

Tuovi Riikilä ja Maarit Tervonen

KOKEMUKSISTA KEHITTÄMISEEN
Moniammatillinen työskentely
ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa

Opinnäytetyö
Fysioterapia AMK


Toukokuu 2009




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>6.5.2009</p>
<p>Tekijä(t) Riikilä Tuovi, Tervonen Maarit</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Fysioterapian koulutusohjelma Täydentävät opinnot, fysioterapeutti (AMK)</p>
<p>Nimeke Kokemuksista kehittämiseen – moniammatillinen työskentely ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa</p>	
<p>Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen moniammatillisesta työskentelystä ja niiden pohjalta selvittää näihin kuntoutustuotteisiin liittyviä kehittämistarpeita. Tavoitteena oli selvittää myös, miten kehittämiskohteet etenevät toimenpiteiksi ja arjen työskentelykäytännöiksi. Tavoitteena oli samalla yhdessä työskentelyn kehittyminen. Kohderyhmänä olivat ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa toimivien moniammatillisten työryhmien jäsenet. Kohderyhmän muodostivat fysioterapeutit, psykologit, lääkäri ja sosiaalityöntekijä, yhteensä kahdeksan henkilöä.</p> <p>Työelämän muutokset ovat nopeita ja monitasoisia, taitavinkaan työntekijä ei pysty vastaamaan niihin yksin. Työn ja työkäytäntöjen muuttaminen edellyttää organisaatioilta ja ammattikunnilta toimintatapojen uudelleen tarkastelua, arkipäivän toiminnan arviointia ja työn kehittämisen kokeiluja. Ammatillinen kuntoutus kaipaa kehittämistä, jotta se pystyy vastaamaan työmarkkinoiden ja työelämän muutoksiin.</p> <p>Tutkimusten mukaan moniammatillisen yhteistyön käsite on epämääräinen ja siitä on monenlaisia kuvauksia. Moniammatillista transdisciplinarity-periaatteella työskentelevää työryhmää kuvaavat kyky jakaa tietoa ymmärrettävästi, ammatillisten rajojen väljyys, kyky ottaa yhteistä vastuuta ja halukkuus olla samanaikaisesti oppija ja erityisasiantuntija sekä valmius sopeuttaa rooleja tiimin sisällä asiakkaan tarpeista lähtien.</p> <p>Tämä kehittämistyö oli toimintatutkimus, jossa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen työskentelyotetta ja menetelmänä keskustelevaa kehittämistä. Oleellista oli osallistujien yhteistoiminta, yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus. Kokemuksista kehittämiskohteiksi nousi tarve moniammatillisuuden käsitteen ja tavoitteiden tarkempaan määrittelyyn sekä palaverikäytäntöjen ja yhdessä työskentelyn kehittäminen. Moniammatillisen työskentelyn edellytykseksi osallistujat nostivat asiantuntijuuden. Kehittämistyöskentely nosti esiin useita kehittämiskohteita, joiden työstäminen jatkuu normaalina työryhmien ja tiimien kehittämistyönä. Kiinnostavaksi nousi, mihin suuntaan ASLAK- ja TYK-kuntoutus ovat tulevaisuudessa menossa.</p> <p>Kehittämistyö johti uusien työkäytäntöjen kokeiluun. Kehittäminen vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tulevaisuuteen suuntautuminen edellyttää työskentelytapojen jatkuvaa yhdessä kehittämistä. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia ja edelleen kehittää moniammatillisen työryhmän yhteistyötä, keskustelu- ja vuorovaikutustaitoja.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) moniammatillisuus, ASLAK-kuntoutus, TYK-kuntoutus, asiantuntijuus, yhteistyö, keskustelu</p>	
<p>Sivumäärä 50 s. + liitteet 2 s.</p>	<p>Kieli suomi</p>
<p>URN</p>	
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi Merja Reunanen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Kruunupuisto Oy</p>

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	Date of the bachelor's thesis 6.5.2009	
Author(s) Riikilä Tuovi, Tervonen Maarit	Degree programme and option The degree programme of physiotherapist Complementary studies, physiotherapist (AMK)	
Name of the bachelor's thesis From experiences to development –multiprofessional working in ASLAK- and TYK-rehabilitation		
Abstract <p>The purpose of the bachelor's thesis was to give an account of the experiences of the multiprofessional working in ASLAK- and TYK- rehabilitations in Kruunupuisto and on the basis of these experiences to establish the needs for developing these rehabilitation products. The objective was also to ascertain how the targets of the development progressed into procedures and every-day working practices. The aim was also to develop cooperation. The target group was the members of the multiprofessional group working in ASLAK- and TYK- rehabilitations. The target group consisted of physiotherapists, psychologists, a doctor and a social worker, eight people altogether.</p> <p>The changes in working life are quick and they occur in many levels. Even the most skillful worker is not able to meet them alone. Altering the work and the working practices provides the reobservation of working manners, the evaluation of every-day activities and experimenting the development of the work. Vocational rehabilitation needs to be developed in order to be able to meet the changes in labour markets and working life.</p> <p>According to studies the concept of multiprofessional cooperation is indefinite and there are many descriptions of it. The multiprofessional group working according to the transdisciplinary principle is described with the abilities like the ability to share information understandably, the looseness of professional limits, the ability to take common responsibility, willingness to be a learner and a specialist at the same time and readiness to adjust roles in a group according to the customer's needs.</p> <p>This development work was an action research, in which we applied the working extract of the developmental work research and the mutual reasoning development as the method. The cooperation of the participants, mutual discussion and interaction were essential. According to the experiences the targets of development were a need for a more specific definition of the multiprofessional concept and aims and also developing the policies of meetings and cooperation. In the opinion of the participants the condition of multiprofessional work was expertizeness. Due to the development work there were many targets of development working on which is continuing as the normal development work of various work groups. It is interesting to see in which direction ASLAK- and TYK- rehabilitations will develop in the future.</p> <p>The development work led to the experimentation of new working practices. Development takes time, systematical arrangement and perseverance. Aiming to the future requires the mutual and continuous development of working methods. In the future it would be interesting to study and develop the cooperation, conversational – and interaction skills of the multiprofessional working group further.</p>		
Subject headings, (keywords) Multiprofessionalism, ASLAK-rehabilitation, TYK-rehabilitation, expertizeness, cooperation, discussion		
Pages 50 p. + enclosures	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Merja Reunanen	Bachelor's thesis assigned by Kruunupuisto Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖELÄMÄN MUUTOS KUNTOUSTUSTYÖN HAASTEENA	3
2.1	Terveyspoliittiset ohjelmat suuntaavat kuntoutusta.....	3
2.2	Kuntoutus – tie parempaan elämään -kehittämishojelman tavoitteet	4
2.3	Kruunupuiston laatupolitiikka	5
3	ASLAK- JA TYK-KUNTOUSTUS.....	6
3.1	ASLAK-kuntoutus	7
3.2	TYK-kuntoutus	8
3.3	Kelan tarjouskilpailu kuntoutuspalvelujen tuottamisesta	9
3.4	Kruunupuiston ASLAK- JA TYK-kuntoutuksen kehittäminen	9
4	MONIAMMATILLINEN TYÖSKENTELY.....	10
4.1	Moniammatillisuuden käsite ja tasot	10
4.2	Moniammatillisuus kuntoutuksen toimintamuotona	13
4.3	Moniammatillisesta työskentelystä aiemmin tutkittua.....	14
4.4	Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen moniammatillisuudessa.....	16
5	YHTEISTYÖ – YHDESSÄ TEKEMINEN.....	18
5.1	Tiimi- ja työryhmätyöskentely	18
5.2	Vuorovaikutus.....	19
5.3	Keskustelu.....	20
6	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	22
7	KEHITTÄMISEN KULKU	23
7.1	Kehittämistyöhön osallistujat	26
7.2	Kehittämistilaisuuksissa käytetyt menetelmät	27
8	TULOKSET	29
8.1	Kokemuksia moniammatillisuudesta.....	30
8.2	Kokemuksia yhdessä tekemisestä.....	32
8.3	Kehittämistarpeet moniammatilliselle työskentelylle.....	33
8.4	Kehittämishaasteista arjen toimintakäytännöiksi.....	36
8.5	Havaintoja kehittämistilaisuuksien luonteesta.....	37
8.6	Osallistujien palaute kehittämistyöskentelystä	38

9	POHDINTA	40
	LÄHTEET	
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ihmiset eivät synny hiljaisuudessa, vaan sanassa, työssä, toiminnassa ja reflektiossa. (Paulo Freire)

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää kokemuksia moniammatillisesta työskentelystä ja sen kehittämistarpeista ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa Kruunupuisto Punkaharjun kuntoutuskeskuksessa. Useiden vuosien työskentely moniammatillisissa työryhmissä on tuonut mukanaan hyvinkin erilaisia kokemuksia moniammatillisuudesta. Erilaisten kokemusten myötä on herännyt kysymys moniammatillisen työskentelyn toimivuudesta: Millaista moniammatillisen työskentelyn tulisi olla? Mitä työntekijät itse siltä odottavat? Mitkä asiat edistävät hyvää ja tehokasta toimintaa? Onko moniammatillisella työskentelyllä vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin?

Työelämä on suuressa murroksessa. Taloudellisuuden ja tuloksellisuuden vaade on kaupallisten yritysten lisäksi laajentunut myös terveydenhuoltoon ja kuntoutukseen. Tapa organisoida työtä muuttuu, ja työ ohjautuu työryhmille ja tiimeille, joille samalla siirtyy myös osa aikaisemmin esimiehellä olleista tehtävistä ja vastuista. Tämä tuo uusia haasteita työntekijöiden osaamiselle ja asiantuntijuudelle. (Launis ym. 1999, 65.)

Työelämän muutokset näkyvät myös kuntoutustoiminnassa. Kansaneläkelaitos (Kela) asettaa kuntoutukseen määrällisiä, laadullisia ja sisällöllisiä vaatimuksia uusiinsa tarjouskilpailujen yhteydessä standardinsa. Erityisesti Ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus ASLAK ja Työkykyä ylläpitävä valmennus TYK ovat muuttuneet ja muuttumassa myös tulevaisuudessa. Vuonna 2007 käynnistyneen Kelan työikäisten kuntoutuksen eli työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena on ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen nykyisen toteutuksen kehittäminen. Nykyisten kuntoutusmuotojen tilalle tai rinnalle etsitään työelämää paremmin palvelevaa kuntoutusmuotoa. (Työhönkuntoutuksen kehittämishanke 2007.)

Vuoden 2008 alussa seuraavaksi nelivuotiskaudeksi voimaan tullut Kelan laitosten kuntoutuksen standardi muutti ASLAK- ja TYK-kuntoutusten sisältöjä merkittävästi. Perinteisesti kuntoutuksessa pääpainona olleen fyysisen aktiivisuuden ja ohjauksen sekä terveyteen liittyvän tiedon ja ohjauksen osuus sisällöstä väheni, kun taas am-

matillisesti syvennetyn kuntoutuksen ja psykososiaalinen ohjauksen ja neuvonnan osuudet lisääntyivät. Myös työryhmän toimijoihin tuli muutosta: ammatillisesti syvennetyn osuuden toteuttajaksi ”määriteltiin” ns. työelämäasiantuntija, joka voi standardin mukaan olla esimerkiksi työfysioterapeutti, psykologi, sosiaalityöntekijä tai työterveyshoitaja. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 32–38, 54–65, 76.) Tämä uusi asiantuntijusnimike on siten ”yhteistä omaisuutta” ja lisää yhteistyön, yhdessä tekemisen ja toisaalta myös työnjaosta sopimisen merkitystä ja tarvetta.

Työn ja työkäytäntöjen kehittäminen vaatii organisaatioilta ja ammattikunnilta toimintatapojen uudelleen tarkastelua. Muutos edellyttää arkipäivän toiminnan arviointia ja työn kehittämisen kokeiluja. Työelämässä vallitsevia rakenteita ja toimintatapoja tulee tietoisesti muuttaa. Työelämän muutokset ovat niin nopeita ja monitasoisia, ettei taitavinkaan työntekijä pysty vastaamaan niihin enää yksin: asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatiot kohtaavat työelämän muutokset siis yhdessä. Tämä vaatii yhteistoiminnan mahdollisuuksien takaamista, areenaa yhteiselle toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle. Esimerkiksi tiimityön, verkostoitumisen tai asiakaslähtöisyyden kehittämistä tulisi päästä tutkimaan työyhteisön toimintatapoja laajemmin, henkilöstön omin voimin. (Launis ym. 1999, 64, 67–68, 73–74.)

Kela, terveystoiminnan suuntaviivat ja työelämän muutos asettavat myös kuntoutustyöntekijöille vaatimuksen pureutua työelämän vetovoimaisuuden, työolojen kehittämisen ja työssä pidempään olemisen kysymyksiin. Tähän kaikkeen vastaamiseen tarvitaan sekä kuntoutusorganisaation että kuntoutustyön perusrakenteen, moniammatillisen työryhmän, työskentelyn kehittämistä. Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi ohjaa ja määrittää kuntoutuksen tekijäksi moniammatillisen työryhmän, mutta ei kerro millä menetelmillä tai miten moniammatillista työskentelyä tulisi toteuttaa. Myös fysioterapeutteina kohtaamme työelämän muutokset ja haasteet yhä useammin moniammatillisen työryhmän jäsenenä, työelämäasiantuntijana ja ryhmäohjaajana. Miten ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen moniammatillinen työryhmä ottaa muutoshasteen vastaan? Tässä kehittämistyössä käytämme toimintatutkimukseen pohjautuvaa keskustelevaa kehittämistä, joka pohjautuu kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOS KUNTOUTUSTYÖN HAASTEENA

Muutos työelämässä koskee työnteon kulttuurisia muotoja ja henkilöstöstrategioita, ei pelkästään organisaatiomallien muutosta. Vastuu tuotannon ja palveluiden laadusta ja kehittamisestä on siirtynyt yhä lähemmäksi tuotteiden ja palveluiden välittömiä tekijöitä. Tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa otetaan käyttöön kokonaan uusia toimintatapoja, joissa työntekijöiden ammattitaitoa yhdistellään uudella tavalla. Työelämässä tavoitellaan joustavaa työnjakoa sekä työn yhteisöllisyyden ja yhteisen vastuun lisäämistä. Myös yhteistyö asiakkaiden kanssa etsii uusia muotoja. Tämä vaatii usein organisaatioiden hierarkian madaltamista sekä työn suunnittelun ja kehittämisen ohjaamista lähemmäs tuotteiden ja palvelujen tekijätasoa. (Launis ym. 1999, 65.)

Ammatillinen kuntoutus on myös muutoksessa. Ammatillisen kuntoutuksen mallit kaipaavat rakenteellista kehittämistä, jotta ne pystyvät vastaamaan 2000-luvun työmarkkinoiden ja työelämän muutoksiin. Tämä edellyttää tutkimuksen ja kehittämistoiminnan uudenlaista vuorovaikutusta sekä kuntoutustoiminnan kehittämistä alueellisesti ja paikallisesti. Oleellista myös on, millaista on kuntoutuksen ammattilaisten ajattelu, toimintatavat sekä toimintakulttuuri. (Lindh & Suikkanen 2008, 59.)

Työssä jaksamisen ongelmia on aikaisemmin tulkittu työkykykuntoutuksessa kliinisesti yksilön ja ympäristön näkökulmasta. Kuntoutukseen lähettämisen perusteena on korostunut fyysiset tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella hyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmat liittyvät työn ja organisaatioiden muutoksiin ja työyhteisöjen toimintatapoihin. (Nikulainen 2007, 36.)

2.1 Terveyspoliittiset ohjelmat suuntaavat kuntoutusta

Terveys 2015 -kansanterveysohjelmassa ikäryhmittäin asetetussa neljännessä tavoitteessa edellytetään työikäisten työ- ja toimintakyvyn kehittymisen mahdollistavan työelämässä jaksamisen nykyistä pidempään. Työelämästä luopuminen pyritään siirtämään kolme vuotta vuoden 2000 tasosta myöhemmäksi. Terveys 2015 -ohjelmassa toimijoina ovat ihminen itse, paikallistason vaikuttajat, terveydenhuolto, järjestöt ja yhdistykset sekä elinkeinoelämä. Hyvä terveys on kansantalouden ja yritysten kilpai-

lukuvoimien edellytys. Tutkimus- ja kehittämistoiminta, terveysvaikutusten arviointi, on terveyden ja toimintakyvyn edistäjänä osa terveyspolitiikkaa. (Terveys 2015 - kansanterveysohjelma 2001, 15.)

Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategioissa (2006) on painopisteenä muun muassa lisätä työelämän vetovoimaisuutta vahvistamalla työssä viihtymistä ja tasa-arvoisuutta. Keskeistä ohjelmassa on työikäisten terveyden ja toimintakyvyn sekä työelämän laadun parantaminen tehostamalla ehkäiseviä toimenpiteitä ja turvaamalla työelämään osallistuville laadukkaat ja kattavat työterveyshuoltopalvelut. Strategian mukaan työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyötä tulee tehostaa sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

2.2 Kuntoutus – tie parempaan elämään -kehittämishjelman tavoitteet

Kela on kiteyttänyt kuntoutuksen kehittämishjelman 2015:n keskeiset tavoitteet seuraaviin toimenpidelinjauksiin:

1. Varmistetaan asiakkaan yksilöllisen kuntoutusprosessin toimivuus ja tuloksellisuus.
2. Terävöitetään Kelan roolia valtakunnallisena kuntoutuksen toimijana ja kehittäjänä.
3. Parannetaan hankintamenettelyn joustavuutta, tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä.
4. Kehitetään toimiva raportointijärjestelmä kuntoutuksen tuloksellisuuden osoittamiseksi ja kehittämisen tueksi.

Kela pyrkii osallistumaan aktiivisesti kuntoutuksen kehittämistyöhön, josta yhtenä esimerkkinä on painotus työhönkuntoutukseen vuosina 2006–2011. Kela on tavoitteena parantaa palvelujen laatua, mikä näkyy kuntoutuspalvelujen keskittämisenä osaamiskeskuskeskuksiin. (Kuntoutus – tie parempaan elämään 2008, 8 - 13.)

Tulevaisuuden asiakastarpeiden ja osaamistarpeiden ennakoiminen auttaa tulevan menestyksen rakentamisessa, näin myös kuntoutusalalla. Osaamiseen liittyvät keskeisesti toiminnan visio ja valitut strategiat sekä resurssit ja yrityskulttuuri. Organisaation arvot, strategiat ja vuorovaikutuskäytännöt vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa havaitaan ja tulkitaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Kuntoutustyön teki-

jöitä kiinnostaa, miten kuntoutuksen osaamistarpeiden suuntaa tulkitaan. (Ranki 1999, 12, 16, 152.)

2.3 Kruunupuiston laatupolitiikka

Kuntoutuksen toimialalla kuntoutuslaitosten pudotuskilpailu on todellisuutta. Tilanteen tekee haastavaksi kuntoutuspalvelujen kokonaiskysynnän lasku veteraanikuntoutuksen vähenemisestä johtuen. Sotiemme veteraanien kuntoutuksen määrän vähetessä palveluntuottajia on liikaa tulevien vuosien tarpeisiin nähden. Tällä hetkellä useat kuntoutuslaitokset suuntautuvat työikäisten kuntoutukseen keinona turvata organisaation sa tulevaisuus. Kruunupuisto on ottanut haasteeksi saada kuntoutusvuorokaudet laskun sijasta kasvuun. (Kruunupuisto Oy:n toimintasuunnitelma 2009, 3.)

Kruunupuiston vuoteen 2012 ulottuvan vision ja strategisten linjausten mukaan Kruunupuisto on neurologiseen, työelämäsuuntautuneeseen sekä ikääntyvien ihmisten kuntoutukseen erikoistunut johtava kuntoutuksen osaamiskeskus, joka tuottaa myös monipuolisia hyvinvointi- ja virkistyspalveluja. Tavoitteena on olla Itä-Suomen kuntoutuspalvelujen tuottajana alueensa paras kasvulla ja asiakastyytyväisyydellä arvioituna. Kruunupuisto tavoittelee omassa visiossaan paikkansa säilyttämistä vahvana työikäisten kuntoutuksen osaamiskeskuksena. (Kruunupuisto Oy:n toimintasuunnitelma 2009, 3.)

Kruunupuiston työelämäsuuntautuneen kuntoutustoiminnan kehittämiseksi suuntalinjoja antavat valtakunnalliset työikäisten kuntoutusta koskevat suositukset, linjaukset ja tutkimukset. Kuntoutustoimintaa ohjaavat myös maksajatahojen laatuvaatimukset ja standardit sekä kuntoutujilta saatu asiakaspalaute. Kruunupuiston henkilöstöä johdetaan tiimi- ja prosessijohtamisen periaattein. Kehittämistä koordinoi työelämäsuuntautuneen kuntoutuksen prosessiryhmä. Konkreettinen kuntoutustuotteiden sisällön kehittäminen tapahtuu avainosaamisalueiden tiimeissä. ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen sisältöjen kehittäminen kuuluu ammatillisen kuntoutuksen tiimille (AKU-tiimi). (Kruunupuisto Oy:n toimintasuunnitelma 2009, 5, 27.)

Kruunupuiston arvoista moniammatillisen työskentelyn kehittämisen perusteiksi nousevat erityisesti asiakasjohteisuus, joka ohjaa huomioimaan muun muassa tulevien

asiakasryhmien tarpeet. Arvoilla ohjataan työntekijöitä tekemään parhaansa työssä ja toimimaan uusimman tiedon perusteella sekä kehittämään osaamistaan ja itseään jatkuvasti. Henkilöstöä ohjataan haluan olla edelläkävijä alallaan sekä tahtoon päästä parhaaseen tulokseen parantamalla jatkuvasti nykyisiä ja uusia toimintaprosesseja. Arvojen mukaan henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä ja työyhteisön toimintaan. (Laatupolitiikka 2008.)

Työelämäsuuntautuneen kuntoutuksen painopistealueiksi vuodelle 2009 on kirjattu kurssitoiminnan sisältöjen kehittäminen Kelan uuden standardin puitteissa ja moniammatillisen työskentelyn kehittäminen. Henkilöstön kehittämisessä painopistealueina ovat työelämälähtöisyyden kehittäminen ja tiimimäisen työotteen syventäminen. (Kruunupuisto Oy:n toimintasuunnitelma 2009, 15, 31.)

3 ASLAK- JA TYK-KUNTOUTUS

Kuntoutustyötä ohjaava Kelan standardi pyrkii turvaamaan Kelan kuntoutujille laadullisesti hyvää kuntoutusta oikea-aikaisesti. Samalla se varmistaa kuntoutujan oikeudet. Standardissa kuvataan ja ohjeistetaan kuntoutuksen eri palvelulinjojen prosessit. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 1.)

Kelan kuntoutus perustuu hyvään kuntoutuskäytäntöön ja vaikuttavuustuloksiin. Kuntoutuksen onnistumiseksi on tärkeää, että kaikkien osapuolten aktiivisuus ja yhteistyö kuntoutuksen ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden osalta toteutuu. Kuntoutus on suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä kuntoutujan, Kelan, hoitavan tahon (tässä työterveyshuollon), palveluntuottajan (tässä kuntoutuslaitos) sekä mahdollisesti muiden kuntoutukseen liittyvien tahojen kesken. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 1.)

Kuntoutuksesta vastaa moniammatillinen työryhmä. Kelan standardin kohdassa seitsemän (käsitteet) määrittää moniammatillinen työryhmä seuraavasti: ”palveluntuottajan kuntoutuksesta vastaava standardissa määritelty eri ammattiryhmiä edustava kokoonpano, joka on määritelty palvelulinjoittain”. Tässä käsiteltävät palvelulinjat ovat ASLAK- ja TYK-kuntoutus. Kaikilla moniammatillisen työryhmän jäsenillä on am-

mattinimikettä vastaava koulutus. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 5, 76.)

3.1 ASLAK-kuntoutus

ASLAK-kuntoutus on harkinnanvaraista ammatillisesti syvennettyä lääketieteellistä kuntoutusta. Kuntoutusprosessin tavoitteena on oppimisprosessin avulla luoda edellytyksiä kuntoutujan työ- ja toimintakyvyn pitkäaikaiselle parantumiselle. ASLAK-prosessi hyödyttää parhaimmillaan myös kuntoutujan työyhteisöä. ASLAK-kuntoutusprosessi on yleensä kolmivaiheinen ja siihen kuuluu 15–22 kuntoutusvuorokautta noin vuoden aikana. Kohderyhmänä ovat työikäiset henkilöt, joilla työ- ja toimintakyvyn heikkenemisen riskit ovat jo selvästi todettavissa, mutta sairausoireet ovat vielä lieviä. Työterveyshuolto tai työpaikan henkilöstö voi toimia kuntoutuksessa tukiverkostona. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 32.)

ASLAK-kuntoutuksen moniammatilliseen työryhmään kuuluvat standardin mukaan lääkäri, fysioterapeutti, työelämäasiantuntija, psykologi ja sosiaalityöntekijä. Lisäksi työryhmään voi kuulua muun muassa terveydenhoitaja. Tarvittaessa kuntoutuksessa on käytettävissä erikoislääkärin asiantuntemusta. Työelämäasiantuntijana voi standardin mukaan toimia terveydenhuollon tai sosiaalialan tutkinnon omaava henkilö, esimerkiksi työfysioterapeutti, psykologi, sosiaalityöntekijä tai työterveyshoitaja. Ammatinimikkeet voivat vaihdella. Kurssilla yksi moniammatillisen työryhmän jäsen toimii ryhmäohjaajana (yhteyshenkilö). Ryhmäohjaaja yhdessä muun moniammatillisen työryhmän kanssa vastaa kuntoutujan ohjaamisesta jaksojen ja tarvittaessa eri jaksosten välisenä aikana sekä huolehtii kuntoutujan yksilöllisten tarpeiden, kurssin tavoitteiden ja sisällön toteutumisesta. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 34, 76.)

ASLAK-kuntoutukseen sisältyy moniammatillisen työryhmän jäsenten ohjaamia ryhmä-, pienryhmä- ja opetuskeskusteluja sekä ryhmätoimintaa. Tavoitteena on kuntoutujan motivoituminen parantamaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista suorituskykyään ja sisäistämään näiden merkitys työkyvyn ja työssä selviytymisen kannalta. Kuntoutuksessa käsitellään myös työn kehittämistä ja siihen liittyvää osaamista yksilöllisesti ja työyhteisöllisesti. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 32, 36.)

3.2 TYK-kuntoutus

Työkykyä ylläpitävää ja parantavaa valmennusta käytetään, kun työpaikan ja/ tai työterveyshuollon toimenpiteistä huolimatta työkyvyttömyys on uhkaamassa lähivuosina tai kun työkyky on olennaisesti heikentynyt vian, vamman tai sairauden takia. Kuntoutuksen lähtökohtana on kuntoutujan yksilöllisen tilanteen tarkka tunteminen ja sen perusteella tehtävä kuntoutussuunnitelma, jossa terveydentilaan, koulutukseen ja ammattiin sekä sosiaaliseen tilanteeseen liittyvät mahdollisuudet hyödynnetään. Tavoitteena on jatkaa omassa työssään tai sitä vastaavassa työssä omalla työpaikallaan. Kuntoutusmuotona TYK-kuntoutus on lakisääteistä ammatillista kuntoutusta. Yhteistyö työterveyshuollon ja työpaikan kanssa on tiivistä koko prosessin ajan. Kuntoutusprosessi kestää yleensä 33 vrk jaksottuen kolmeen tai neljään jaksoon. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 54.)

Kuntoutus painottuu työn ja voimavarojen kartoitukseen. Teemat liittyvät ammatilliseen kuntoutukseen sekä terveyteen ja fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen aktivointiin. Ohjaus tapahtuu ryhmissä ja yksilöllisesti. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 59–61.)

Standardin mukaan TYK-kuntoutuksen moniammatilliseen työryhmään kuuluvat lääkäri, sosiaalityöntekijä, psykologi, fysioterapeutti ja työelämäasiantuntija. Työryhmään voi kuulua myös muita erityistyöntekijöitä, kuten työfysioterapeutti, työterveyshoitaja tai sairaanhoitaja. Työryhmässä on käytettävissä erikoislääkärin asiantuntemusta. Kokoonpanoltaan TYK-kuntoutuksen moniammatillinen työryhmä on ASLAK-työryhmän kaltainen. Myös ryhmäohjaajan roolit ja työelämäasiantuntijan pätevyudet ovat yhteneviä. (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 56–57.)

Jokaisesta ASLAK- ja TYK-prosessin jaksosta laaditaan kuntoutujakohtainen kuntoutuskertomus, jossa kuntoutuksen toteutusta, menetelmiä ja saavutettua tulosta arvioidaan käyttämällä kliinisiä arviointeja sekä kuntoutukseen soveltuvia arviointimenetelmiä ja mittareita (Kelan laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2008, 38–39, 63). Kelan Itä-Suomen alueen kuntoutuslaitosten neuvottelupäivillä keväällä 2008 Kelan auditointiryhmän auditointipäällikkö Anne Ranta korosti moniammatillisen työryhmän

yhteisen näkemyksen ja suositusten merkitystä kuntoutuksessa ja niiden näkymisen tärkeyttä kuntoutuskertomuksessa (Ranta 2008).

3.3 Kelan tarjouskilpailu kuntoutuspalvelujen tuottamisesta

Hankintalaki velvoittaa Kelaa kilpailuttamaan kuntoutuspalvelujen tuottaminen, joten neljän vuoden välein järjestetään palvelulinjoittain niin sanottu tarjouskilpailu. ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen viimeisin kilpailutus koski vuosina 2008–2011 järjestettävää kuntoutustoimintaa. Tarjoukseen liittyvissä lomakkeissa oli sekä määrällisiä että sisällöllisiä vaatimuksia moniammatillisen työryhmän yhteisen, työryhmän jäsen-ten oman sekä muiden erityistyöntekijöiden antaman kuntoutuksen osuuksista ja teemoista. Kuntoutusohjelman teemojen monipuolisuus ja ohjaajan koulutus määrittivät tarjouksesta saatuja pisteitä ja siten kilpailutuksessa onnistumista. Kilpailutuksen perusteella Kela ohjasi sekä ASLAK- että TYK-kuntoutuksen sisällön painottumista ammatillisiin osioihin. (Kelan tarjousasiakirjat 2008, lomake 2c, 4c.)

Kelan tarjouskilpailun perusteella Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutukset vastaavat niille asetettuja laatuvaatimuksia ja moniammatillinen työryhmä täyttää sille asetetut vaatimukset. Missään Kelan ohjeistuksissa tai terveystieteellisissä ohjelmissa ei kuitenkaan kerrota tai ohjeisteta, miten moniammatillisuus toteutetaan. Millaista tai minkä tasoista sen tulee olla? Onko moniammatillisuus tieteenalakohtaista, tieteidenvälistä vai poikkitieteellistä?

3.4 Kruunupuiston ASLAK- JA TYK-kuntoutuksen kehittäminen

Aikaisemmin mainitut Kelan ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen tarjouskilpailut ovat ohjanneet, jopa ”pakottaneet”, muuttamaan toimintaa, muokkaamaan sisältöjä ja miettimään yhteisiä pelisääntöjä ja työkaluja. Perinteisesti Kruunupuiston työryhmät tekevät tarjoukset, joten tarjousten tekemisen yhteydessä työn ja sen sisältöjen kehittäminen on tapahtunut luontevasti. Kuntoutusta, niin myös ASLAK- ja TYK-kuntoutusta, on kehitetty koko niiden elinkaaren ajan. Kehittämistyö on yleensä koskenut erillisiä kuntoutustuotteita tai kehittäminen on ollut tietyn ammattiryhmän ammattialakohtaista työn sisältöjen kehittämistä.

ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen sisältöjen kehittämistä Kruunupuistossa on vastuussa ammatillisen kuntoutuksen tiimi, AKU-tiimi. Tiimissä on kehittämistyötä tehty tiimin toiminnan aloittamisesta eli vuodesta 2006 lähtien. Jo ennen tiimin virallista perustamista toteutettiin moniammatillisesti AKU-hanke vuosina 2004–2006. Ammatillista kuntoutusta kehitettiin hankkeessa kehittävään työntutkimukseen (Engeström 1995) pohjautuvan menetelmän avulla. Tällöin työntekijät kokoontuivat yhdessä pohtimaan työn kohdetta, välineitä ja tavoitteita sekä sääntöjä ja työnjakoa. Tavoitteena oli kuntoutuksen ”punaisen langan” tarkentuminen. Hankkeessa Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen työskentelyotteelle sovittiin tausta-ajatus ja määriteltiin kuntoutustoiminnan tavoite. Myös yhteisiä välineitä ja käytännön työmenetelmiä kehitettiin. (Riikilä 2006.)

4 MONIAMMATILLINEN TYÖSKENTELEY

Työn moniammatillisuus tuo mukanaan useita eri tiedon ja osaamisen näkökulmia. Haasteena on luoda yhtenäinen käsitys ja ymmärrys. (Isoherranen 2005, 14.)

4.1 Moniammatillisuuden käsite ja tasot

Moniammatillisen yhteistyön käsite alkoi esiintyä yhteistyön kuvauksissa 1980-luvulla; Suomessa käsite vakiintui käyttöön 1990-luvun puolella. Tutkimusten mukaan moniammatillisen yhteistyön käsite on epämääräinen ja monenlaisten yhteistyötapojen kuvauksessa käytetty. Moniammatillisuus on eräänlainen sateenvarjokäsite, joka pitää sisällään monenlaisia ja -tasoisia ilmiöitä. (Isoherranen 2005, 13.)

Isoherranen (2005, 13) tarkoittaa moniammatillisella yhteistyöllä työskentelyä asiakas- ja työlähtöisesti niin, että eri ammattiryhmät yhdistävät tietonsa ja pyrkivät mahdollisimman tasa-arvoiseen päätöksentekoon.

Määtän (2006) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä pyritään tietojen, taitojen, tehtävien, kokemusten ja toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Hänen mukaansa käsitteellä voidaan viitata organisaation sisäiseen tai organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, yhteistyön satunnaisiin ja vakiintuneisiin muotoi-

hin sekä ammattirooleissa pitäytyvään tai uutta synteesisistä ajattelutapaa etsivään yhteistyöhön.

Leathard (2003) on määritellyt moniammatillisuuden seuraavasti: ”The term ‘interprofessional collaboration’ is the key term that refers to interaction between the professionals involved, albeit from different backgrounds, but who have the same joint goals in working together.”(Pärnä 2007.)

D`Amour ym. (2005) kuvaa moniammatillisen yhteistyön prosessia systeeminä, jossa paikallinen toiminta on seurausta eri toimijoiden käyttämistä strategioista ja niiden virallistumisesta käytännöiksi. Käsitteessä sisältöalueina ovat: jakaminen, kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. “The term collaboration conveys the idea of sharing and implies collective action oriented toward a common goal, in a spirit of harmony and trust.” (Pärnä 2007.)

Moniammatillista yhteistyötä kuvataan sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan elämäkokonaisuus. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylitykset ja verkostojen huomioiminen. Moniammatillinen tiimityö kuvaa tapaa organisoida työtä, kun moniammatillinen työskentely (multiprofessional) ottaa mukaansa myös työn kohteena olevan asiakkaan. (Isoherranen 2005, 14–15.)

Moniammatillisen yhteistyön sisältämät eriasteiset yhteistyömuodot voidaan kuvata seuraavasti (kuvio 1):

Yhteistyö lisääntyy →

Monitieteinen (multidisciplinary)	Tieteidenvälinen (interdisciplinary)	Poikkitieteellinen (transdisciplinary)
Moniammatillinen rinnakkain tapahtuva työskentely asiakkaan kanssa.	Asiantuntijat muodostavat keskustellen yhteisen käsityksen ja räätälöidyn asiakaslähtöisen tavoitteen.	Asiantuntijat rikkovat asiakaslähtöisesti työskennellessään sovitusti roolirajojaan.
Eri alojen asiantuntijat osallistuvat yhteistyöhön mutta työskentelevät erillään. Jokainen asiantuntija arvioi ja tekee erillisen suunnitelman omasta viitekehksestään käsin. Vuorovaikutus on vähäistä tai puuttuu täysin.	Eri alojen asiantuntijat vastaavat oman alansa tehtävistä itsenäisesti, mutta tekevät yhdessä suunnitelman. Tietoa jaetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.	Kaikki työskentelevät yhdessä keskustellen. He ovat tietoisia omasta ja toisten rooleista sekä erityisosaamisesta. Rooleista vapautuminen nähdään tiedon ja taitojen jakamisena. Oleellista on yli tieteenalojen ulottuva opiskelu.

Yhteistyö lisääntyy →**KUVIO 1. Moniammatillisen yhteistyön erilaiset lähestymistavat (Isoherranen 2005, 17 ja Woodruff & McGonigel 1990 teoksesta Veijola 2004, 32 mukaillen)**

Moniammatillista transdisciplinary-periaatteella työskentelevää työryhmää kuvaavat kyky jakaa tietoa ymmärrettävästi, ammatillisten rajojen väljyys, kyky ottaa yhteistä vastuuta ja halukkuus olla samanaikaisesti oppija ja erityisasiantuntija sekä valmius sopeuttaa rooleja tiimin sisällä asiakkaan tarpeista lähtien (Isoherranen 2005, 17).

Moniammatillisessa yhteistyössä on oltava aikaa keskustella ja hakea yhteisesti jaettua näkökulmaa asioihin. Osallistujien on tärkeä tietää, missä organisaatioiden toiminnan väliset rajat ovat sekä missä rajat voidaan ylittää. (Veijola 2004, 32–33.)

Moniammatillisuuteen liitetään usein myös moniäänisyyden käsite. Aina ei onnistuta luomaan yhteistä käsitystä tilanteesta, hyvätkään keskustelu- ja vuorovaikutustaidot eivät aina mahdollista hyvää moniäänistä keskustelua. Yhteisymmärrystä saattaa haitata pitäytyminen omassa taustassa ja näkökulmassa, jolloin todellinen yhteinen käsitys jää muodostumatta. (Isoherranen 2005, 18.)

4.2 Moniammatillisuus kuntoutuksen toimintamuotona

Kuntoutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan toiminnan tavoitteiden mukaisten tulosten saavuttamista. Kuntoutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa. Eri kuntoutusmuodoilla on erilaisia tavoitteita, joten niiden vaikuttavuutta on myös mitattava toisistaan poikkeavin menetelmin. Tulokselliselle ammatilliselle kuntoutukselle on ominaista moniammatillinen työote, kuntoutukseen osallistuvien tahojen yhteistyö sekä kuntoutustoimenpiteiden yhdistäminen työympäristöön, työpaikkaan ja työyhteisöön. (Penttinen 2007, 57.)

Pohjolan (2006, 8) mukaan vaikuttavalle kuntoutukselle on tyypillistä varhainen aloittaminen, tarkka kohdentaminen, moniammatillinen toteutus, aktiivinen harjoittelu ja kuntoutuksen kohdentuminen yksilön lisäksi työ- ja elinympäristöön. Merkittävä kuntoutuspalvelujen tilaaja Kela ohjeistaa moniammatillisen työryhmän tuottamaan kuntoutuspalvelunsa.

VirtuaaliAMK:n (2009) järjestämissä kuntoutuksen perusteet -opinnoissa yhtenä osiona on moniammatillinen yhteistyö kuntoutuksessa. Kuntoutusta kuvataan monitasoiseksi ja moniammatilliseksi. Monitieteisessä ja monitoimijaisessa työssä useat ammattiryhmät sopeuttavat roolejaan huomioon ottaen toiset ammattiryhmät. Samalla he yhdistävät ja sopeuttavat tietojaan, taitopohjiaan sekä sopivat toimintavastuistaan. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu eri ammattiryhmien sitoutuminen yhteistyöhön. Kuntoutujaa tuetaan kokonaisvaltaisesti eri alojen ammattilaisten yhteistyönä; kukin ammattilainen tuo kuntoutukseen oman tieteenalansa tiedon, osaamisen ja erilaisia kuntoutuksen menetelmiä.

Myös lainsäädäntö korostaa eri ammattihenkilöiden yhteistyön tärkeyttä. Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä kuvaa ja määrittää yhteistyön laatua (Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003).

Moniammatillinen kuntoutus on asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyön muutoksessa on yhä selvemmin näkyvissä sekä päällekkäisten että rinnakkaisten tehtävien suorittamista. Asiantuntija toimii useissa eri toimintajärjestelmissä – kuntoutuksessa kuntoutus-

prosesseissa - yhtä aikaa pidempiä tai lyhyempiä aikoja kerrallaan. Työskentelyn kehittäminen on pitkäjänteistä ja siirtyä käytäntöön usein vasta monien ristiriitojen ratkomisen kautta. Esimerkiksi yhteinen työväline on jatkuvan muokkauksen ja uudistamisen kohteena; työhön liittyy vahvasti työn reflektiivinen kehittäminen. (Launis ym. 1999, 78–80.)

4.3 Moniammatillisesta työskentelystä aiemmin tutkittua

Veijolan väitöstutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan moniammatillisen perhetyön ilmenemistä vaikeavammaisten lasten kuntoutuksessa päiväkodin erityisryhmässä. Alussa ammattihenkilöt eivät olleet tietoisia toistensa erityisosaamisesta ja keskustelua kuntoutuskäytännöistä oli liian vähän tai ei lainkaan. Yhteistyön esteinä pidettiin liian asiantuntijakeskeistä toimintaa ja toiminnan pirstaleisuutta, mikä ilmeni suunnittelemattomuutena ja yhteistyön puutteena. (Veijola 2004, 108–109.)

Toiminnan kehittämiseen vaikutti positiivinen asennoituminen, keskusteleva kulttuuri, keskustelutaito, kuuntelu ja tietoisuuden lisääntyminen asioista. Lopussa ammattihenkilöt olivat tietoisia toistensa osaamisista ja omasta roolistaan yhteistyössä. Kehitystyön tuloksina ammattihenkilöt kokivat toisten arvostusta, luottamusta ja kumppanuutta. Kumppanuutta kuvasivat tiedollinen tuki, tavoitteellisuus ja tasavertaisuus. Veijolan mielestä tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa kehitettäessä moniammatillista yhteistyötä. (Veijola 2004, 108–109.)

Ruotsissa Gotlannin maakunnassa kerättiin ryhmähaastattelumenetelmällä kokemuksia moniammatillisten työryhmien työskentelystä tavoitteena lisätä innostusta moniammatillisten työryhmien kehittämiseen alueella laajemminkin. Haastattelujen mukaan moniammatillista työskentelyä helpotti tavoitteiden ja roolien hahmottuminen, näin erityisesti, jos henkilöt toimivat useissa eri ryhmissä. Tämän koettiin myös lisäävän koko organisaation joustavuutta sekä yksilön osaamisen säilymistä korkealla tasolla. Työkaverit auttoivat lisäämään ymmärrystä arjen ongelmatilanteissa. Yhteisen oppimisen mahdollisuus lisäsi työn mielekkyyden kokemusta. Ryhmän vahva sitoutuminen tehtäväänsä lisäsi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Vastuiden ja toimivallan selkeä sopiminen eri ammattiryhmien välillä loi turvallisuutta ja sen koettiin

lisänneen toimintavapautta. Ryhmätyöskentelyn todettiin vaativan johtamista, jotta toiminta suuntautui organisaation toivomaan suuntaan. (Kvarnström ym. 2001, 5 - 19.)

Tyyskä tutki työssään fysioterapeuttien kokemuksia asiantuntijuudestaan moniammatillisessa työryhmässä. Työryhmätyöskentely koettiin turvalliseksi, sen koettiin antavan voimia ja auttavan kestämaan työssä. Tutkimuksessa haastatellut fysioterapeutit kokivat, että työtä ei voisi tehdä ilman moniammatillisen työryhmän tukea. Työryhmässä toimiessa havaittiin, että toisen asiantuntijan työn tunteminen opetti arvostamaan ja kunnioittamaan toisten näkemyksiä. Se antoi yhteistyölle myös mielekkyyttä ja nopeutti yhteistyön tekemistä. Erityisesti yhdessä tekeminen - ei pelkästään työryhmän kokoontuminen - lisäsi toisen työn tuntemista. Työryhmätyö koettiin haavoittuvaksi jäsenten poissaolon, vaihtuvuuden tai sitoutumattomuuden takia. (Tyyskä 2002, 25–29.)

Siparin tutkimuksessa moniammatillisen yhteistyön kehittäminen lasten ja nuorten lääkinnällisessä kuntoutuksessa kehitettiin uusi toimintamalli työntekijöiden vuorovaikutuksellisen yhteistoiminnan avulla. Vanha toimintamalli oli johtanut hajanaiseen työorientaatioon ja vaikeuteen hallita työkokonaisuuksia. Tutkimuksessa määriteltiin uuden toimintamallin perustaksi yhteinen käsitteistö, työn kohde sekä yhteiset toimintatavat. Uusi työväline siirtyi käytäntöön osittain. (Sipari 2003.)

Tantun tutkimuksessa kartoitettiin työterveyshuollon moniammatillisten työryhmien käsityksiä ammatillisesta kuntoutuksesta. Tutkimuksen tuloksena työterveyshuoltojen työryhmillä havaittiin olevan hajanainen ja puutteellinen käsitys ammatillisen kuntoutuksen muodoista, sisällöistä ja yhteistyön mahdollisuuksista. Työryhmien sisällä käsitykset olivat ristiriitaisia ja tutkimuksessa todettiin, että työryhmän yhteisen käsityksen luominen oli hankalaa. (Tanttu 2002.)

Ahokkaan opinnäytetyön kohteena oli moniammatillinen yhteistyö Leppävaaran pitkäaikaisen mielenterveysasiakkaan palveluketjussa. Tutkimuksen mukaan joustavasti toimivaa yhteistyötä hankaloittivat muun muassa kiireinen työtahti ja huonosti toimiva tiedonkulku. Työntekijät kokivat asiakaslähtöisyyden tärkeäksi työvälineeksi, riittävien resurssien puute ohjasi työn kuitenkin asiakaskeskeisyyteen. (Ahokas 2001.)

4.4 Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen moniammatillisuudessa

Osaaminen on taidon soveltamista ja suhteuttamista sosiaaliseen ympäristöön. Osaaminen ei ole pelkkää tietoa (knowledge); se on aktiivista ja dynaamista tietämistä (knowing), jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. Asiantuntijuus on tiedon, osaamisen ja käytännön taitojen luovaa käyttöä ongelmaratkaisutilanteessa. Asiantuntijuus kehittyy koulutuksen, harjaantumisen ja oivalluksen kautta. (Tulevaisuusvaliokunta 2009.)

Työelämän monimutkaistuminen ja työn muuttuminen edellyttävät yhä useammin tiukkojen ammatti- ja osaamisreviirien purkamista. Asiantuntijatyöltä edellytetään ratkaisuja, jotka eivät sijoitu perinteisen tieteenalakohtaisesti rakennetun asiantunteumuksen reviirille. Ratkaisua ei tuo myöskään uudenlaisen erityisosaamisen rakentaminen. Toimintaa uudistava ratkaisu syntyy perinteisten reviirien rajamaille. Asiantuntijuus tulee enemmän näkyviin ja kehittyy erilaisen osaamisen vuorovaikutuksessa. (Launis 1997, 124–125.)

Koulutuksen asiantuntijoiden käsityksissä tilanneherkkyys, joustavuus ja valmius sopeutua uudensuuntaisiin ympäristöihin korostuvat sekä asiantuntijuudessa että asiantuntijaksi kasvamisessa (Launis 1997, 192–193).

Työelämässä on siirrytty yhä enemmän erillisestä yksilötyöstä ryhmätyöhön ja samalla on lisätty työntekijöiden vapautta suunnitella ja vastata itsenäisemmin laajemmista työkokonaisuuksista. Työn ja vastuun laajentaminen ja siten työn rikastaminen on muokannut työpaikasta oppimisympäristön, joka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuksia uuden tiedon ja kokemusten hankintaan ja luovaan kokeiluun. Samalla myös vastuuntunne kasvaa. Tämä on tuonut työhön käsitteet tiimityö ja oppiva organisaatio. (Vaeherva 1999, 95–96.)

Työn organisoiminen tiimityön periaatteiden mukaisesti mahdollistaa myös tiimioppimisen ja tiimissä oppimisen. Tiimioppiminen tarkoittaa ryhmänä tapahtuvaa yhteistä oppimista, jota voidaan hyödyntää uudenlaisen tehtävän ratkaisemisessa. Tiimissä oppiminen tarkoittaa tiimin muodostamaa oppimisympäristöä yksittäiselle tiimin jäsenelle. Oppiva organisaatio on ihanne avoimesta, joustavasta ja nopeasti uusiin haastei-

siin vastaavasta organisaatiosta, jossa ilmapiiri on keskusteleva ja jatkuvaan oppimiseen kannustava. Näin organisaatiossa tapahtuu oppimista niin yksilö-, ryhmä- kuin myös organisaation tasolla. (Vaherva 1999, 95–96.)

Oppimista voi luokitella usealla eri tavalla. Voidaan puhua formaalista oppimisesta, kun tarkoitetaan muodollista, luokkahuonetyyppistä opetusta. Formaali oppiminen antaa käsitteitä ja kehittää siten ajattelua, mutta kokemus opittavista asioista jää vähäiseksi. Informaali oppiminen on toimintaoppimista esimerkiksi työtä tekemällä, harrastamalla ja tutkimalla. Keskeistä informaalisessa oppimisessä on kokemus ja sen läpikäynti, reflektio. Erityisesti kriittisen reflektion merkitys todelliselle oppimiselle on keskeinen. (Vaherva 1999, 97.)

Ongelmallisten tilanteiden reflektointi ja niiden läpikäyminen antaa mahdollisuuden tilanteen ja toiminnan uudelleen arviointiin. Kokemus saa näin merkityksen ja siirtyy asiantuntijuuden rakennusaineeksi sekä resurssiksi vastaaviin tilanteisiin. Kokemus näkyy toiminnassa usein erilaisuutena ja toimintatapojen rikkautena. Asiantuntijuuden kehittymisessä erityisesti opitun soveltaminen on keskeistä. Myös joustavuudella, vuorovaikutuksella, kommunikaatiolla ja yhteisten kokemusten jakamisella on tärkeä merkitys asiantuntijan toiminnassa. Työssä oppiminen on mahdollisuus. (Valkeavaara 1999, 121–122, 124.)

Ryhmän tai tiimin osaamisen katsotaan edustavan koko yksikön kokonaissuorituskykyä. Tähän kokonaissuorituskykyyn liittyy merkittävästi se, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä tai miten koko ryhmä toimii tuotteen tai palvelun aikaan saamisessa. Toisilta oppiminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen eli areenaa ja tilaisuutta vaihtaa kokemuksia ja mielipiteitä. Yrityksen oppimiseen vaikuttavat myös ongelmat, joita pyritään ratkomaan: suuntaudutaanko tuotteisiin ja prosesseihin, yksilölliseen osaamiseen vai työryhmien kyvykkyyteen? (Ranki 1999, 22, 30, 92–93, 146.)

Toimintaympäristöstä riippuen moniammatillisen työryhmän jäsenillä on yhteistä osaamista, mutta myös oman erityisosaamisen ja asiantuntijuuden ymmärtäminen on oleellista yhteisen näkemyksen aikaan saamiseksi. Moniammatillisuudessa pitää toi-

saalta kyetä rakentamaan ryhmän yhteistä osaamista, toisaalta selvittää ja kirkastaa omaa erityisosaamistaan. (Isoherranen 2005, 19.)

Asiantuntijuus ei ole yksilön vaan toiminnan ominaisuus ja kehittämisen valmiudet nousevat toiminnan kehityshistorian ja työn kohteen muutoksen ymmärtämisestä ja tämän ymmärryksen kehittämisestä. (Launis ym. 1999, 75.)

5 YHTEISTYÖ – YHDESSÄ TEKEMINEN

Toimiva yhteistyö edellyttää rakenteellisia puitteita, selkeää työnjakoa, vuorovaikutuksen laatua ja eri toimijoiden keskinäistä ymmärrystä työn sisällöistä ja ydintehtävistä (Määttä 2007).

5.1 Tiimi- ja työryhmätyöskentely

Toisin kuin tieteessä ja tutkimuksessa, työelämässä tiimi-käsitettä käytetään laajasti ja melko vapaasti. Yksinkertaisimmin ilmaistuna tiimi on itseohjautuva työryhmä. Tiimi voidaan määritellä myös ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteisvastuu tietyn asiakokonaisuuden hoitamisesta. Tiimit ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi tietyn työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Lyhyesti voidaan määritellä tiimi ryhmäksi ihmisiä, jotka tietävät, mitä ovat tekemässä ja kenelle; asiakas on usein toiminnan keskiössä. (Spiik 1999, 29,87.)

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita noudatetaan. Pällekkäinen työ aiheuttaa helposti stressiä ja uupumusta, ja sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas. Tiimipalaverit ovat areenoja, joissa pelisäännöistä sovitaan. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteistyössä. Tiimin toimintaa ohjataan palaveri- ja vuorovaikutuskäytännöillä, joissa voidaan erottaa ainakin kaksi päätyyppiä: säännölliset tiimin arjen toimintaa ohjaavat kokoontumiset ja erilliset kehittämistilaisuudet, joissa keskustellaan esimerkiksi ongelmatilanteista tai työn muutoksista. (Spiik 1999, 61–63.)

Laadukas tiimitoiminta edellyttää tiimin pelisääntöjen tuntemista ja riittävän hyvää keskinäistä ymmärrystä. Riittävä keskustelu ja ymmärrys säästävät aikaa, voimavaroja

ja resursseja. Tiimin tehokkaalle työskentelylle on tärkeää sopia toimintakäytännöistä yhdessä. Ajattelu- ja keskusteluvaiheessa tiimiläiset voivat hyvin olla eri mieltä asioista, mutta yhteisesti sovittuun käytäntöön pitää lopulta päästä. Jokaisen tiimin jäsenen tulee hyväksyä sosiaalinen vastuunsa tiimissä. Tämä merkitsee oman käyttäytymisen ohjaamista eli itsesääätelyä. Jokainen ihminen pystyy tiimin kannalta kitkattomaan yhteistyöhön, mikäli haluaa. (Spiik 1999, 58, 96–98.)

Kuntoutustyössä kurssikohtaisen työryhmän tai tiimin kokoonpano vaihtelee usein, tiimi tai työryhmä ikään kuin järjestäytyy aina uudelleen. Kuten jo edellä todettiin, saatetaan samanaikaisesti toimia useissa, eri vaiheessa olevissa työryhmissä tai tiimeissä yhtäaikaisesti ja rinnakkaisesti. Tämä saattaa vaatia hyvinkin erilaisten toiminta- ja vuorovaikutusmallien sekä sääntöjen noudattamista. (Launis ym. 1999, 78.)

Erityisesti muutostilanteissa tiimien käyttäminen on välttämätöntä, mikäli toiminnan kehittämisessä halutaan päästä uusiin ratkaisuihin. Yksilöllinen osaaminen on tärkeää, mutta erilaisten osaamisten yhdistäminen ja sitä kautta toiminnan luova kehittäminen on keskeistä nykyajan organisaatioille. (Heikkilä ym. 2001, 17.)

5.2 Vuorovaikutus

Tämän päivän työelämässä työtä tehdään lähes poikkeuksetta puhumalla, viestimällä ja toimimalla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus-sana viittaa toisaalta vuoron perään tapahtuvaan toimintaan ja toisaalta vaikuttamiseen, joka kohdistuu toisen käyttäytymiseen, ajatuksiin, asenteisiin ja tunteisiin. Vuorovaikutuksessa viestejä kulkee puhuttavien sanojen ja toisen osapuolen eleiden havaitsemisen sekä kirjoitetun tekstin kautta. Vuorovaikutukseen liittyy keskeisesti oman roolin tiedostaminen ja vuorovaikutuksen eri sävyjen hallinta. Vuorovaikutuksen eri roolit ovat erityisen merkittäviä ryhmissä, joiden jäsenet ovat monenlaisissa riippuvuussuhteissa keskenään. Jos ryhmän jäsenten roolit ovat epäselvät eivätkä vastaa jäsenten odotuksia ja tarpeita, vuorovaikutukseen tulee jännitteitä ja yhteistyö vaikeutuu. (Silvennoinen 2004, 15–16.)

Vuorovaikutukseen sisältyy aina tulkinnanvaraisuutta, sillä yksilöllisten tekijöiden lisäksi siihen vaikuttavat myös tilannetekijät, asiayhteys ja toimintaympäristö. Vies-

tinnässä sekä viestijä että vastaanottaja tekevät aina tulkintoja ja päätelmiä. (Silvennoinen 2004, 18.)

Tulkinnallisuuden takia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy epävarmuutta ja epämääräisyyttä, jonka syntymisessä vaikuttaa nykyisyyden lisäksi myös menneisyys, vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden toiminta ja tilanne. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toista ymmärretään aina vain osittain. Tämän vuoksi ihmiset joutuvat jatkuvasti testaamaan vastavuoroisesti toistensa puhetta silloinkin, kun yhteisymmärrys on syntynyt. Toisaalta juuri tämä luo mahdollisuuden omista alkuperäisistä ajatuksista kasvavaan uuteen näkökulmaan. Osallistujien välisissä keskusteluissa yhteiset tunteet ja ajatukset kietoutuvat toisiinsa, syntyy elävä prosessi, jossa puhe ja ajatukset ovat vastauksia edellä sanottuun. (Wink 2007, 41.)

5.3 Keskustelu

Keskusteleminen on keskeinen vuorovaikutuksen väline. Työyhteisössä hyväksyttäväksi koetaan yleensä tavanomainen tai sovinnainen keskustelu. Keskustelun luonne voi olla yksilöä korostavaa tai yhteisen merkityksen etsintää. Tämän keskustelun ulottuvuuden mukaan voidaan nimetä neljä erilaista keskustelutyyliä: raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. (Ross 1998; Heikkilä ym. 2001, 56).

Työyhteisössä vallitseva keskustelukulttuuri rakentuu ajan myötä yhteisistä tavoista ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuurin kautta yhteisön jäsenille selviää, mikä on hyväksyttyä, arvostettua ja oikeaa. Keskustelukulttuurin muuttaminen vaatii nykykäytännön tunnistamista. Työelämän muutos edellyttää työskentelytapojen kehittämistä, yhteistoiminnallisuutta ja yhdessä ajattelua. Erilaisista keskustelutavoista erityisesti dialogin avulla ihmisten kokemukset on mahdollista saada esille ja käyttöön. Dialoginen keskustelu on välttämätöntä nykyajan organisaatioiden toiminnalle ja kehittymiselle. (Heikkilä ym. 2001, 13, 58–60.)

Dialogin piirteitä voidaan kuvailla mm. toimivuuden näkökulmasta: toimiva dialogi järjestää ja toimimaton dialogi hajottaa organisaatiota. Mikä keskustelussa sitten edistää, mikä estää dialogin syntymistä? (Wink 2007, 95.)

Keskustelussa toisen kysymykseen vastaaminen tai oma kysymyksenasettelu, jolla haluaa selventää edellisen lausuman merkitystä, vahvistaa dialogia. Myös sympaattinen toisen huomioiminen, uteliaisuus ja kiinnostus toista kohtaan vahvistavat keskustelun dialogisuutta. Edellä kuvattuja keskustelun piirteitä kutsutaan vahvistamiseksi. Yhtenäisyyden luominen vahvistaa keskustelun dialogisuutta ja siihen riittävät hyvinkin pienet puheteot. Mikäli keskustelun toinen osapuoli myöntyy helposti tai vahvistaa kaiken toisen sanoman eli jäljittelee tai toistaa kaiken kuulemansa, keskustelu ei synnytä uutta. Erityisesti keskusteluun lisätyt näkemykset ja näkemuserot ovat niitä keskustelutekoja, jotka synnyttävät dialogista keskustelua ja luovat yhteisiä merkityksiä. Edetessään dialogi jättää jälkeensä keskustelujen kirjon ja keskustelijat luovat todellisuutta, jolla on historiallinen syvyys. Myös reflektio ja rajojen rakentaminen ovat keinoja laajentaa dialogia. (Wink 2007, 95–97.)

Keskustelussa toisen sanoman asian julistaminen vääräksi, käsittämättömäksi tai loukkaavaksi pysäyttää dialogin. Dialogia heikentää tai jopa tuhoaa myös negaatio eli aktiivinen toisen huomiotta jättäminen, kuten pois kääntyminen, toisen keskustelun aloittaminen, keskeyttäminen, vihamieleinen kritiikki tai monologinen diskurssi. Vaikka aikaisemmin monologin on katsottu olevan asemaan perustuva etuoikeus organisaatioin tietyille yksilöille, se ei enää näyttäisi kuuluvan organisaatioiden arkipäivään. Myös yksilöllinen moite toimii negaation tavoin. Dialogisen keskustelun haasteena onkin löytää vaihtoehtoinen keskustelullinen tapa ilmaista tyytymättömyys toisen toimimattomuuteen. (Wink 2007, 95–97.)

Dialogin edellytyksenä on oppiva organisaatio, jossa tehokkuuden parantamiseen pyritään yhdessä oppimisen kautta. Yhdessä ajatteleva ja yhteistoiminta sekä kokemuksellinen oppiminen ovat mahdollisia, kun yrityskulttuuri ja ilmapiiri koetaan turvallisiksi. Yhteiset keskustelut ja keskustelufoorumit ovat tärkeitä; persoonallisia uusia näkemyksiä saadaan esille ja kokemusten perusteella luodaan yhteistä tietoa. (Heikkilä ym. 2001, 12–13)

Kielen käyttö saatetaan usein mieltää vain asioiden kuvaamiseksi. Puheessa käytetyillä lausumilla kuitenkin aina sekä kuvataan että tehdään jotakin. Sanottu väittää jotakin todellisuuden luonteesta kuvaten sitä, samalla se rakentaa todellisuutta. Keskustelut synnyttävät yhteistä merkitystä työssä. Puheenvuorojen vuorottelun avulla luodaan

yhteistä tietoa ja ymmärrystä - tai mukaudutaan ja alistutaan. Näin luodaan erilaisia rooleja vuorovaikutussuhteessa oleville. Keskustelu on tärkein todellisuutta ylläpitävä mekanismi, joka jatkuvasti muokkaa yksilön subjektiivista identiteettiä. (Wink 2007, 16–22, 40.)

Kuntouttava asiakastyö edellyttää hyvää vuorovaikutusosaamista, joka on vaativa osa ammatillista osaamista. Vuorovaikutus on ennalta arvaamatonta ja siten myös erittäin kiehtovaa. Dialogiseen vuorovaikutukseen kuuluu osapuolten kiinnostus tutkia toisten esittämiä näkökulmia ja rohkeus uusien ideoiden yhteiseen kehittelyyn. Liialliseen asiantuntijakeskeisyyteen liittyy vaara tulkita asiakkaan asioita oppimiemme teorioiden mukaisesti ja asiakkaan ääni voi jäädä huomiotta. Jokainen vuorovaikutustilanne on hyvin erilainen ja molemmista osapuolista vahvasti riippuva. Ihminen vaikuttaa vasta merkityksellisessä suhteessa ja tuo vaikuttuminen tuottaa mahdollisesti myös muutosta. Sekä asiakassuhteissa että moniammatillisessa vuorovaikutuksessa esiintyy myös valtasuhteita ja peliä. (Mönkkönen 2008, 50.)

Työstä tehdään merkittävä osa puhumalla. Myös kehittävä työntutkimus hyödyntää puheen tutkimuksen metodeja, keskusteluanalyysijä ja diskurssianalyysin eri suuntauksia. Työtoiminnot ovat enenevässä määrin viestinnällisiä ja vuorovaikutteisia. Tietotekniikan massiivinen käyttöönotto on nopeuttanut tuotanto- ja palveluprosesseja. Asiakas- ja markkinalähtöisyys korostavat prosessien häiriöiden havaitsemisen, korjaamisen ja prosessien parantamisen tärkeyttä. Tämä kaikki tapahtuu yhteistoiminnassa ja vaatii viestintää. (Engeström 2004, 103, 105.)

6 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT

Tässä kehittämistyössä tavoitteena on kartoittaa Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen työntekijöiden kokemuksia moniammatillisesta työskentelystä ja selvittää moniammatillisen työskentelyn kehittämistarpeet. Tavoitteena on myös selvittää, miten osallistujat kokevat kehittämistyöskentelyn. Tavoitteena on samalla yhdessä työskentelyn kehittyminen. Lisäksi kiinnostuksemme kohteena on tehdä havaintoja siitä, millaista vuorovaikutus kehittämistilaisuuksissa on.

Kehittämistyössä etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten ASLAK- ja TYK-kuntoutusta tekevät kokevat moniammatillisen työskentelyn?
2. Mitä kehittämistarpeita on moniammatilliselle työskentelylle ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa?
3. Miten kehittämistarpeet etenevät toimenpiteiksi ja arjen työskentelykäytännöiksi?
4. Miten osallistujat kokevat kehittämistyöskentelyyn osallistumisen?

Kehittämistilaisuuksissa on tarkoituksena tarkastella moniammatillisen työskentelyn valmiuksia: yhteistyötä, vuorovaikutusta, osaamista ja asiantuntijana toimimista sekä asiantuntijuuden kehittymistä. Miten arkityössä ilmenevät häiriöt tai ongelmat liittyvät nykyisiin tapoihin työskennellä? Tavoitteena on etsiä ja löytää toimintaa tukevia ja asiakaslähtöistä työskentelyä edistäviä työkäytäntöjä.

7 KEHITTÄMISEN KULKU

Tässä kehittämistyössä sovelletaan kehittävän työntutkimuksen työskentelyotetta. Kehittävä työntutkimus on suomalainen, monitieteinen työn tutkimisen ja kehittämisen lähestymistapa, joka pohjautuu toiminnan teoriaan (Engeström 2004, 9). Toimintatutkimuksissa on yhteistä ja keskeistä käytäntöihin suuntautuminen ja muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10). Oleellista tässä kehittämistyössä on osallistujien yhteistoiminta, yhteinen keskustelu ja keskinäinen vuorovaikutus. Moniammatillisten työryhmien kehittämishankkeissa on myös aikaisemmin (esimerkiksi Sipari 2003, Veijola 2004) käytetty toimintatutkimusta ja kehittävän työntutkimuksen otetta.

Keskustelevaa toimintatutkimussuuntausta ilmentävät kommunikatiivinen toimintatutkimus, keskusteleva kehittäminen, demokraattinen dialogimenetelmä ja konferenssimenetelmä. Näissä työskentelyn tavoitteena on vuorovaikutuksen kehittyminen, joka vaikuttaa työyhteisön muutokseen ja työelämän innovaatioihin. Lähtökohtana ovat työyhteisön toimijoiden kokemukset ja ajatus siitä, että työntekijät ovat itse työnsä parhaat asiantuntijat. Kuulan (1999) mukaan kommunikatiivinen toimintatutkimus

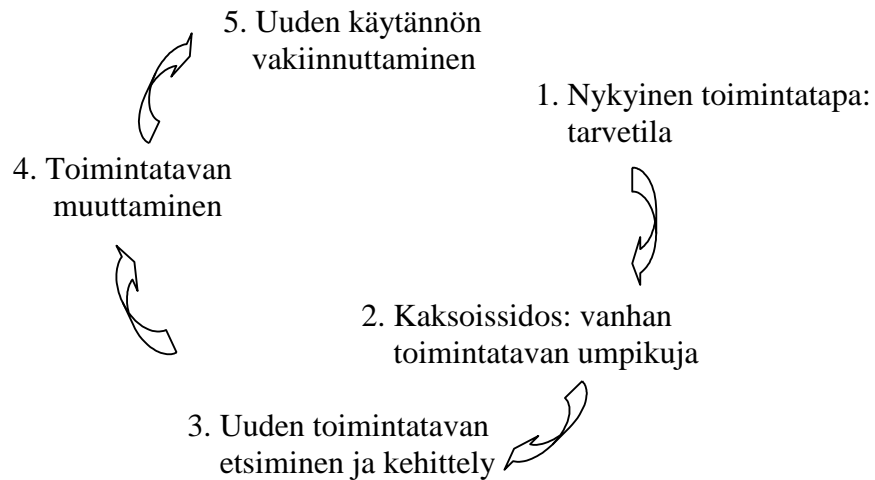
käytäntöön siirrettynä tarkoittaa tasavertaista vuoropuhelua, jonka mukaan jokaisella on oikeus, mahdollisuus ja vastuu osallistua kehittämisestä ja muutoksesta käytävään keskusteluun. Osallistuminen perustuu työkokemukseen, ajatuksiin ja mielipiteisiin ammatti- ja hierarkia- asemasta riippumatta. (Kuula 1999, 90–92.)

Myös Veijola (2004) käytti kommunikatiivista ja osallistavaa toimintatutkimusta lasten moniammatilliseen kuntoutukseen liittyvässä kehittämishankkeessaan. Siinä todettiin, että ammattihenkilön tehtävä ei ole niinkään ratkaista ongelmia vaan luoda mahdollisuus keskustelulle: toiminnassa korostuu keskustelun ja kielen merkitys. (Veijola 2004, 37, 39.)

Pärnä (2007) tutkimuksessaan moniammatillisen yhteistyön käsitteellisestä jäsentämisestä kertoo työn kehittämisen ja tutkimuksen useista suuntauksista, joista yksi on kommunikatiivinen toimintatutkimus. Myös Lindh (2007) soveltaa kommunikatiivisen toiminnan teoriaa tutkiessaan ammatillisen kuntoutussuunnitelman toteuttamista ja vaikuttavuutta.

Launis ja Engeström (1999) peräänkuuluttavat työyhteisöissä uusien toimintamallien, sääntöjen ja työnjaon kehittämistä vastaamaan työn muutoksen paikallisiin haasteisiin. Toiminnan kohde luo toiminnan motiivin ja kytkee yksittäisten asiantuntijoiden teot kokonaisuudeksi, osaksi kohteellista toimintaa. Engeström (1987) on kehittänyt kohteellisen toiminnan käsitettä toimintajärjestelmän yleiseksi malliksi, joka sisältää teorian toiminnan kehitysdynamiikasta. Muutokset aiheuttavat toimintaan ristiriitoja, jotka ilmenevät arkityössä erilaisina ongelmina ja häiriöinä. Näiden ongelmien ratkaiseminen edellyttää toiminnan analysointia ja uusien arkisten toimintamuotojen kehittämistä ja kokeilemistä. (Launis ym. 1999, 75.)

Engeströmin mukaan tutkimus- ja kehittämisprosessilla on syklinen kehityskaari (kuvio 3), joka alkaa kriittisellä työprosessien tarkastelulla ja jatkuu dialogisesti uudenlaisen mallin etsimisellä ja testaamisella. Tällaisessa kehittämisessä sivujuonteet ovat tyypillisiä. (Engeström 2004, 60.)



KUVIO 2. Ekspansiivinen kehityssykli (Engeström 1995)

Oppimisprosessia kuvataan ekspansiiviseksi silloin, kun saman työkohteen parissa työskentelevät työyhteisön jäsenet saavat ratkaistuksi nykytoiminnan ristiriitoja, jotka tuovat työhön häiriöitä ja ristiriitoja. Ekspansio merkitsee siirtymistä uuteen toimintatapaan, joka edellyttää vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittämistä ja muuttamista. Uusi toimintamalli ei ole kenelläkään valmiiksi tiedossa, vaan se neuvotellaan ja muotoillaan kehittämisprosessin aikana. (Engeström 1987.)

Tässä kehittämistyössämme käytettiin siis kommunikatiivista toimintatutkimusta, keskustelevaa kehittämistä, jossa ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa työskentelevät eri ammattiryhmien edustajat yhdessä miettivät ja keskustelivat työstään. Keskeistä kehittämistyössä oli yhteisten näkemysten ja kokemusten jakaminen. Arkityössä keskustelu jää helposti ajatusten vaihdon tasolle, joten tässä kehittämistyössä keskustelua ohjattiin ja työskentelyä dokumentoitiin asioiden saattamiseksi sopimuksiksi ja toimintakäytännöiksi.

Kokemusten kartoittamiseksi tarkasteltiin nykyisiä toimintakäytäntöjä ja kokemuksia moniammatillisesta työskentelystä. Kokemusten jäsentämisen apuna käytettiin toimintajärjestelmämallin mukaista työn jäsenystä (työn kohde, tarkoitus ja tavoite, työnjako, välineet, säännöt, häiriöt ja toimivat työkäytännöt). Tämän lisäksi yhdessä työskentelemiseen liittyen tarkasteltiin osaamista, resursseja ja tiedonkulkua.

Kehittämistyö koostui neljästä vaiheesta (kuvio 3): moniammatillisen työskentelyn kokemusten kartoituksesta (Nykytila), kehittämistarpeista (Kokemuksista kehittämideoihin), kehittämiskohteiden työstämisestä käytännön toimenpiteiksi (Mitä oikeasti tehdään?) ja kehittämistyöskentelyn arvioinnista (Älynvälläys-lomake).

Kehittämisvaihe I NYKYTILA Kokemukset moniammatillisessa työskentelyssä: toimintatavoissa toimivaa, häiriöitä, ”puhututtavaa”	Toukokuu 2008 Yksilötyöskentely Parihaastattelu Yhteiskeskustelu
Kehittämisvaihe II KOKEMUKSISTA KEHITTÄMISIDEOIHIN Moniammatillisen työskentelyn kokemukset kehittämiskohteiksi	Kesä- ja elokuu 2008 Galleriakävely Yhteiskeskustelu
Kehittämisvaihe III MITÄ OIKEASTI TEHDÄÄN? ”Muistelu” videon avulla Kehittämiskohteiden työstäminen käytännön toimenpiteiksi	Helmikuu 2009 Toimintasuunnitelmalomake Pienryhmissä työskentely Yhteiskeskustelu
Kehittämisvaihe IV ARVIOINTI Kokemuksia työskentelytavasta, työskentelyn hyödyllisyys, ajankohtaisuus	Maaliskuu 2009 ”Älynvälläys”-arviointilomake

KUVIO 3. Yhdessä työskentelyn kehittäminen ASLAK- ja TYK -kuntoutuksessa

7.1 Kehittämistyöhön osallistujat

Kehittämistyöhön osallistujiksi valitsimme Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa työskentelevät henkilöt. He muodostavat luontevan jo olemassa olevan ryhmän kehittämistyölle. Osallistujat työskentelevät kaikki työelämäasiantuntijoina ASLAK- ja/tai TYK-kuntoutuksen moniammatillisissa työryhmissä. Yhteensä tilaisuuksiin osallistui kahdeksan eri henkilöä, joista seitsemän osallistui vähintään kahteen tilaisuuteen (taulukko1).

TAULUKKO 1. Kehittämistilaisuuksien osallistajat ammattiryhmittäin

Tilaisuus/ kuntoutustyöntekijät ammattiryhmittäin	I	II	III	IV
lääkäri	1		1	1
(työ)fysioterapeutti	4	3	3	4
psykologi	1	1	2	1
sosiaalityöntekijä	1		1	1
Yhteensä	7	4	7	7

Osaan tilaisuuksista kutsuttiin mukaan kuntoutuspäällikkö, johtava ylilääkäri ja viimeiseen myös asiakassihteri kehittämistoimenpiteiden toteutumisen varmistamiseksi ja käytäntöön saattamiseksi. Kehittämistyön ohjaajat osallistuivat keskusteluun, minkä lisäksi toinen ohjasi työskentelyä tilaisuuksissa.

7.2 Kehittämistilaisuuksissa käytetyt menetelmät

Tässä kehittämishankkeessa - kuten kehittävässä työntutkimuksessa - prosessiin osallistujat ja ohjaajat toimivat molemmat työkäytäntöjen tutkijoina ja kehittäjinä. Ohjauksen tehtävänä oli erilaisten väliintulojen kautta ”sysätä” osallistujia eteenpäin. Keskustelun ohjaustekojen tukena toimi ohjaajien keräämä havaintoaineisto (peili). Tuotetun havaintoaineiston perusteella osallistujille annettiin tehtäviä uuden toimintamallin muodostamiseksi. (Engeström 1987.)

Työskentelytapana ensimmäisessä kehittämistilaisuudessa käytettiin yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyä. Yksilötyöskentelyssä osallistujia ohjattiin kirjaamaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan moniammatillisesta työskentelystä. Parihaastatteluvaiheessa työntekijät haastattelivat pariaan hänen valitsemistaan aiheista muiden kuunnellessa keskustelua. Parihaastattelujen jälkeen käytiin yhteiskeskustelua.

Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alamuoto ja siihen pätevät pitkälti samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska siinä saadaan samalla tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmä voi auttaa asioiden muistamisessa ja korjata

mahdollisia väärinymmärryksiä. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon halutessaan, ja toisaalta ryhmässä voi olla henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan. Ryhmällä voi olla myös vapauttava vaikutus haastateltaviin. (Hirsjärvi 1998, 206–207.)

Toisessa vaiheessa kehittämistyön ohjaajat esittelivät ensimmäisen keskustelukerrasta keskeiset kokemukset ja huomiot. Osallistujilla oli mahdollisuus tehdä lisäyksiä ja kommentoida kehittämistyön ohjaajien tekemiä koosteita galleriakävelyn puitteissa. Tämän tarkoituksena oli tarkastuttaa ohjaajien huomioiden oikeellisuus. Samalla koostettu havaintoaineisto toimi edellisen kerran ajatusten mieleen palauttajana ja jäsentäjänä, peilinä. Galleriakävelyä seurasi yhteiskeskustelu, jonka tavoitteena oli valita keskeiset kehittämiskohteet saadusta aineistosta jatkotyöstämistä varten.

Galleriakävelyä on käytetty paljon terveydenhuollon ja opetusalan kouluksissa ja seminaareissa. Seminaareissa galleriakävely on verrattavissa posterinäyttelyyn. Posterilla tarkoitetaan tietotaulua ja/tai julistetta, joka kuvaa tutkittavia tapahtumien kulkua tai tutkittavaa ilmiötä (tässä kokemuksia). Siinä asiaa havainnollistetaan kuvin ja kaavioiden avulla, yleensä se sisältää vain vähän tekstiä. Posterit kiinnitetään seinään, ja laatijat seisovat yleensä sen vieressä vastaamassa yleisön kysymyksiin. Galleriakävelyyn voi lisätä yksilötyöskentelyvaiheen kommentti- ja kysymyslappuineen. (Tepponen ym. 1998.)

Kolmannessa vaiheessa sovittiin, mitä asioille oikeasti tulee tehdä. Käytössä oli Kruunupuiston toiminnan seuranta ja kehittäminen -lomake (liite 1). Pienryhmissä tavoitteena oli yhdessä miettiä, miten kehittämisideat saadaan arjen käytännöiksi: kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Pienryhmätyöskentelyjen tulokset esiteltiin yhteiskeskustelussa.

Koko työskentelyn arvioimiseksi kehittämistilaisuuksiin osallistuneille annettiin täytettäväksi koulutusten arviointiin Kruunupuistossa käytettävä ”Älynväläys” -lomake (liite 2). Lomakkeella osallistujia pyydettiin arvioimaan koulutuksen tai kehittämistilaisuuden ajankohtaisuutta ja hyödyllisyyttä sekä oman työn että työyhteisön näkökulmasta. Myös vapaata kommentointia toivottiin idean, ajatuksen, kehittämisehdotuksen tai älynväläyksen muodossa. Kehittämistyössä palautetta ja arviointia pyydet-

tiin yhteisesti kaikista niistä kehittämistilaisuuksista, joihin kyseinen työntekijä oli osallistunut. Lomake palautettiin kehittämistyön ohjaajille.

Lomakkeessa koulutustilaisuuden ajankohtaisuuden ja hyödyn arvioinnissa käytetään strukturoituja asteikkokysymyksiä. Vapaasti kommentoitava avoin kysymys koskee tilaisuudessa syntyneitä ajatuksia jatkotyöskentelyä tai arviointia varten. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden sanoa, mitä vastaajalla todella on mielessään. Strukturoidut kysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan asian, minkä takia niihin on yleensä helpompi vastata. Tilaisuuden arviointia tehtäessä asteikkokysymysten käsittely on helpompaa: vastausten kirjavuuden vähetessä niiden vertailu ja analysointi helpottuvat. (Hirsjärvi (1998, 197.)

Tilaisuuksien kesto vaihteli puolestatoista kahteen tuntiin. Kolmen ensimmäisen tilaisuuden keskusteluosiot videoitiin. Kehittämistilaisuuksiin osallistuneilta kysyttiin jokaisen tilaisuuden alussa suullisesti lupa videointiin ja videoiden käyttämiseen kehittämistyön havainnollistajana seuraavissa vaiheissa. Lisäksi osallistujilta pyydettiin heidän tekemänsä muistiinpanot aineistoksi tukemaan ohjaajien työskentelyä. Kehittämistyö perustui siis interventioissa tallennetulle video-aineistolle ja osallistujien muistiinpanoille. Kehittämistyön ohjaajat poimivat konkreettisia kokemuksia, kuvaavia esimerkkejä ja selkeitä kehittämistarpeita aina seuraavaan kehittämistilaisuuteen. Ohjaajat havainnoivat työskentelyn luonnetta, keskustelua ja vuorovaikutusta kehittämistilaisuuksien aikana ja videoilta.

8 TULOKSET

Tässä kehittämishankkeessa ASLAK- ja TYK-kuntoutustyötä tekevien moniammatillisen työskentelyn ytimeksi nousi halu tehdä hyvää kuntoutustyötä. Muuttuneet sisällöt sekä tarve hyvän kuntoutustyön tekemiseen loivat hyvän lähtökohdan kehittämistyöskentelyn käynnistymiselle.

Kehittämistyön tulokset esitellään kehittämistyön kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Työskentelyssä saatuja kokemuksia kuvataan moniammatillisuuden ja yhdessä työskentelyn näkökulmista. Tekstissä kokemuksia havainnollistetaan suorilla lainauk-

silla (kursivoitu). Tämän jälkeen esitellään moniammatillisen työskentelyn kehittämistarpeet Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa moniammatillisuuden, asiantuntijuuden, yhdessä tekemisen ja tulevaisuuteen suuntautumisen näkökulmista. Seuraavaksi esitetään suunnitelmat kehittämiskohteiden työstämiseksi arjen käytännöiksi, jonka jälkeen pohditaan keskustelujen ja vuorovaikutuksen luonnetta tilaisuuksissa. Lopuksi kuvataan osallistujien arviointeja kehittämistyöskentelystä.

8.1 Kokemuksia moniammatillisuudesta

Kokemuksista keskusteltaessa tuli selvästi esiin tarve moniammatillisuuden käsitteen tarkempaan määrittelyyn ja yhtenäistämiseen.

” Onko se sellainen käsitteellinen asia, jota meidän pitäis purkaa, että miten me ymmärretään jokainen tuo moniammatillisuus, mitä se tarkoittaa käytännön tasolla? ”

” ... jos mulla on joku käsitys moniammatillisesta yhteistyöstä, niin onks kaverilla samanlainen? ”

Kuntoutustyötä tekevien mielestä moniammatillisella yhteistyöllä tulee olla määritelty tavoite. Omalla persoonalla työskentely on sallittua, kunhan tavoite on kirkaana mielessä. Tämä mahdollistaa myös työntekijän vaihtumisen prosessin aikana. Moniammatillisen työskentelyn tulee näkyä kuntoutuskertomuksessa yhteisenä näkemyksenä, konsensuksena.

Osallistujien kokemusten mukaan ”*moniammatillinen juttu*” parhaimmillaan näkyy siinä, että yhteistyö ”*synkkaa*” hienosti yhteen tiiminä. Tavoite on tällöin prosessin mukainen. Moniammatillisuuden koettiin toimivan ASLAK- ja TYK-prosesseissa aika hyvin, erityisesti yhteistyö ryhmätilanteissa koettiin sujuvaksi. Kauan yhdessä toimineessa, vakiintuneessa TYK-työryhmässä toimivaksi koettiin hioutuneet toimintatavat, luottamus kunkin panostukseen ja oman osuuden tekemiseen. Toisen työtä arvostetaan, ja homma ”*pelittää*”.

Keskustelussa esiin nousi vahvasti myös asiakasnäkökulma. Kuntoutujien, Kelan ja myös työntekijöiden tavoitteet ovat korkeat varsinkin kuntoutuksen ensimmäisellä jaksolla, kun ”*kaikeaa pitäis käynnistyä*”. Kuntoutuksen tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat monet asiat.

”Kuntoutus on jotenkin mystinen prosessi. Näennäisesti tekee kaksi samanlaista prosessia, toinen rullaa hyvin ja tuo hyviä tuloksia, toinen menee ihan eri suuntaan. Iso muuttuva tekijä ovat kuntoutujat ja ryhmä.”

Kokemuksista keskusteltaessa toimivan moniammatillisen työskentelyn edellytykseksi nousivat asiantuntijuus ja osaaminen. Osaamiseen liittyen keskustelussa pohdittiin, onko kuntoutustyötä tekevillä asiantuntijuutta riittävästi. Mikäli asiantuntijuutta ei ole, kuntoutustyötä ei voi tehdä. Keskustelussa päädyttiin siihen, että osaamista, tahto- ja taitotilaa löytyy. Moniammatillisuuden näkyminen yhteistyössä vaatii jakamista, puhumista sekä yhdessä olemista. Tärkeänä pidettiin oman osaamisen ja asiantuntijuuden tunnistamista sekä oman syvimmän asiantuntijuuden yhdistymistä ammatillisen kuntoutuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Keskusteluissa nousi esiin tarve tietää, millaisena työ näkyy työparille, työryhmälle ja kuntoutujalle. Asiantuntijuudessa tulee välttää sirpalemaisuuksia ja päällekkäisyyttä. Tässä todettiin onnistumisia erityisesti ASLAK-prosessin kakkosjaksolla, jossa ohjelman eri osat täydentävät hyvin toisiaan. Asiantuntijuus koettiin mahdollisuutena kehittymiseen.

Keskusteluissa tuli selkeästi esiin moniammatillisen työskentelyn eri näkökulmat. Tärkeänä pidettiin oman syvän asiantuntijuuden ja osaamisen rajojen tunnistamista. Kaikkien ei tule tehdä samaa *”mitenkuten”* vaan täytyy pitää kirkaana mielessä, mitä kukin tekee parhaiten. Tärkeää on tuntea kunkin työryhmän jäsenen osaaminen. Osallistujien kokemusten mukaan erityisasiantuntemus ei ole korvattavissa minkään muun ammattikunnan tekemisellä. Asiantuntijuuteen liittyy oman koulutuksen, kokemuksen ja ammattiroolin näkökulma.

”... asiantuntijuutta...mie ymmärrän sen ainakin niin, että siinä pystyy tuomaan esille sellaisia asioita, joita kukaan muu ei oikein hallitse, ei pysty. Eli tavallaan ilman sitä näkemystä kokonaisuus jää vaillinaiseksi.”

Erityisesti koettiin tarvetta hankaliksi koettujen asioiden käytännön tason pohditteluun. Tekemisen tuskaa helpottaa kunkin työntekijän asiantuntemuksen alueen tunteminen. Yksittäisen asiantuntijan työskenteleminen useassa työryhmässä samanaikaisesti rajoittaa asiantuntijuuden käyttöä, mikä ajan mittaan saattaa kapeuttaa osaamista. Keskustelussa nousi esiin myös se, löytyykö kuntoutusohjelmasta tilaa kaikkien työryhmän jäsenten osaamiselle.

8.2 Kokemuksia yhdessä tekemisestä

Kokemusten mukaan yhteistyö koettiin moniammatillisessa työskentelyssä keskeiseksi: ”yksin ei voi toimia moniammatillisesti” ja ”moniammatillisuus tarvitsee työryhmän”. Yhteistyö vaatii työnjaon selkeyttä, sääntöjä ja yhdessä sovittuja toimintakäytäntöjä. Sovittujen toimintatapojen tulee olla kaikkien tiedossa ja sovituista säännöistä tulee pitää kiinni.

”Kun tietää miten prosessi menee, on helppo olla.”

ASLAK- ja TYK-kuntoutusta tekevät kokivat, että kuntoutuskentässä on myös yhteistä asiantuntijuusaluetta. Tämän takia yhteinen keskustelu ja yhdessä tekemisen merkitys korostuvat. ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa tätä niin sanottua harmaata aluetta on esimerkiksi työn jäsentäminen. Epäselvyyttä koettiin kunkin osaamisalueissa.

”Ei ole aina selvää kuka puhuu ja miksi ja miten...”

Keskustelussa nousi esille selvä palaveri- ja toimintakäytäntöjen kehittämisen ja tavoitteellistamisen tarve. Hyvä tiedonkulku mahdollistaa prosessin kulun ohjauksen ja tuotteen räätälöinnin sekä prosessin ja oman roolin arvioinnin. Yhteinen suunta tulee olla tiedossa, joten tarvitaan tietoa siitä, mitä muut työryhmän jäsenet kuntoutusprosessissa tekevät. Palaverien väliin jääminen tai hatarus vaikeuttaa kuntoutusprosessin onnistumista ja vähentää moniammatillisen työskentelyotteen näkymistä prosessissa.

”Yhteisille palaverille on oltava aikaa!”

Kehittämistilaisuuden aikana päädyttiin käytäväkeskusteluista välittömään luopumiseen tai ainakin niiden radikaaliin vähentämiseen. Lisäksi sovittiin, että jatkossa jokaiseen ASLAK- ja TYK-prosessiin varataan suunnittelupalaveri, jaksojen ajalle työryhmäpalaverit ja prosessin päättyessä purkupalaveri.

Moniammatillisen työskentelyotteen säilymiseksi koettiin tarvittavan lisää sekä aikaa että työntekijäresursseja. Ammatillisten ja psykososiaalisten kuntoutussisältöjen muutokset ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa ovat lisänneet työmäärää ja kiireen tuntua. Huomattiin, että resurssien vähäisyyden vuoksi jokainen tekee enemmän mutta vähemmän yhdessä. Aikataulut ovat tiukalla ja työtä joutuu rajaamaan, ”kulkemaan laput silmillä”. Suunnittelu kärsii tai jää viime tippaan. Kuntoutusohjelmien teossa käyt-

tetään nopeimman oikeutta esimerkiksi tilavarauksissa, mikä koettiin turhauttavaksi ja kuntoutusohjelmien laatimista hankaloittavaksi.

Keskusteluissa tuli esille, että nykykäytännöillä ehtii tehdä juuri ja juuri sen, mitä Kelan standardi vaatii. Kuntoutujien yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen ei ole riittävästi mahdollisuuksia. Työssä tulee tunne hätäisesti tekemisestä, minkä koettiin aiheuttavan stressiä. Myös häiriöherkkyys ja käytäväkeskustelut lisääntyvät ja työn prosessinomaisuus vaarantuu.

”Mitä resurssien riittämättömyydelle voi ylipäänsä tehdä?”

”Jos näillä resursseilla ollaan, aika yksilötyölle ja ryhmänvetoon jää harkittavaksi? Mukaan siis, jos resursseja lisää!”

Työnjaosta koettiin, että sen tulisi olla sovittu, mutta joustava kuntoutuksen kokonaistuloksen kannalta. Työnjaossa korostuu kurssiohjelman laatijan, yleensä ryhmäohjaajan, vastuu ohjelmakokonaisuudesta. Ohjelman laatijan tulee huomioida Kelan standardi, tarjous ja ohjelmapohjat. Resurssien puute voi johtaa siihen, että sovitun ohjelmapohjan toteuttaminen vaatii ponnisteluja. Ohjelman laatija joutuu tekemään valintoja, jolloin esimerkiksi työn jäsentämisen osioissa yhdessä tekeminen jää vähemmälle.

Keskusteluissa puhututti työryhmän vastuu kuntoutusprosessin toteutumisesta. Itsenäinen työote tuo haluttua vapautta työskentelyyn mutta edellyttää myös vastuunottoa. Nykykäytännön mukaisesti työryhmä pyrkii selviämään myös poikkeustilanteista itsenäisesti. Lisäksi moniammatillisessa työryhmässä sosiaalityöntekijän ja terveydenhoitajan roolit kaipaavat täsmentämistä ja resurssien riittävyyden pohtimista.

8.3 Kehittämistarpeet moniammatilliselle työskentelylle

Toisen vaiheen kehittämistilaisuuksien päätteeksi yhdessä sovittiin, mitkä asiat nousevat moniammatillisen työskentelyn kehittämiskohteiksi. Nämä kehittämiskohteet on tässä luokiteltu viitekehyksen käsitteiden mukaisesti.

Moniammatillisuus

- ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen tavoitteiden kirkastaminen
- Kuntoutujanäkökulman selvittäminen: ”Mikä ihmisessä liikahtaa vai liikahtako?”
- Kuntoutuskertomuskäytännön kehittäminen

Yhteisen tavoitteen kirkastaminen todettiin välttämättömäksi ohjaamaan yhdessä työskentelyä. Kuntoutuksen ja moniammatillisen työskentelyn lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, joten kuntoutujan näkökulman selvittäminen nousi yhteisen kiinnostuksen kohteeksi. ASLAK- ja TYK-kuntoutusta kuvataan oppimisprosessiksi, joten jatkossa halutaan tietää, mitä oppimista kuntoutuksen aikana tapahtuu ja missä määrin. Kuntoutuskertomus tekee moniammatillisen työn näkyväksi, joten se on ikään kuin kuntoutuksen palveluntuottajan käyntikortti. Tärkeää on, että kuntoutuksen aikana tapahtuvat muutos ja oppiminen tulevat siinä näkyviksi.

Asiantuntijuus

- Kunkin työryhmän jäsenen syvimmän asiantuntemuksen ja yhteisen asiantuntijuusalueen selkiyttäminen
- Kuntoutuksessa käytössä olevien mittareiden ja kyselyjen ohjeistuksen ja testituloksista kertomisen yhtenäistäminen

Tarpeelliseksi koettiin selvittää kunkin ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa työskentelevän syvin asiantuntijuus. Tärkeää on myös selvittää, mikä on yhteisen asiantuntemuksen, työelämän asiantuntijuuden, aluetta. Nämä yhdessä vaikuttavat vastuun ottamiseen ja työnjakoon.

Suorituskyky- ja polkupyöräergometritestien sekä muun muassa terveyteen liittyvän elämänlaadun mittarin (Rand-36) tulosten kertomisessa koettiin tarvittavan lisää opastusta, yhteistä keskustelua ja käytännöistä sopimista. Myös ammatillisessa kuntoutuksessa käytössä olevien kyselyjen täyttäminen, tietojen syöttäminen ohjelmaan ja tuloksista kertominen vaativat yhtenäistämistä.

Yhdessä tekeminen ja työkäytännöt

- Palaverikäytännöistä sopiminen
- Ryhmäohjaajan roolin määrittäminen
- Toiminnalliset menetelmät ammatillisen kuntoutuksen tukena

Tärkeä osa yhdessä työskentelemistä on toimiva palaverikäytäntö. Palaverien osalta kehittämishaasteeksi nousi käytäväkeskusteluista luopuminen. Tämä tarkoittaa kuntoutusprosessiin kuuluvien palaverien säännöllisyyttä. Jo ennen kuntoutusprosessin alkua järjestettävä suunnittelupalaveri on tarpeen, jotta yhdessä voidaan sopia kyseisen kurssin painotuksista. Kurssijaksojen aikana järjestettävissä työryhmäpalaverissa

varmistetaan moniammatillinen näkemys ja ohjataan myös ryhmäprosessin suuntaa. Kuntoutusprosessin päättyessä tehdään arvio sekä yksittäisen kuntoutujan kuntoutusprosessista että ryhmän prosessista. Samalla kyseinen palaveri toimisi työryhmän jäsenten kesken kokemusten purkupalaverina.

Ryhmäohjaajan rooliin liittyvät käytännöt ovat muotoutuneet yhdessä työskentelyn myötä vuosien kuluessa. Rooli ja tehtävät vaihtelevat työparista riippuen. Ryhmäohjaajana toimii ASLAK-kuntoutuksessa yleensä työfysioterapeutti, TYK-kursseilla kuntoutuspsykologi ja työfysioterapeutti vuorottelevat tehtävässä. Tärkeäksi todettiin selkeiden ryhmäohjaajan tehtävien määrittäminen.

Kuntoutussisältöjen muutokset ovat lisänneet tarvetta osallistavien ja toiminnallisten työmenetelmien kehittämiseen. Fyysisen aktiivisuuden osuuksien väheneminen antaa haasteen kehittää erityisesti keskusteluryhmien toteutusta, koska pitkään paikallaan istuminen on puuduttavaa. Kuntoutusprosessi on oppimisprosessi, jossa tavoitteena on kuntoutujan aktivoituminen omassa tilanteessaan. Luennoimisen rinnalle tarvitaan kuntoutujasta itsestään lähtevää asioiden pohtimista ja työstämistä itse tehden.

Tulevaisuuteen suuntautuminen

- ATK:n hyödyntäminen kuntoutuksessa
- Työterveyshuollon ja kuntoutuslaitoksen yhteistyö
- ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen

Sähköistä kuntoutuskertomusta ja muita työskentelyä tukevia sähköisiä järjestelmiä toivottiin kehitettävän. Tarvetta on selvästi myös kunkin kurssin yhteiskäytössä olevalle, sähköiselle kurssikansiolle. Mittarien ja raporttien tekemisen helpottamiseksi tarvitaan muun muassa uusia raporttipohjia. Yhteistyön tiivistäminen ja kumppanuuden kehittäminen työterveyshuoltojen ja kuntoutuslaitoksen välillä koettiin tärkeäksi. Tulisikin selvittää, kuka tätä toimintaa voisi rahoittaa tulevaisuudessa.

Tulevaisuuteen liittyvässä yhteiskeskustelussa osallistujia kiinnosti, mitä ASLAK- ja TYK-kuntoutukselta jatkossa edellytetään. Osallistujia askarrutti, onko tulossa muutoksia, joiden mukaan Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutusta tulisi kehittää. Esimerkiksi ASLAK-kuntoutuksen avomalli ja mahdollinen palvelusetelimalli nousivat keskustelussa esiin ja niiden oletetaan asettavan haasteita jatkossa. Näihin kysy-

myksiin halutaan vastauksia, jotta mahdollisuus kuntoutustyön tekemiseen olisi myös tulevaisuudessa.

8.4 Kehittämishaasteista arjen toimintakäytännöiksi

Kehittämiskohteiden arjen toimintakäytännöiksi saattamiseksi kehittämishaasteet kirjattiin Kruunupuiston toiminnan seuranta- ja kehittäminen -lomakkeelle. Kehittämistilaisuudessa kehittämiskohteita käsiteltiin pienryhmissä. Tarkoituksena oli sopia, mitä oikeasti tehdään, kuka tekee, milloin ja kuinka asioiden etenemistä seurataan. Yhteiskeskustelussa käsiteltiin palaverikäytäntöjä, kuntoutuskertomusjärjestelmää ja kyselyjen ohjeistuksen ja testituloksista kertomisen yhtenäistämistä. Seuraavassa esimerkkinä esitellään viimeksi mainitun kehittämiskohteen toimintasuunnitelma (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Toimintasuunnitelma kuntoutuksessa käytössä olevien mittareiden ja kyselyjen ohjeistuksen ja testituloksista kertomisen yhtenäistämiseksi

Asia:	Kuntoutuksessa käytössä olevien mittareiden ja kyselyjen ohjeistus ja testituloksista kertomisen yhtenäistäminen		
Mitä tehdään:	<p>1) Ennen ja jälkeen kyselyjen (RAND 36, terveystapatottumukset, TKI) lähettäminen kuntoutukseen tuleville etukäteen kutsukirjeen mukana. Palautus ennen kuntoutusjakson alkua asiakassihteerille, joka syöttää tiedot Elbit Test – ohjelmaan. Asiakassihteerit toimittavat raporttitulosten ryhmäohjaajalle. Mikäli lomakkeessa on puuttuvia tietoja, ryhmäohjaaja pyytää kuntoutujaa täydentämään tiedot kuntoutusjakson alussa. Ryhmäohjaaja myös syöttää puuttuvat tiedot ohjelmaan. Lomakkeiden kulusta laaditaan kirjallinen ohje. Palautteen antamisesta kuntoutujalle sekä kuntoutuskertomukseen tehtävästä kirjauksesta sovitaan ryhmäohjaajien kesken. Asiasta tiedotetaan työelämäsuuntautuneen kuntoutuksen viikkopalaverissa, koska asia koskee prosessin kaikkia kuntoutusmuotoja.</p> <p>2) Polkupyöräergometritestien tulkintaan järjestetään koulutusta.</p> <p>3) ErgoPro-ergometritestiohjelman yhteensovittaminen Elbit Kunto -ohjelman kanssa.</p>		
Kuka tekee:	<p>1) Asiakassihteerit ja kuntoutuspäällikkö sopivat lomakkeiden lähettämisestä. Ryhmäohjaajat sopivat puuttuvien tietojen täydentämisestä sekä palautteen antamisesta. Kuntoutuspäällikkö tiedottaa työelämäsuuntautuneen prosessin väkeä käytännöstä.</p> <p>2) Polkupyörätestien tekijät selvittävät koulutuksen järjestämistä.</p> <p>3) ErgoPro-yhteyshenkilö selvittää mahdollisuutta ohjelman toimittajalta.</p>		
Milloin Seuranta	1) Maaliskuu 2009	2) Kevät 2009	3) Kevät 2009
	AKU-tiimi loppuvuonna 2009		

Kehittämistilaisuuden lopussa sovittiin, että muiden kehittämishaasteiden osalta työskentely jatkuu ammatillisen kuntoutuksen tiimissä. Osa asioista vaatii myös ylemmän johdon ”siunausta”. Tästä esimerkkinä sähköinen kuntoutuskertomusjärjestelmä, jota käsiteltiin kehittämistilaisuuden jälkeen lisäksi johtoryhmässä. Asia eteni, ja koko Kruunupuistoa koskien johtoryhmä perusti erillisen työryhmän. Tässä työryhmässä kehitettävän toimintamallin kokeilu aloitetaan ASLAK-kuntoutuksessa.

8.5 Havaintoja kehittämistilaisuuksien luonteesta

Tässä esitetyt johtopäätökset perustuvat opinnäytetyön tekijöiden havaintoihin. Koska toimimme kehittämistilaisuuksissa myös osallistujina, pidämme tärkeänä seuraavaa Hirsjärven (1998, 214) ohjetta: ”Osallistuja havainnoijana – havainnointimenetelmän käyttämisessä on tärkeää pitää tutkijan havainnot ja omat tulkinnat näistä havainnoista erillään”.

Tässä kehittämistyössä keskeistä oli jokaisen osallistujan mahdollisuus osallistumiseen työkokemuksesta, ajatuksista, mielipiteistä tai ammatista riippumatta. Yhteinen arena antoi mielestämme hyvän mahdollisuuden yhteistoiminnan kehittymiseen. Yhteinen keskustelu ja keskinäinen vuorovaikutus - kuten myös keskusteleva kommunikatiivinen toimintatutkimus - pyrki vuorovaikutuksen kehittymisen kautta vaikuttamaan työyhteisön muutokseen.

Ensimmäisessä kehittämistilaisuudessa osallistujia ilmeisesti sytytti se, että päästiin keskustelemaan omasta ja yhteisestä työstä. Keskustelu oli asiallista, asiassa pysyvää ja etenevää. Toimivalta vaikutti se, että osallistujat saivat ensin itsenäisesti miettiä moniammatillisuutta oman työnsä lähtökohdista. Parihaastatteluvaiheessa muita osallistujia ohjattiin kuunteluun, jossa onnistuttiin. Myös haastattelijat maltoivat hyvin kuunnella haastateltavansa sanottavaa ja tarkentavilla kysymyksillä vahvistettiin keskustelun dialogimaisuutta. Viimeisen parin haastattellessa toisiaan keskustelu ryöpsähti, laajeni yhteiskeskusteluksi. Tässä vaiheessa ohjauksella ei tehty rajauksia, koska yhteiskeskusteluun siirtyminen tapahtui luontevasti.

Kaksi toisen vaiheen kehittämistilaisuutta muodostui erilaisiksi. Molemmissa keskustelu oli edelleen innostunutta ja aiheessa pysyvää. Kesäkuun tilaisuudessa, joissa osal-

listujia oli vain neljä, keskustelu olivat hyvin spontaania ja dialogimaista. Samasta keskusteluaiheeseen liittyi useampia puheenvuoroja. Keskustelussa kuunneltiin, tehtiin tarkentavia kysymyksiä ja jatkettiin omalla puheella edellisestä aiheesta. Tämä toi yhteistä ymmärrystä.

Elokuun tilaisuudessa osallistujia oli seitsemän. Keskustelu vaikutti pidättyvämmältä ja osa osallistujista osallistui vain kuuntelemalla. Puheenvuorot eivät jakaantuneet tasaisesti ja havaittiin myös päälle puhumista. Ohjaustekojen avulla tilaisuuden keskustelua olisi voinut saada vuorovaikutteisemmaksi. Keskustelu oli muita tilaisuuksia enemmän oman näkökulman esille tuomista. Keskustelussa ei tuotu esiin näkemyseroja. Yhteistä merkitystä tai ymmärrystä ei syntynyt.

Viimeisen kehittämistilaisuuden pienryhmäkeskustelut olivat vilkkaita, keskusteluissa tuli esille useita näkökulmia. Yhteinen esitys kehittämiskohteen toimintasuunnitelmaksi saattamiseksi syntyi pienryhmissä sujuvasti. Ehkä tiedossa oleva yhteiskeskustelu joudutti yhteisen käsityksen laatimista, toisaalta ryhmässä oli vain kolme henkilöä. Myös kehittämiskohteen esittelyssä ja sen pohjalta käydyssä yhteiskeskustelussa puhetta oli paljon. Aiheet olivat tärkeitä ja myös laajoja, minkä lisäksi aikaa oli varattu liian vähän. Kaikkia toimenpide-ehdotuksia ei ehditty edes käsitellä. Ohjaajina opimme tästä sen, että yhteisen konsensuksen luominen on hidasta.

Yleisesti tilaisuuksia arvioitaessa nousi esiin ajatus siitä, miten merkittävää sitoutuminen on yhteiselle sopimiselle. Toisen kehittämisvaiheen tilaisuus jouduttiin uusimaan, koska kesäkuun tilaisuuteen osallistui vain neljä henkilöä. Vähäisen osallistujamäärän vuoksi ei valintoja tai sopimuksia voinut tehdä. Muissa kehittämistilaisuuksissa osa osallistujista joutui lähtemään pois ennen tilaisuuden loppua. Ilman, että arvioidaan poisjääntien syitä, tulisikin pohtia, miten sitoutumista saataisiin vahvistettua.

8.6 Osallistujien palaute kehittämistyöskentelystä

Kehittämistilaisuuksiin osallistuneille (n=8) jaettiin Älynvälläys-arviointilomake AKU-tiimissä 9.3.2009. Myös johtavaa ylilääkäriä, joka osallistui ensimmäiseen kehittämistilaisuuteen, ja kuntoutuspäällikköä, joka osallistui viimeiseen kehittämistilaisuuteen, pyydettiin arviointia. Arviointilomakkeen täyttämisestä muistutettiin vielä

sähköpostilla. Lomakkeen palautti vain neljä kehittämistyöhön osallistunutta. Arviointien palautumiseen saattoi vaikuttaa juuri kyseiseen ajankohtaan osunut lomakausi.

Numeraalisissa arvioinneissaan kehittämistyöhön osallistujat kokivat kehittämistyöskentelyn ajankohtaisuuden oman työn sekä työyhteisön kannalta melko hyväksi (4) tai hyväksi (5 asteikolla 1 - 5, jossa 1 on huono ja 5 on hyvä). Kehittämistilaisuuksien hyödyllisyys sekä oman työn että työyhteisön kannalta vaihteli kohtalaisesta hyvään (3 - 5). Käsiteltyjen asioiden soveltaminen työtehtävässä arvioitiin melko hyväksi (4). Oma panos kehittämishankkeen onnistumiselle arvioitiin kohtalaiseksi (3).

Vapaamuotoista palautetta oli kolmessa neljästä palautetusta arviointilomakkeessa. Kehittämishankkeessa hyvää oli ennen kaikkea osallistava työskentelyote ja konkreettisiin sopimuksiin ja käytäntöihin eteneminen. Työskentelytapa koettiin hyväksi ja siinä pääsi tutustumaan erilaisiin kehittämismenetelmiin. Kehittämishankkeen koettiin selkiyttäneen yhteistä toimintatapaa. Aihe koettiin tosi tärkeäksi. Epäilykseksi kuitenkin jäi, tuleeko koskaan valmista. Työskentelyn koettiin jääneen puolitiehen, mutta siihen toivottiin kuitenkin jatkuvuutta. Moniammatillinen työskentely koettiin kehittämistyössä tärkeäksi.

Vapaamuotoiseen palautteeseen oli myös kirjattu, että moniammatillisuus ymmärrettään edelleen käytännön tasolla eri tavoin, vaikka puheissa ollaankin yhteisillä linjoilla. Kehittämistilaisuuksissa työskentelyhenki koettiin rakentavaksi, ja vaikka mielipiteet keskusteluissa olivat välillä eroaviakin, niitä uskallettiin kuitenkin käsitellä. Kehittämistyöskentelyssä oli tilaa ideoiden jakamiselle. Arvioinnissa käsittelytapaa kuvattiin vuorovaikutteiseksi ja moniammatilliseksi.

Myös kehittämistilaisuuksien suullisissa palautteissa tilaisuuksien luonnetta arvioitiin innostuneeksi. Tärkeäksi koettiin yhdessä tekeminen. Palautteessa tuli ilmi, että tilaisuudet toimivat myös ammatillisena koulutuksena. Aiheena oli työn kehittäminen, sama, mitä tehdään asiakkaiden kanssa ASLAK- ja TYK-kuntoutuksessa.

”Vastaavaa mallia voi käyttää asiakkaiden kanssa: Keskustelua, liikettä ja dynamiikkaa. Ei pelkkää istumista.”

9 POHDINTA

Tämä kehittämishanke sijoittui toukokuusta 2008 maaliskuuhun 2009. Ajanjakso kehittämistyössä oli pitkä ja eri kehittämistilaisuuksien välillä oli useita kuukausia. Ajattelimme, että tämä vaikeuttaisi työskentelyä. Osoittautui kuitenkin, että kehittämistyö on luonteeltaan hidasta ja vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä. Onko kehittämishankkeella edes mahdollista olla loppua? Ollaanko siis jatkuvassa kehittämisen kierteessä?

Kehittämishankkeessa työskentely eteni syklisesti ekspansiivisen kehityssyklin mukaisesti. Nykyisen toiminnan ristiriitojen ja häiriöiden arvioinnin kautta luotiin suunnitelmia uuden toimintatavan käynnistämiseksi. Toimintatutkimuksen (Kuula 1999, 10) perusajatuksen mukaisesti tässä työssä pyrittiin osallistavalla menetelmällä konkreettisiin työskentelytapojen muutoksiin työhön liittyvistä lähtökohdista. Tuntui hyvältä huomata, että arjessa koetulle ja tehdylle löytyy teoreettinen tausta.

Aikaisemmassa Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen kehittämishankkeessa (AKU-hanke 2004–2006) kehittämistarpeet painoutuivat yhteisten työvälineiden kehittämiseen. Tavoitteen kirkastamista ja kuntoutuksen punaista lankaa pidettiin tärkeänä silloin, niin myös tässä kehittämishankkeessa. Tässä kehittämishankkeessa arkityön kokemusten kautta nostettiin esiin kehittämistarpeet, jotka aikaisempaa hanketta enemmän liittyivät yhdessä toimimisen muotoihin. Yhdessä tekeminen, siihen liittyvät säännöt ja työnjako nousivat selvästi esiin. Kehittävässä työntutkimuksessa tarkastelun kohteena on toimintajärjestelmä, jossa toiminnan ja työn kohde liittyy yksittäisten asiantuntijoiden teot kokonaisuudeksi, jolla pyritään vastaamaan toiminnan kohteen tarpeisiin (Engeström 1987). Valittu menetelmä tuntui sopivan kehittämistyöhömme.

Osa uusista toimintamalleista käynnistyi jo ensimmäisessä kehittämistilaisuudessa sovittun mukaisesti, esimerkkinä uusi palaverikäytäntö ja käytäväkeskusteluista luopuminen. Kehittämishankkeen viimeisellä kerralla palaverikäytäntöä voitiin jo arvioida. Uusi toimintamalli oli valitettavasti toteutunut vain osittain. Käytäväkeskusteluista oli pääosin luovuttu, mutta kaikkia prosessiin liittyviä yhteisiä palavereja ei ollut kuitenkaan pystytty säännöllistämään. Tulkintamme mukaan yhteinen keskustelu oli valitettavasti vähentynyt. Engeströmin (1995) mukaan toiminnan kehitys ei aina tapahdu

suoraviivaisesti vaan välillä saatetaan liikkua edestakaisin tai kehitys saattaa taantua tai jopa katketa.

Yhteisen käsityksen muodostaminen oli kehittämishankkeen osallistujien mielestä erityisen tärkeää, joskin haasteellista ja aikaa vievää. Osallistujien mielestä moniammatillinen työskentely tulee saada näkymään muun muassa kuntoutuskertomukseen yhteisenä näkemyksenä, konsensusena. Erilliset asiantuntijalausunnat eivät täytä myöskään maksajatahon odotuksia (Ranta 2008).

Kehittämistyön ohjaajina huomasimme selvästi, että tarve yhteiselle keskustelulle on suuri. Työskentelyjen aikana havaitsimme, että halukkuutta työskentelyotteen ja työnjaon jäsentämiseen ja selkeyttämiseen löytyy. Valmista ei kuitenkaan tahdo tulla. Asioidista ei ehdi, pysty tai osata sopia toimenpiteiksi asti. Erityisesti yhteisen näkemyksen saaminen on valitettavan vaikeaa. Kehittämistilaisuuksien riittämättömillä ohjausteoilta on tässä myös merkityksensä. Toisaalta keskustelijat puhuvat yhteisen sopimisen tärkeydestä, mutta yhteiseen sopimukseen ei päästä. Spiikin (1999, 58) mukaan riittävä keskustelu ja ymmärrys säästävät aikaa, voimavaroja ja resursseja. Myös toimintakäytännöistä sopiminen on todettu tärkeäksi tiimin tehokkaalle työskentelylle.

Joidenkin kehittämiskohteiden osalta ollaan vasta uuden toimintatavan etsimisen ja kehittelyn vaiheessa. Näiden osalta työskentely jatkuu. Toimintatavan muuttamiseen asti on edetty muun muassa kuntoutukseen liittyvien mittareiden kulkuprosessin käyttöön otossa. Tämä käytäntö otettiin käyttöön myös muissa työelämäsuuntautuneen kuntoutuksen kuntoutusmuodoissa.

Työskentelyllämme tuntui olevan siis kantavuutta. Useat sovituisista toimintakäytännöistä lähtivät hyvin liikkeelle. Hankkeen aikana perustettiin työryhmiä, joiden työ jatkuu. Esimerkiksi sähköisen verkon hyödyntämisen toteuttamista suunnitteleva työryhmä on aloittanut työskentelyn. Mittareiden raportoinnin kehittämistä ollaan myös jatkamassa. Asioiden edistymisessä erityisen merkittävää on arviomme mukaan ollut kuntoutuspäällikön osallistuminen kehittämishankkeen viimeiseen tilaisuuteen.

Päätelmänä voimme todeta, että kehittämistyö vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Kehittämistyön ohjaamisessa olimme ottaneet liian suuren haasteen saada kaikki esille

nousseet kehittämishaasteet toimintasuunnitelman tasolle. Kehittämishanke loi mahdollisuuden yhdessä tutkailla omaa työtä ja yhdessä työskentelemistä. Kruunupuistossa kehittämistyöskentelyyn suhtaudutaan myönteisesti ja siihen annetaan mahdollisuus. Kehittämiskohteita ja -suunnitelmia saatiin esiin runsaasti, ja osan niistä on katsottu olevan merkittäviä koko Kruunupuistossa. Tältä osin kehittämishanketta voi siis pitää onnistuneena. Työskentely itsessään vahvisti käsitystämme siitä, että toimijalähtöinen kehittäminen, jossa itse ratkotaan työhön liittyviä ongelmia, on oikea tapa työn kehittämiseen. Toivommekin, että myös muut Kruunupuiston työryhmät ja tiimit voisivat kehittää toimintaansa oman työnsä tarkastelun lähtökohdista.

Laadullinen tutkimus- ja kehittämistapa sopii tällaiseen kehittämistyöhön erityisen hyvin. Koimme, että kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen liittyvä osaamisemme oli puutteellista. Koko kehittämistyöskentelyä ja ohjausta olisi pitänyt suunnitella tarkemmin ja pitäytyä tiiviimmin tietyssä, valitussa menetelmässä. Tunnistimme myös omia ennakkooajatuksia ja -odotuksia moniammatillisesta yhdessä työskentelystä. Jotta olettamuksemme eivät olisi näkyneet, päädyimme keskustelutilanteissa melko varovaiseen ohjaukseen. Tähän vaikutti myös ristiriitainen roolimme, koska toimimme kehittämishankkeessa sekä osallistujina että kehittämistyön ohjaajina. Tämä kaksoisrooli vaikeutti myös kokemusten tulkintaa. Lisäksi valitun kehittämismenetelmän, toimintatutkimuksen, käyttäjinä olemme ”vihreitä”.

Erityisen kiinnostavaksi asiaksi kehittämishankkeessa nousi keskustelujen luonne. Viitekehyksessä keskustelu, erityisesti dialoginen keskustelu, nousi vuorovaikutuksen ja yhdessä työskentelyn kannalta välttämättömäksi taidoksi nykyisessä työelämässä. Oma työskentelymme kehittämishankkeessa on lisännyt tietoisuutta omista keskustelutaidoista arjen keskustelutilanteissa. Tietoisuuden lisääntyminen keskustelun merkityksestä olisi tärkeää Kruunupuistossa ja laajemminkin. Kiinnostavaa on, että tämä pätee myös ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen asiakkaiden työelämän taitoihin liittyen. Yhdessä tekemistä ja yleensä työyhteisöissä käytävää keskustelua olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, koska merkittävä osa työstä tehdään puhumalla. Lisäksi vuorovaikutuksen osa-alueina eleet, ilmeet ja muut keskustelussa ilmenevät puheteot olisivat mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

Kehittämistyöskentelyssä saatujen kokemusten ja viitekehyksen pohjalta arvioimme tässä myös Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen moniammatillisen yhteistyön luonnetta. Kehittämistilaisuuden keskusteluiden perusteella tarvetilaksi tuntui nousevan nykyistä laajempi yhteistyö, jossa toisen työ ja osaaminen tunnettaisiin paremmin. Tästä päätellen tavoite moniammatilliselle yhteistyölle on lähellä poikkitieteellistä (trans-) näkökulmaa. Keskusteluista tehtyjen havaintojen perusteella huomio kiinnittyy yhteistyömuodon tason vaihteluun. Ajoin työskentelyn kuvauksessa on havaittavissa tieteidenvälisen (inter-) työskentelyn piirteitä. Tästä esimerkkinä keskustelu, jossa esitettiin tarve eri asiantuntijoiden oman syvän asiantuntemuksen tarkkaan määrittelyyn. Toisaalta palaverien puuttuminen tai vähäisyys antaa kuvan siitä, että kukin joutuu työskentelemään oman ammattitaustansa lähtökohdista erillään muista ammattihenkilöistä. Tällöin vuorovaikutus on vähäistä, joten moniammatillista työskentelyä voisi kuvata monitieteiseksi (multi-). (Isoherranen 2005, 17 ja Woodruff & McGonigel 1990 teoksesta Veijola 2004, 32; kuvio 1).

Moniammatillisuuden käsitteen ja yhteisen tavoitteen määrittely ovat oleellisia ja ensisijaisia kehittämiskohteita, jotta Kruunupuiston ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen moniammatillisessa työskentelyssä päästäisiin lähemmäksi poikkitieteellistä tasoa. Isoherrasen mukaan tässä keskeistä ovat asiakaslähtöisyys, tiedon ja eri näkökulmien kokoaminen yhteen, vuorovaikutustietoinen yhteistyö, rajojen ylitykset ja verkostojen huomioiminen (Isoherranen 2005, 14–15). Kehittämishankkeessa edellä mainituista erityisesti asiakaslähtöisyys ja verkostoyhteistyö nousivat selkeimmin esiin.

Seuraavassa verrataan tässä kehittämishankkeessa saatuja tuloksia viitekehyyksessä aikaisemmin esiteltyihin moniammatillisuuden tutkimuksiin. Tässä kehittämishankkeessa nousi esiin tarve tunnistaa kunkin työryhmän jäsenen osaaminen ja se, mitä kukin tekee parhaiten. Osallistujien kokemusten mukaan erityisasiantuntemusta ei voi korvata minkään muun ammattikunnan tekemisellä. Myös Veijolan (2004) väitöstutkimuksessa ammattihenkilöt eivät olleet kehittämistyön alussa riittävän tietoisia toistensa erityisosaamisesta ja keskustelua kuntoutuskäytännöistä oli liian vähän tai ei lainkaan. Veijolan tutkimuksessa liian asiantuntijakeskeinen toiminta nähtiin jopa yhteistyön esteenä, se lisäsi toiminnan pirstaleisuutta ja suunnittelemattomuutta. Myös Tyyskän (2002) tutkimuksessa havaittiin toisen asiantuntijan työn tuntemisen antavan yhteistyölle mielekkyyttä ja nopeuttavan yhteistyön tekemistä.

Tyyskän (2002) tutkimuksessa fysioterapeutit kokivat, että työtä ei voi tehdä ilman moniammatillisen työryhmän tukea. Erityisesti yhdessä tekeminen, ei pelkästään työryhmän kokoontuminen, koettiin tärkeäksi. Nämä nousivat esiin myös tässä kehittämishankkeessa: moniammatillisuus tarvitsee työryhmän, ja yksin ei voi toimia moniammatillisesti.

Kruunupuistossa työryhmän jäsenten poissaolot haittaavat kuntoutusprosessin kulkua. Häiriöiden koettiin lisääntyvän ja yhteistyön vähentyvän, esimerkiksi palaverit jäävät pitämättä tai niihin ei ehditä osallistua. Vaikuttaako tämä työhön sitoutumista vähentävästi? Tyyskän (2002) työssä työryhmätyöskentelyä haavoittavaksi koettiin jäsenten poissaolo, vaihtuvuus tai sitoutumattomuus.

Moniammatillinen työskentelytapa luo mahdollisuuden yhteiseen oppimiseen. Tässä kehittämishankkeessa osaamisen kehittäminen nousi esiin toiminnallisten menetelmien oppimisen tarpeena, ei niinkään yhdessä oppimisen näkökulmana. Ainakin meidän opinnäytetyön tekijöiden kokemusten mukaan yhdessä oppiminen ja reflektio ovat keino lisätä osaamista ja asiantuntijuutta. Työn mielekkyyden lisääntymisen kautta vahvistuu myös työssä jaksaminen. Myös Kvarnströmin (2001) haastattelututkimuksessa yhteisen oppimisen mahdollisuus nousi vahvasti esiin erityisesti työn mielekkyyden kokemuksen lisääjänä.

Työelämä muuttuu. Myös oma organisaatiomme, Kruunupuisto, tarvitsee kykyä uudistua ja ennakoida tulevia muutoksia. Toiminnan turvaamisen kannalta erilaisten osaamisten yhdistäminen ja toiminnan luova kehittäminen ovat mielestämme Kruunupuistolle ehdottoman tärkeitä. Parhaimmillaan yhdessä tekeminen ja uuden oppiminen lisäävät kilpailukykyä ja työntekijöiden hyvinvointia.

Työskentelymme tämän opinnäytetyön parissa loi hyvän areenan keskinäiselle reflektiolle. Aihe oli mielenkiintoinen ja moninainen ja siksi meidän laajaan ja rönsyilevään työskentelytapamme nähden haastava. Tässä työssä erityiseksi haasteeksi nousivat aiheen ja työskentelyn rajaaminen, joissa lopulta koimme jonkinlaista onnistumista. Tämän kehittämistyön tekemisessä oma osaamisemme on lisääntynyt ja matkalla asiantuntijoiksi olemme yhtä taivalta rikkaampia. Olemme tiedostaneet, että meidän pitää

jatkuvasti oppia uutta pystyäksemme selviytymään tulevista tehtävistämme ja voidaksemme kasvaa asiantuntijoina.

LÄHTEET

Ahokas, Pinja 2001. Moniammatillinen yhteistyö Leppävaaran pitkäaikaisen mielen-terveysasiakkaan palveluketjussa. Diakonia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäyte-työ.

d'Amour, D., Ferrara-Videla, M., San Martin Rodriguez, L. & Beaulieu, D. 2005. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*. Vol.19, S1, 116 - 131. Taylor & Francis.

Engeström, Yrjö 1987. *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström, Yrjö 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus & Painatuskeskus.

Engeström, Yrjö 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työ-elämän ja koulutuksen näkökulmia*. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. *Dialogi – avain innovatiivisuuteen*. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 1998. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

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

Kelan laitospuolitoisen kuntoutuksen standardi 2008. Versio 14. Kansaneläkelaitos. PDF-dokumentti. <http://www.kela.fi/>. Päivitetty 7.11.2007. Luettu 10.11.2008.

Kelan tarjousasiakirjat 2007. Lomake 2c, 4c. ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen kilpailutus 2007. <http://www.kela.fi/> (ei enää luettavissa Kelan sivuilta).

Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kruunupuisto Oy:n laatupolitiikka 2008. Laatukäsikirja.

<http://www.intra.kruunupuisto.local>. Päivitetty 31.3.2008. Luettu 20.4.2008.

Kruunupuiston Oy:n toimintasuunnitelma 2009. Laatukäsikirja.

www.intra.kruunupuisto.local. Luettu 15.3.2008.

Kuntoutus – tie parempaan elämään 2008. Kuntoutuksen kehittämisohjelma 2015.

Kelan Terveys- ja toimeentuloturvaosasto. Kuntoutusryhmä. Toimitettu kuntoutuslaitoksille lokakuussa 2008.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kvarnström, Susanne & Wallin, Kerstin 2001. Multiprofessionella TEAM i vården.

Fördelar och fallgropar. Olivia-projekti, Organisatoriskt Lärande i Vårdens inre Arbete. PDF-dokumentti. <http://www.hu.liu.se/content/1/c6/02/16/14/multipro.pdf>. Luettu 20.2.2008.

Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 497/2003. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi>. Luettu 15.12.2008.

Launis, Kirsti & Engeström, Yrjö 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa.

Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus.

Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY.

Launis, Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teok-

sessä Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asian-

tuntijuus. Jyväskylän Yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Leathard, A 2003. Interprofessional Collaboration. From Policy to Practice in Health and Social Care. Brunner& Routledge. New York.

Lindh, Jari 2007. Ammatillisen kuntoutussuunnittelun vuorovaikutteisuuden ja toteutumisen haasteet. Kuntoutus 4, 3 - 26.

Lindh, Jari & Suikkanen, Asko 2008. Ammatillinen kuntoutus pysyvässä muutoksessa. Kuntoutus 1, 59–63.

Määttä, Mirja 2006. Poikkihallinnolliset ryhmät ja perheiden ongelmiin puuttuminen. Yhteiskuntapolitiikka. Vol.17:6. Stakes.

Määttä, Mirja 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitös. Helsinki 31.8.2007 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-4085-6>. Luettu 10.3.2009.

Mönkkönen, Kaarina 2008. Miten edistämme dialogisuutta kuntouttavassa työssä? Muutos Kasvu Kuntoutuminen. Kuntoutussäätiö: 36.valtakunnalliset kuntoutuspäivät 10.–11.3.2008. Luentotiivistelmä.

Nikulainen, Suvi 2007. Kehittävä työntutkimus apuna ammatillisen kuntoutuksen muutoksessa. Fysioterapia 7, 35–37.

Penttinen, Leena 2007. Työikäisten kuntoutuksen haasteet Kelassa. Kelan Työhönkuntoutumishanke vuosina 2007–2009. Kuntoutus 4, 55–60.

Pohjolainen, Timo 2006. Mitä tiedetään terveydenhuollossa käytettyjen kuntoutusmuotojen vaikuttavuudesta? Kuntoutus 3, 3 - 18.

- Pärnä, Katariina 2007. Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet varhaisen tuen työssä. Teoksessa Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) Varhainen vastuunotto. MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ranta, Anne 2008. Esitys Kelan neuvottelupäivillä 4/2008. Luentomonisteet.
- Riikilä, Tuovi 2006. Kruunupuiston Ammatillisen kuntoutuksen kehittämishanke AKU 2004–2006. Muistio 12.1.2006.
- Silvennoinen, Markku 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.
- Sipari, Salla 2003. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen lasten ja nuorten lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.
- Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2006. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. <http://pre20090115.stm.fi/>. Luettu 20.4.2007.
- Tanttu, Anja 2002. Työterveyshuollon moniammatillisten työryhmien käsityksiä ammatillisesta kuntoutuksesta. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.
- Tepponen, H., Välimäki, M. & Suominen, T. 1998. Miten tehdään posterit? Ohjeita posterin suunnittelijoille. *Hoitotiede* 10 (4), 227 - 232.
- Terveys 2015 – kansanterveysohjelma 2001. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. PDF-dokumentti. <http://www.terveys2015.fi/terveys2015.pdf>. Luettu 18.4.2007.

Tulevaisuusvaliokunta 2009. Teknologian arviointeja 6. Avauksia tietämyksen hallintaan. WWW-dokumentti.
<http://www.eoppimiskeskus.fi/eaapinen/index.php/Osaaminen>. Luettu 14.2.2009.

Tyyskä, Eija 2002. Fysioterapeuttien kokemuksia asiantuntijuudestaan moniammatillisissa työryhmissä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Fysioterapian pro gradu - tutkielma.

Työhönkuntoutuksen kehittämishanke 2007. Kansaneläkelaitos. WWW-dokumentti.
<http://www.kela.fi/>. Päivitetty 22.1.2009. Luettu 4.3.2009.

Vaherva, Tapio 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Etäpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY.

Valkeavaara, Tuija 1999. Ongelmien kautta asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Etäpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY.

Veijola, Arja 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulun Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

VirtuaaliAMK 2009. Kuntoutuksen perusteet -opinnot. Moniammatillinen yhteistyö kuntoutuksessa. www.amk.fi/opintojaksot. Luettu 15.3.2009.

Woodruff, G. & McGonigel, M. 1990. Early Intervention Team Approaches: The Transdisciplinary Model. Teoksessa Jordan GB., Gallagher, J.J., Huting P.L. & Karnes M.B. (toim.) Early Childhood Special Education: Birth to Three. Reston: The

Council for Exceptional Children and its Division for Early Childhood (DEC), 163 - 183.

Toiminnan seuranta ja kehittäminen

Laajennettu AKU-tiimi 19.2.2009

Asia	Mitä tehdään	Kuka tekee	Milloin	Seuranta

Vapaaehtoinen palaute päivästä

Tilaisuus: Laajennetut Aku-tiimit

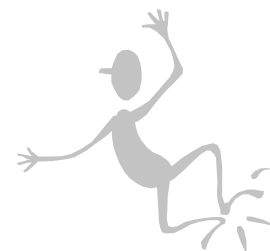
Pvm: toukokuu 08, kesäkuu 08, elokuu 08 ja helmikuu 09

		ympyröi; 1 = huono, 5 = hyvä				
ajankohtaisuus	1) oman työni kannalta	1	2	3	4	5
	2) työyhteisöni kannalta	1	2	3	4	5
hyödyllisyys	1) oman työni kannalta	1	2	3	4	5
	2) työyhteisöni kannalta	1	2	3	4	5
Arvio käsiteltyjen asioiden sovellettavuudesta työtehtävissäni		1	2	3	4	5
Arvio omasta panoksestani päivän onnistumiselle		1	2	3	4	5

KANNANOTTO, IDEA TAI ÄLYNVÄLLÄYS



Kommentteja työskentelytavasta, käsiteltävästä aiheesta tai mitä mieleen tulee



Päiväys ja allekirjoitus

Kiitos vastauksestasi!

tuovi ja maape