <ul style="list-style-type: none"> • hyvä ajatus, että aletaan monialaisesti johtamaan ja miettimään palvelukonaisuutta • aikaisemmissa hankkeissa tutuksi tulleita asioita • perhekeskus perheen kohtaamispaikka, jos saadaan palveluohjaaja tutuksi ja voidaan mennä pienen asian kanssa • vaikutusten näkyminen pitkällä aikavälillä • synnergia toisista toimialaloista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa • asiakkaalle kynnys ei olisi korkea • yhteinen tekeminen • tiedon kulku erilaista, kun kaikki samassa paikassa • on luotu mitareita tavoitteiden osalta mm. elinolot => tulisi ottaa huomioon tutkimustie- 	<p>on opillisia ongelmia, opettajan on vaikea nähdä, ymmärtää ja myöntää => suuri vaara, että oppilas jää vaille tarvitsemaansa tukea</p> <ul style="list-style-type: none"> • aina ei vaadi kovin paljon erityistä tukea • lapset/nuoret, jotka eivät aiheuta häiriötä, vaan kärsivät siitä itse, jäävät herkästi huomiotta • onko opettajan koulutuksessa huomioitu riittävästi erityisten lasten tarpeita? • sivistystoimen rakenteet ja johtaminen on ollut huksassa jo kauan, opettajat näkevät itsensä itsenäisen työn tekijöinä, opettajien vaikeaa sitoutua yhtenäisiin tavoitteisiin, esim. lasten hyvinvoinnin lisääminen, opettajat opettavat • Lainsäädäntö: asetus lastenneuvola ja kouluterveydenhuollosta. Opettajan tulisi antaa palautteen oppi- 	
--	---	---	--

<p>keskukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyrkimyksenä tuoda palvelut perustasolle, kuntoutusluokka yksi hyvä esimerkki • yhteistä hallintokuntien välillä on se, että kaikissa palveluissa on hyvin asiointumusta, pois lähettämis-kulttuurin sijaan, pyritään tuomaan tuki peruspalveluihin • kuntoutusluokka: perhetyöntekijä koulussa ja perheissä, pienennetään jonoja erikoissairaanhoidon • ehkäisevä työskentely: käynnistyy avoin päivähoito, ei tarvitse olla tuen tarvetta, perhetyöntekijät tulevat asiakkaiden kanssa avoimeen päivähoitoon (haettu mallia Kauhajoen perhetupa Soffasta) • voidaan vaihtaa tietoa eri alueiden toimivista palveluista ja kehittää omaan kuntaan tai yhteistoiminta-alueelle sopiva malli • ajattelumalli järjestää palveluita on muuttunut 	<p>toa johtoryhmissä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ehkäisevästä työstä jo nyt tietoa, mikä todettu vaikuttavan, tietoa voi hyödyntää • vanhemmuuden ajokortin idea • nuorisotyö perhekeskuksessa, ennen ja jälkeen kun vauvat ovat syntyneet • ehkäisevää toimintaa pitää osata kohdistaa oikealla tavalla, yleinen ennaltaehkäisy on toinen asia • tarvitaan vuoropuhelua, toisen ammattiryhmän ja ammattitaidon huomiointi • avoimen päivähoidon kautta voidaan leikata mm. virikehotoja ja perhetyön piirissä olevia 	<p>laasta lain tulkinnan mukaan, mutta opettajien mielestä heidän ei kuulu sellaista antaa. Velvoitetaako laki opettajan antaa sellaista? Ministeriössä käsitellään. Tätä yhteinen työskentely lasten hyväksi.</p>	
--	--	--	--

INNO-työskentelyn KESKEISIMMÄT VAIKUTUKSET

VAHVUUDET	MAHDOLLISU- DET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön tehostaminen konsultaatiomenetelmin, toimintamallien ja –polkujen selventäminen • aloite fyysisen perhekeskus-toiminnan käynnistämisestä • ehkäisevän toiminnan vahvistaminen • monialaisuuden ymmärtäminen työskentelyssä • raja-aitojen murtuminen eri sektoreiden välillä • ennaltaehkäisevän työn tärkeyden ymmärtäminen • yhteistyön syntyminen, vahvistaminen ja nyt myös eri toiminta/suunnittelu –ryhmien yhdistäminen • aloite lapsiperhepalvelujen johtamisverkoston toiminnan käynnistämisestä • aloite fyysisen perhekeskus-toimintamallin käynnistämisestä • kaikilla työryhmään osallistuneilla sa- 	<ul style="list-style-type: none"> • ehkäisevän ja perustason toimintaa on tarkoitus vahvistaa perhekeskusmallin toteuttamisella ja lisäämällä vuorovaikutusta kolmannen sektorin kanssa • päästään ideoimaan perhekeskusten muototutuksista • monialainen työskentely on saanut INNO-työn kautta alustan • ajatuksen tasolla herättänyt hyviä ideoita • yhteinen näkemys ja kirjaus työn kehittämisestä perhekeskusmallilla ja konkreettinen suunnitelma asian eteenpäin viemisestä • ei enää yksin toimimista ja oman järjestelmän vetämistä, vaan yhdessä pohdintaa • saadaan aikaiseksi, porukka tekee hyvää yhteistyötä 	<ul style="list-style-type: none"> • toimintakulttuurien yhteensovittaminen • vaatii rakenteen, ketkä vastuussa, ketkä tekemässä, jos vapaa-ehtoista, ei tule sellaiseksi • palvelujen tuottajien tulisi ymmärtää, että tehdään työtä yhdessä • tilakysymykset ja ratkaisut, löydetäänkö niitä 	<ul style="list-style-type: none"> • monialainen työskentely on saanut INNO-työn kautta alustan • toteutus • huoli sosiaalisen henkiloistön kuormittuneisuudesta (resurssipula) • jos ei löydetä fyysistä tilaa toiminnalle • tämäntyyppinen toimintamalli haastaa johtamisen

<p>manlainen tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • painopisteen siirron tärkeys ennaltaehkäisevään työhön • monialaisen perhekeskuk- sen kehittämi- nen, konkreet- tisena ”talona” ja huomioimal- la myös ns. etäpisteet tasa- arvoisesti, pal- velujen jakau- tuminen • perhekeskuk- sen henkiin he- rättäminen • hanke tuli aika- taulullisesti nappiin, suun- nitelma saatu tehtyä ja hy- vään malliin • yhteistyöstä yhteiseen te- kemiseen • tämäntyyppi- nen toiminta- malli haastaa johtamisen 	<ul style="list-style-type: none"> • näkemys, että nämä lähipal- veluita, joita tulee saada • nyt johtami- sen ja raken- teiden aika alueilla • tapaamiset toisten aluei- den kanssa, joilla perhe- keskussuunni- telmat • johtavat vi- ranhaltijat ovat sitoutu- neet parem- min saman pöydän äärel- le • hiottu ydin- prosessin vä- lisiä raja- aitoja • hankkeita on tullut ja men- nyt, mutta tämä perhe- keskus pysy- vä malli or- ganisaation sisällä • on olemassa työkaluja, niiden rohkea käyttö 		
--	--	--	--

Monialaisen yhteistyön muuttuminen INNO-työskentelyn aikana:

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyö on ollut jo ennestään joil- lakin alueilla vah- vaa ja hyvällä tiel- lä ollaan • on ollut helpompi olla yhteyksissä eri tahojen kanssa, kynnys on madal- tunut 	<ul style="list-style-type: none"> • samojen ihmis- ten kanssa on oltu jo eri työ- ryhmissä, lä- hentänyt ja aut- tanut ymmär- tämään eri sek- torien työtä enemmän • monialaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • joidenkin kuntien kanssa mo- nialaisen yh- teistyön maksimaali- nen saavut- taminen vie aikaa • ei nähdä vie- 	<ul style="list-style-type: none"> • ei nähdä muuttuneen vielä mi- tenkään • priorisoi- tia on pak- ko tehdä ja monesti on priorisoita- va kahdesta

<ul style="list-style-type: none"> • INNO-työryhmät ovat mahdollistaneet lapsiperhepalvelujen johtoryhmä/johtamisverkoston työskentelyn • aktiivisesti mukana olleilla on yhteistyö ollut jo aikaisemminkin olemassa, nyt saatiin oikeita tuloksia aikaan • kokoontumisissa avoimuus parantunut, on nähty tärkeäksi kehittää yhteistyötä ja asiakkaan osallisuutta myös • yhteistyökuvio on rakentunut, tulokset nähtävillä paperilla • tavoitteellisempaa tällä porukalla • tämän asian tiimoilta pysähdytyt istumaan yhdessä, tämän tasoista foorumia ei ole ollut • johtamisen rakenteen kautta luotu monialaista yhteistyötä perustyön tueksi • yhteistyö on tavoitteellisempaa ja jäsentyneempää • Jelppi-työryhmä on konkreettinen esimerkki monialaisuudesta toiminnut vuosia, arviointityöryhmä aloittanut nyt perheiden kanssa, joilla monenlaisia ongelmia • vahvistanut, että eri hallintokunnissa ajatellaan samoin, samat tar- 	<p>on näkynyt koko ajan, tärkeää olisi saada vielä laajempi kokoonpano</p> <ul style="list-style-type: none"> • hahmottuu suurempana kokonaisuutena • nähdään, että ehkä sosiaali- ja terveystalveluiden sisällä on tapahtunut muutosta • monialaisuutta on näkynyt koko ajan, toivetta olisi ollut laajemmalle kokoonpanolle • kokoontumisissa avoimuus parantunut, on nähty tärkeäksi kehittää yhteistyötä ja asiakkaan osallisuutta myös • ollaan polun alussa, mutta yhdessä työskentelyä • yksittäiset työntekijät liian pieniä viemään asioita eteenpäin, suhteessa ryhmään ja suhteessa omaan itseensä; onko oikeus ja valtuutus puhua asioista kaikkien suulla • monialaisen työn tekeminen ei ole vaikeaa, kaikilla samansuuntaiset ajatukset toiminnasta 	<p>lä muuttuneen kovin paljon, kun keskustelu on ollut johtotasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> • monialaisuus on ollut lähinnä moniammatillisuutta, keskustelu ei ole laajennut kolmanteen sektoriin, yhdistyksiin ja yrityksiin • nähdään, että ehkä sosiaali- ja terveystalveluiden sisällä on tapahtunut muutosta, mutta sivistyspuolen ja sote-puolen välillä ei (sivistyspuolen ei paneutunut asiaan alussa kunnolla ja delegoinut osallistumisia sektorillaan, aika ei ole riittänyt) • aluksi käytettiin paljon aikaa yksittäisten tapauksien pohittamiseen • organisaation kasvaminen ja trendi: paljon vähäisemmällä työntekijöillä: kiire ja aika-tilaus, ei aikaa va- 	<p>tai kolmesta asiasta yksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • liian lyhyt aika tehdä muutoksia • ei päästy ruohonjuuritason kehittä-mään asioita • nyt ollaan tilanteessa, että johto ja ruohonjuuritaso toimivat eri tasoilla, miten saada linjaan ja samalle tasolle, että johtotason toiminta ja käytännön toiminta linjassa keskenään? • johtoporras ja käytännön tekijä kaukana toisistaan • ylin johtoporras ja työntekijä eivät tiedä mitä toinen tekee, tarvitaan molemmiin suuntaista tiedonkulkua • johto etäännytynyt käytännön työstä tällä hetkellä • alaisilta täytyy tulla palautetta,
---	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • peet • mutkatonta vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä • lopetettu turhat kahvinjuontipalaverit, ellei toimi niin lopetetaan, palaverit nyt asiakkaiden ympärillä suunnitelmallisesti 		<p>paamuotoiselle keskus- telulle, josta syntyy uuden inno- vointi, hen- kilökohtaiset suhteiden luomiset</p>	<p>että osataan tehdä oike- antyyppistä työtä</p> <ul style="list-style-type: none"> • kun kunta tai yhteistoimintaluokka laajenee, toiminnasta tulee byrokraattisempaa
---	--	---	--

Mitä olisi pitänyt tapahtua, jotta tavoitteisiin olisi päästy:

VAHVUUDET	MAHDOLLISUUDET	HEIKKOUEDET	UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> • Konkreettisempaa työskentelyä – lasten palvelujen ryhmä, pitäisi olla pienryhmä, joka miettisi, mitä terapeuttistyyppisiä kokonaisuuksia, joita ryhmä voisi toteuttaa • INNO-työryhmätyöskentely selkeyttänyt johtamisen rakennetta, syntynyt prosessin tuloksena 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunta ja soteuudistus olisi pitänyt olla valmiina ensiksi – rakenteet olisi pitänyt olla varmemmalla pohjalla • kuntaliitos vei paljon aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kenelläkään ei selkeää kuvaa, mitä tavoiteltu • ei yhtenäistä sote-toimintaa, kunnissa erilaisia malleja ja budjetit erilaisia

