

TIEDONVAIHDOSTA KOHTI AITOA YHTEISTYÖTÄ

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän työkäisten sosiaalityön
viranomaispuolen ja palveluntuottajan yhteistyön kehittäminen
sosiaalisessa kuntoutuksessa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja
kehittäminen
Opinnäytetyö (Ylempi AMK)
Syksy 2019
Tiina Hämäläinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hämäläinen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 54 sivua, 1 liite	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Tiedonvaihdesta kohti aitoa yhteistyötä Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän työikäisten sosiaalityön viranomaispuolen ja palveluntuottajan yhteistyön kehittäminen sosiaalisessa kuntoutuksessa		
Tutkinto Sosionomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän sosiaalityön työikäisten palvelujen asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen palveluntuottajan (Noste) välistä yhteistyötä. Tavoitteena oli laatia yhteistyölle kehittämisehdotuksia yhdessä kummankin osapuolen työntekijäedustuksen kanssa.</p> <p>Kehittämishanke oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineiston keräämiseen käytettiin fokusryhmäkeskustelua, ja kehittämismenetelminä työpajatyöskentelyä sekä Learning-cafe ja Erätauco -menetelmiä. Aineiston analysoinnissa käytettiin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmää, sisällönanalyysia.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kymmenen (10) yhteistyön kehittämisehdotusta, jotka liittyivät perustyön ja sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessin kuvaamiseen, yhteistyön rakenteiden muodostamiseen, kummankin yhteistyötahon roolien ja tehtävien kuvaamiseen sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessissa, toisen osapuolen työn arvostamiseen, kokouskäytäntöihin, toimintamallien yhtenäistämiseen, johtamiseen sekä tiedonkulun vahvistamiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimivan yhteistyön edellytyksenä työntekijöiden mukaan on oman työn perustehtävän tunteminen ja toisen osapuolen ammattitaidon arvostaminen. Yhteistyötä helpottaa heidän mukaansa työroolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä työnjaosta sopiminen.</p> <p>Tästä opinnäytetyöstä nousevat tulokset ja johtopäätökset vahvistavat jo ennestään niitä yhteistyöhön ja moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä tutkimuksia, joita olen käyttänyt tässä opinnäytetyössäni tietopohjana.</p>		
Asiasanat yhteistyön kehittäminen, moniammatillinen yhteistyö, sosiaalinen kuntoutus, sosiaalityö		

Abstract

Author(s) Hämäläinen, Tiina	Type of publication Masters's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 54 pages, 1 appendice	
Title of publication From exchange of information towards genuine cooperation		
Name of Degree Master thesis in Social and Health Care Development and Management		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to improve the co-operation between the social work services of the Welfare District of Päijät-Häme and the social rehabilitation service provider Noste. The aim was to draw up suggestions for co-development with the respective employee representation.</p> <p>The development project was a qualitative study that was carried out using the action research method. Focus group discussions were used to collect the material, and workshop-based learning methods, as well as the Learning-cafe and Erätauko methods, were used as development methods. The analysis of the data was carried out using the basic method of qualitative research, content analysis.</p> <p>As a result of the development process, ten (10) proposals for improving the co-operation were put forth. The proposals had to do with describing the basic aspects of the work and the social rehabilitation process, the structures of co-operation, defining the roles and tasks of social rehabilitation of the client in the process, valuing the other party's work, meeting practices, the unification of work procedures, management, and strengthening the flow of information.</p> <p>In conclusion, an understanding of the basic tasks of one's own job and valuing the other party's professional skills are prerequisites for effective cooperation, according to the employees. In their view, co-operation can be facilitated by clarifying their roles and responsibilities and agreeing on a division of labor.</p> <p>Emerging from the thesis results and conclusions already confirmed pre-existing related studies related to cooperation and multi-professional cooperation, which I have used in this thesis as a data base.</p>		
Keywords developing co-operation, multi-professional co-operation, social rehabilitation, social work,		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA KOHDEORGANISAATIO	3
2.1	Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä	3
2.2	Työikäisten palvelut perhe- ja sosiaalipalveluissa	3
2.3	PRO SOS – uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa -hanke.....	5
3	TIETOPERUSTA	7
3.1	Palvelutarpeen arviointi ja omatyöntekijyys aikuissosiaalityössä.....	7
3.2	Sosiaalinen kuntoutus osana sosiaalipalveluja	8
3.3	Yhteistyö ja moniammatillinen yhteistyö.....	8
3.3.1	Vuorovaikutus ja suotuista asenne toimivan yhteistyön edellytyksenä	10
3.3.2	Yhteistyötaidot	12
3.3.3	Johtamisen ja luottamuksen merkitys yhteistyön toimivuuteen	13
3.3.4	Yhteistyön tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja arviointi	14
3.3.5	Yhteistyön haasteita	15
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	17
4.1	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	17
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	17
4.3	Toimintatutkimus	18
4.4	Tutkimustiedon hankintamenetelmät	20
4.5	Toiminnalliset menetelmät	21
4.6	Aineiston analyysimenetelmät	23
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	26
5.1	Fokusryhmäkeskustelu	26
5.2	Sisällönanalyysi	29
5.3	Työpajatyöskentely	31
5.4	Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteinen tapaaminen	33
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Yhteistyön nykytilanteen arviointi sekä kehittämistarpeet.....	37
6.2	Yhteistyön kehittämis ehdotukset.....	38
6.3	Yhteistyön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja vastuut.....	43
7	POHDINTA	46
7.1	Kehittämishankkeen prosessin arviointia	46
7.2	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	48

7.3	Jatkokehittämis ehdotuksia.....	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassamme on parhaillaan käynnissä historiallinen sosiaali- ja terveysalan rakennemuutos. Yhteiskunnallisen muutoksen myötä myös eriarvoistuminen on lisääntynyt, mikä puolestaan korostaa sosiaalityön roolia kansalaisen vaikeissa elämäntilanteissa ja sosiaalisissa ongelmissa. Sosiaalityö pyrkii osaltaan vastaamaan näihin muutosten tuomiin haasteisiin muun muassa pyrkimällä tekemään ammatillista muutostyötä syrjäytymisen ehkäisemisessä, raportoimalla sosiaalisista epäkohdista sekä kehittämällä asiakasprosesseja ja toimintoja. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 54.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) julkaisi aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvityksen, joka pyrki selkiyttämään sosiaalityön tulevaisuuden visiota sekä tuomaan toimenpide-ehtotuksia sosiaalityöhön liittyen. Selvityksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 26) mukaan yksi merkittävistä sosiaalityön toimenpidesuosituksista liittyy asiakas- ja palveluprosessien toimivuuden kehittämiseen.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä (PHHYKY) perustettiin vastaamaan tulevaan sote- ja maakuntamuutokseen. Organisaation synnyn (2017) yhteydessä työikäisten sosiaalityön viranomais- ja palvelutuotanto eriytettiin toisistaan. Tämän myötä myös työtehtävät määriteltiin erilaisiksi. Viranomaispuolella arvioidaan ja tehdään päätöksiä siitä, millaisia palveluja asiakkaalle myönnetään, kun taas palveluntuotannon puolella asiakkaalle toteutetaan päätöksen mukaista palvelua, kuten esimerkiksi sosiaalista kuntoutusta. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018)

PHHYKY:n perhe- ja sosiaalipalveluissa on organisaation perustamisesta asti ollut tavoitteena kehittää yhtenäisiä toimintaprosesseja ja monialaisen yhteistyön kehittämistä eri yksiköiden ja toimialojen kesken (Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän Talousarvio ja taloussuunnitelma 2019-2021, 2). Koska palvelunohjauksen ja -tuotannon eriyttäminen on organisaatiossa vielä verrattain uutta, yhteistyö näiden tahojen kesken hakee vielä muotoaan. Yhteistyölle ei olla luotu riittävän yhdenmukaisia ja selkeitä raameja, joten yhteistyön kehittämiseksi on ollut suuri tarve. Ehdotus aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen työntekijöiden yhteistyön kehittämiseen nousi Sosiaalisen kuntoutuksen tulosityksikköpäällikön toimesta työskennellessäni valtakunnallisessa PRO SOS -uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa -hankkeessa.

Tässä opinnäytetyössäni pyrin kehittämään sosiaalityön työikäisten palvelujen asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen palveluntuottajan (Noste) välistä yhteistyötä kartoittamalla yhteistyön nykytilannetta ja kehittämistarpeita sekä aloittamalla yhteistyön kehittämisen prosessi. Tavoitteena on yhdessä työntekijöiden kanssa laatia yhteistyölle

kehittämisehdotuksia. Yhteistyön kehittäminen asiakasohjauksen ja palveluntuottajan välillä eheyttää kaikkein heikoimmassa asemassa olevien asiakkaiden palvelukokonaisuutta sekä auttaa heitä saamaan joustavammin tarpeenmukaisempia ja heille kohdennetuimpia palveluja (Sandström ym. 2018).

Opinnäytetyöni linkittyy läheisesti valtakunnalliseen PRO SOS – uudenlaista sosiaalityötä yhdessä kehittämässä -hankkeeseen (2016-2019), jonka tarkoituksena oli *”selkeyttää ja vankistaa sosiaalityön asemaa sote-uudistuksessa sekä varmistaa asiakaslähtöinen ja vaikuttava sosiaalityö uudistuvassa toimintaympäristössä”* (PRO SOS -hanke 2018).

Hankkeen uudistamistyö kohdistui erityisesti aikuissosiaalityön asiakasprosessien eri vaiheisiin. Toimin itse projektikoordinaattorina PRO SOS -osahankeessa Sosiaalialan osaamiskeskus Verso liikelaitoksessa Lahdessa.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA KOHDEORGANISAATIO

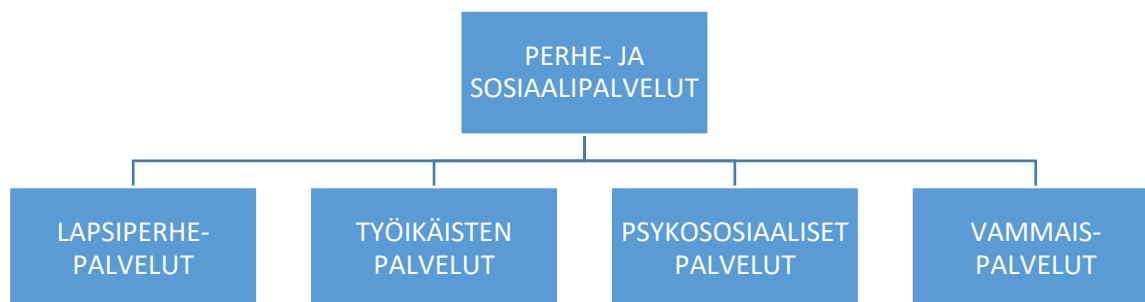
Tässä luvussa kerron lyhyesti Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymästä ja niistä palveluyksiköistä, joita kehittämishanke koskee. Esittelen tiivistetysti myös aikuissosiaalityötä kehittävän valtakunnallisen PRO SOS -hankkeen, joka myötävaikutti tämän kehittämishankkeen syntymiseen, ja jonka sisältöihin tämä kehittämishanke luontevasti sopii.

2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

Kehittämishankkeen taustaorganisaatio on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä (jatkossa PHHYKY tai hyvinvointiyhtymä), joka vastaa kymmenen kunnan; Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Myrskylän, Orimattilan, Padasjoen ja Pukkilan sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä. Lisäksi se järjestää Heinolaan ja Sysmään erikoissairaanhoidon palvelut ja päivystyksen. Hyvinvointiyhtymän organisaatio muotoutui vuoden 2017 alussa tarkoituksena koota maakunnan sosiaali- ja terveystalouden yhdeksi kokonaisuudeksi. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018.)

2.2 Työikäisten palvelut perhe- ja sosiaalipalveluissa

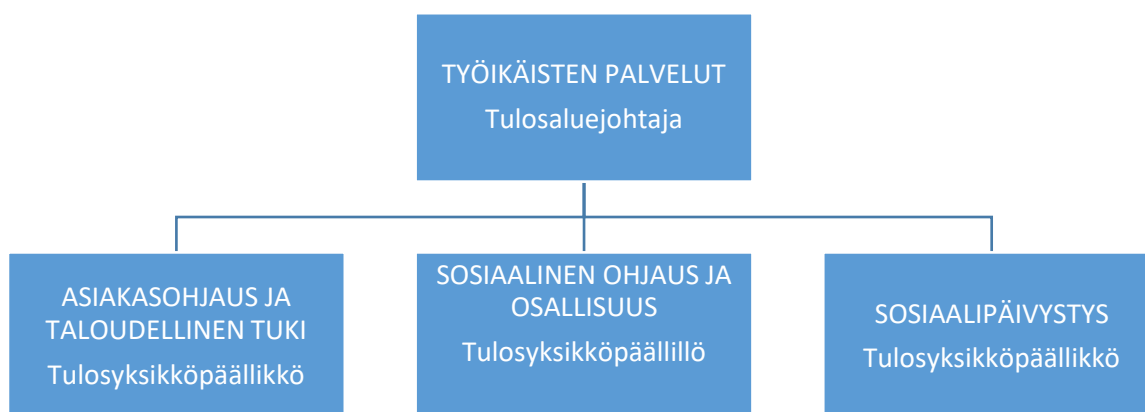
PHHYKY:n organisaatiomuutoksen (2017) myötä Työikäisten palvelut kuuluu hallinnollisesti Perhe- ja sosiaalipalvelujen alle. Muita perhe- ja sosiaalipalveluja ovat Lapsiperhepalvelut, Psykososiaaliset palvelut sekä Vammaispalvelut (Kuvio 1). (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017, 11.)



KUVIO 1. PHHYKY:n Perhe- ja sosiaalipalvelut (mukaellen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017, 11).

Työikäisten sosiaalipalvelut, joka tarjoaa 18-64 -vuotiaille sosiaalipalveluja, jakautuu hallinnollisesti kahteen osaan: Asiakasohjaukseen ja taloudelliseen tukeen sekä Sosiaaliseen kuntoutukseen ja osallisuuteen (Kuvio 2). Jaon mukaan myös työtehtävät on määritelty

erilaisiksi. Viranomaispuolella (asiakasohjaus) arvioidaan ja tehdään päätöksiä siitä, millaisia palveluja asiakkaalle myönnetään. Arvion palveluista tekee joko sosiaalityöntekijä tai sosiaaliohjaaja. Päätökset palveluista tekee sosiaalityöntekijä. Palvelutuotannon puolella puolestaan toteutetaan päätösten mukaista palvelua, muun muassa sosiaalista kuntoutusta. Tässä opinnäytetyössä yhteistyön kehittäminen keskittyy asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen välille.



KUVIO 2. PHHYKY:n Työikäisten palvelut (mukaellen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017, 11).

Työikäisten palvelujen asiakasohjaus jakautui PHHYKY:ssä vuoden 2018 alussa kolmeen tiimiin; itäiseen (Iitti ja itäinen Lahti), eteläiseen (Myrskylä, Orimattila, Pukkila ja Lahden keskusta + Laune) sekä läntiseen alueeseen (Asikkala, Hartola, Hollola, Kärkölä, Padasjoki ja läntinen Lahti). Kullakin tiimillä on oma johtava sosiaalityöntekijänsä. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, 2018.)

2.1.1 Sosiaalisen kuntoutuksen palveluntarjoajat PHHYKY:ssä

Sosiaalisen kuntoutuksen palveluja tuottavat PHHYKY:ssä omat Työikäisten palvelujen Arjen tuen sosiaalisen kuntoutuksen yksikkö Noste, johon kuuluu myös maahanmuuttajien ja asumisen tuen sosiaalinen kuntoutus, sekä alueen toimintakeskukset ja työpajat. Myös psykososiaalisen kuntoutuksen palvelut tarjoavat sosiaalista kuntoutusta omille asiakkailleen. Ostopalveluna työikäisille sosiaalista kuntoutusta tuottaa tällä hetkellä Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö.

Sosiaaliseen kuntoutukseen on PHHYKY:ssä ohjautettu 1.11.2017 alkaen sosiaalihuollon palvelutarpeen arvioinnin ja sosiaalityöntekijän tekemän päätöksen perusteella (Kankainen 2017). Mikäli sote- ja maakuntauudistus olisivat tulleet voimaan vuoden 2020 alussa ja lakiesitys asiakkaan valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveysalalla olisi hyväksytty, sosiaalisen kuntoutuksen palveluntarjoajina olisivat vastaisuudessa voineet olla maakuntien lisäksi myös yksityiset palveluntuottajat (Valinnanvapauslain luonnos 2017, 24 §).

2.1.2 Sosiaalisen kuntoutuksen yksikkö Noste

Lahden keskustassa sijaitsevassa sosiaalisen kuntoutuksen yksikössä, Nosteessa, työskentelee palveluesimiehen lisäksi 5 sosiaaliohjaajaa ja 2 lähihoitajaa. Toiminta on suunnattu 18-64 -vuotiaille lahtelaisille, joilla on tuen tarvetta esimerkiksi arjen hallinnassa, sosiaalisissa taidoissa, asumisessa tai taloudellisissa asioissa. Noste tarjoaa apua esimerkiksi kodinhoidossa, laskujen maksamisessa, ruoanlaitossa, asiointissa virastoissa tai oman terveyden ja hyvinvoinnin hoidossa. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2019, 3-6.)

Nosteen toimintamuotoja ovat hyvinvointia edistävät ryhmätoiminnot, lähityö sekä yksilöllinen psykososiaalinen tuki ja ohjaus. Ryhmätoimintojen teemat liittyvät terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin, arjen taitoihin, virkistykseen ja vertaistukeen, ja niillä pyritään tuomaan sisältöä asiakkaan arkeen. (Kankainen, 2018.) Toiminnan tavoitteena on *”asiakkaan hyvinvoinnin ja elämänhallinnan parantuminen vahvistamalla asiakkaan osallisuutta ja auttamalla asiakasta löytämään omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan”* (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2019, 7).

2.3 PRO SOS – uudenlaista sosiaalityötä yhdessä rakentamassa -hanke

PRO SOS –hanke oli valtakunnallinen, Suomen Terveysministeriön Toimintalinja 5:n mukainen hanke, jota rahoitti Euroopan Sosiaalirahasto. Lisäksi hanketta rahoitti Kuntaliitto sekä kaikkiaan 94 osallistujakuntaa. Hankkeen tavoitteena oli *”vahva, asiakaslähtöinen ja vaikuttava sosiaalityö maakunnissa”*, ja se pyrki selkeyttämään ja vahvistamaan sosiaalityön asemaa sote- ja maakuntauudistuksessa sekä varmistamaan asiakaslähtöinen ja vaikuttava sosiaalityö uudistuvassa toimintaympäristössä. (PRO SOS –hanke 2018.)

PRO SOS -hankkeen toteuttajina toimivat sosiaalialan osaamiskeskukset Koske (Keski-Suomi), Pikassos (Kanta-Häme, Pirkanmaa ja Satakunta), Socca (Pääkaupunkiseutu), Socom (Kaakkois-Suomi), Sonet Botnia (Pohjanmaa) Vasso (Varsinais-Suomi), Verso (Päijät-Häme) sekä Kokkolan yliopistokeskus (Jyväskylän yliopisto) Chydenius, joka toimi hankkeen asiantuntijaorganisaationa. Hanketta hallinnoi Seinäjoen ammattikorkeakoulu Oy Hanke aloitti toimintansa elokuun alussa 2016 ja päättyi 31.7.2019. (PRO SOS –hanke 2018).

Sosiaalialan osaamiskeskuksilla on laissa määritelty tehtävä:

kehittää ja välittää sosiaalialan osaamista ja asiantuntemusta, kehittää peruspalveluja sekä erityisosaamista vaativia erityis- ja asiantuntijapalveluita, turvata perus-, jatko ja täydennyskoulutuksen ja käytännön työn monipuolinen yhteys, toteuttaa tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa sekä ylläpitää tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa. Lisäksi se ylläpitää yhteistyötä alueellisten erityis- ja asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Verson PRO SOS -osahankkeen tavoitteena oli sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessin mallintaminen Päijät-Hämeessä sekä kokemusohjaajatoiminnan pilotointi ja mallinnus aikuissosiaalityön työvälineeksi (PRO SOS -osahanke Verso 2018). Koska valtakunnallisen PRO SOS -hankkeen tavoite oli sosiaalityön ja myös sosiaalisen kuntoutuksen kehittäminen, ja Verson osahankkeen teemat liittyivät läheisesti sosiaaliseen kuntoutukseen, tätä yhteistyön kehittämishanketta oli luontevaa toteuttaa valtakunnallisen hankkeen sisällä.

3 TIETOPERUSTA

Kehittämishankkeen tietoperusta perustuu nykyiseen sosiaalihuoltolainsäädäntöön sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja artikkeleihin. Keskeisiä käsitteitä ovat sosiaalityö, sosiaalinen kuntoutus, yhteistyö ja moniammatillinen yhteistyö sekä vuorovaikutus.

3.1 Palvelutarpeen arviointi ja omatyöntekijäisyys aikuissosiaalityössä

Sosiaalihuoltolain (2014/1301, 15 §) mukaan

sosiaalityö on ammattilaisten toteuttamaa asiakas- ja asiantuntijatyötä, jossa rakennetaan yksilön, perheen tai yhteisön tarpeita vastaava sosiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus, sovitaan se yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa sekä ohjataan ja seurataan sen toteutumista ja vaikuttavuutta.

Sosiaalityön luonne on muutokseen pyrkivää, ja sen tavoitteena on yhdessä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa lieventää mm. elämäntilanteen vaikeuksia, vahvistaa osallisuutta ja parantaa ihmisen omia toimintaedellytyksiä yhteiskunnassa (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 15 §).

Työikäisten sosiaalipalveluissa asiakas saa apua ja tukea omaan tilanteeseensa sosiaalityöntekijältä tai -ohjaajalta, joka tekee asiakkaalle palvelutarpeen arvioinnin, ellei se ole ilmeisen tarpeeton. Palvelutarpeen arviointi on selvitys, jonka avulla asiakkaan tuen tarvetta kartoitetaan. Arviointia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa hänen elämäntilanteensa vaatimassa laajuudessa, tarvittaessa myös yhteistyössä omaisten, läheisten ja lähiverkoston kanssa. Arvioinnissa tulee kuunnella asiakkaan toiveita ja yksilöllisiä tarpeita palvelujen suhteen, ja hänen itsemääräämisoikeuttaan pitää kunnioittaa. Työskentelylle asetetaan yhdessä tavoitteet sekä mietitään keinoja ja sosiaalipalveluja, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 36 § ja 37 §.)

Mikäli asiakkaalla on erityisen tuen tarvetta, hänelle nimetään omatyöntekijä, joka tekee päätökset asiakkaalle myönnettävistä sosiaalihuollon palveluista, esimerkiksi sosiaalisesta kuntoutuksesta. Erityistä tukea tarvitsevalle tarkoitetaan henkilöä, jolla on erityisiä vaikeuksia hakea ja saada tarvitsemiaan sosiaali- ja terveystalv palveluja esim. jonkin kognitiivisen tai psyykkisen vamman tai sairauden takia. Omatyöntekijän, jolla on oltava sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa tarkoitettu kelpoisuus, tehtävä on paitsi tukea asiakasta tämän tavoitteiden toteutumisessa, myös seurata ja koordinoita asiakkaan sosiaalihuollon palveluiden kokonaisuutta. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 3 §, 15 §, 36 § ja 42 §; Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 127.)

3.2 Sosiaalinen kuntoutus osana sosiaalipalveluja

Nykyisessä sosiaalihuoltolaissa on määritelty, mitkä palvelut asiakkaan tuen tarpeisiin vastaamiseksi on järjestettävä kunnallisina palveluina. Sosiaalinen kuntoutus tuli lakisääteiseksi palveluksi vuonna 2015 julkaistussa sosiaalihuoltolaissa (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 17 §), jossa se määritellään seuraavasti:

Sosiaalisella kuntoutuksella tarkoitetaan sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen keinoin annettavaa tehostettua tukea sosiaalisen toimintakyvyn vahvistamiseksi, syrjäytymisen torjumiseksi ja osallisuuden edistämiseksi.

Sosiaaliseen kuntoutukseen kuuluu asiakkaan sosiaalisen toimintakyvyn ja kuntoutustarpeen selvittämistä, kuntoutusneuvontaa- ja ohjausta, tarvittaessa kuntoutuspalvelujen yhteensovittamista, valmennusta suoriutua arkipäivän toiminnoista, elämänhallinnan vahvistamista, ryhmätoimintaa, tukea sosiaaliin vuorovaikutussuhteisiin sekä muita tarvittavia toimenpiteitä sosiaalisen kuntoutuksen edistämiseksi. Sosiaaliseen kuntoutukseen pääsyyn tarvitaan viranomaisen tekemä päätös. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 17 §.)

Sosiaalisen kuntoutuksen asiakkuuteen ei ole määritelty varsinaisia kriteerejä, mutta tyyppillistä on, että asiakkaat tarvitsevat erityistä tukea erilaisiin elämänhallinnan haasteisiin. Tuen tarve on usein laaja-alaista ja kokonaisvaltaista. Taustalla saattaa olla pitkittynyttä työttömyyttä, koulutuksesta ulosjäämistä tai asunnottomuutta. Ongelmat liittyvät usein myös mielenterveys- tai päihdeproblematiikkaan ja arjen sujumattomuuteen. (Nieminen 2018, Kostilainen & Nieminen 2018, 15 mukaan.)

Sosiaalisen kuntoutuksen lähtökohtana on aina asiakkaan toimintakyvyn ja kuntoutustarpeen kokonaisvaltainen selvittäminen. Kuntoutuksella vahvistetaan henkilön kykyä selviytyä arkipäivän toiminnoista, vuorovaikutussuhteista ja oman toimintaympäristönsä rooleista. Kuntoutuksessa yksilöllinen tuki yhdistyy toiminnallisuuteen. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi arkielämän ja asumisen taitojen oppimista, päihteettömän arjen hallintaa, koulutukseen tai työhön tarvittavien asioiden harjoittelua tai tukea ryhmässä toimimiseen. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2015, 56-57.)

3.3 Yhteistyö ja moniammatillinen yhteistyö

Yhteistyö voidaan määritellä monin eri tavoin, riippuen eri tieteenalojen käsityksistä ja lähestymistavoista käsitteen suhteen. Toisaalta yhteistyötä on nähty pidettävän myös itsensänselvyytenä, jolloin se on saatettu jättää kokonaan määrittelemättä. (Aira 2012, 16.)

Yhteistyö voi olla muun muassa tiedon tai materiaalin jakamista, yhdessä työskentelyä sekä yhteisten tavoitteiden toteuttamista (Lewis 2006, Airan 2012, 16 mukaan). Whittington (2003, 14) määrittelee yhteistyön aktiiviseksi kumppanuusprosessiksi toiminnassa (in action). Paukkunen (2003, 21) kuvaa väitöskirjassaan yksilöiden välistä yhteistyötä prosessina, jossa yksilöt pyrkivät keskinäisessä vuorovaikutuksessa ennalta määrätyn toiminnan avulla yhdessä sovittuun päämäärään. Työelämän yhteistyön tarkasteluun sopii mielestäni hyvin myös Petersin ja Manzin (2007, Airan 2012, 19 mukaan) määritelmä, jonka mukaan ”yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma”.

Myös moniammatillinen yhteistyö on käsitteenä monimerkityksellinen, ja pitää sisällään monenlaisia määritelmiä ja viitekehyksiä riippuen määrittelijän orientaatiosta. Sandström ym. (2018) määrittelevät moniammatillisuuden eri koulutuksen omaavien ihmisten työskentelynä yhdessä tietyssä työyhteisössä tai työtilanteessa. Heidän mukaansa moniammatillinen yhteistyö voi olla myös rinnakkain työskentelyä, jossa informaatiota jaetaan ja työtä koordinoidaan. Koskela (2013, 17) on väitöskirjassaan tutkinut oppilaitoksissa toteutettua moniammatillista yhteistyötä, jolla hän tarkoittaa eri ammattiryhmien asiantuntijoiden yhdessä työskentelyä työryhmissä, joissa jaetaan tietoa, valtaa ja osaamista. Isoheranen (2012, 11, 19, 22) on puolestaan muodostanut tutkimuksissaan oman määritelmänsä moniammatillisesta yhteistyöstä:

Moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata sosiaali- ja terveysalalla asiakaslähtöisenä työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan elämän kokonaisuus ja hänen hoitopolkunsa. Yhteisessä tiedonkäsittelyssä eri asiantuntijoiden tiedot ja taidot kootaan yhteen. Vuorovaikutusprosessissa rakennetaan tapauskohtainen tavoite ja yhteinen käsitys asiakkaan tilanteesta, tarvittavista toimenpiteistä ja ongelmien ratkaisusta. Tiedon kokoaminen yhteen tapahtuu joustavasti, sovituilla välineillä ja/tai foorumeilla sovituin toimintaperiaattein. Asiakas ja hänen läheisensä ovat tarvittaessa mukana keskustelussa.

Moniammatillisessa yhteistyössä asiakkaasta ja hänen tilanteestaan saadaan monipuolista tietoa. Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisen yhteistyön tulisi olla asiakaslähtöistä työskentelyä. Siinä yhdessä asiakkaan ja eri ammattiryhmien kesken asiakkaasta muodostetaan yhteinen käsitys tämän tarpeista ja tilanteesta sekä tarvittavista toimenpiteistä ongelmien ratkaisemiseen. (Sandström, Keiski-Turunen, Hassila, Aunola & Alahuhta 2018.) Tämä taas nopeuttaa tarkemman ja oikea-aikaisemman kuntoutuksen suunnittelua asiakkaalle, ja muun muassa osallisuuden tukemisen tarpeet tulevat paremmin huomioituksi.

Kerälän (2013, 84) mukaan pitkäaikaistyöttömän arvioinnissa tulisi kuulla erityisesti niitä tahoja, joissa asiakkuus parhaillaan toteutuu. Tutkimuksessa havaittiin, että pitkäaikaistyöttömän toimintakykyä tutkittaessa tieto asiakkaan elämänculusta ja historiasta oli jopa tärkeämpää kuin terveydenhuollon näkökulma. Asiakas ei välttämättä pysty edes antamaan toimintakyvystään oikeanlaista tietoa, jos hänen kykynsä arvioida sitä on puutteellinen.

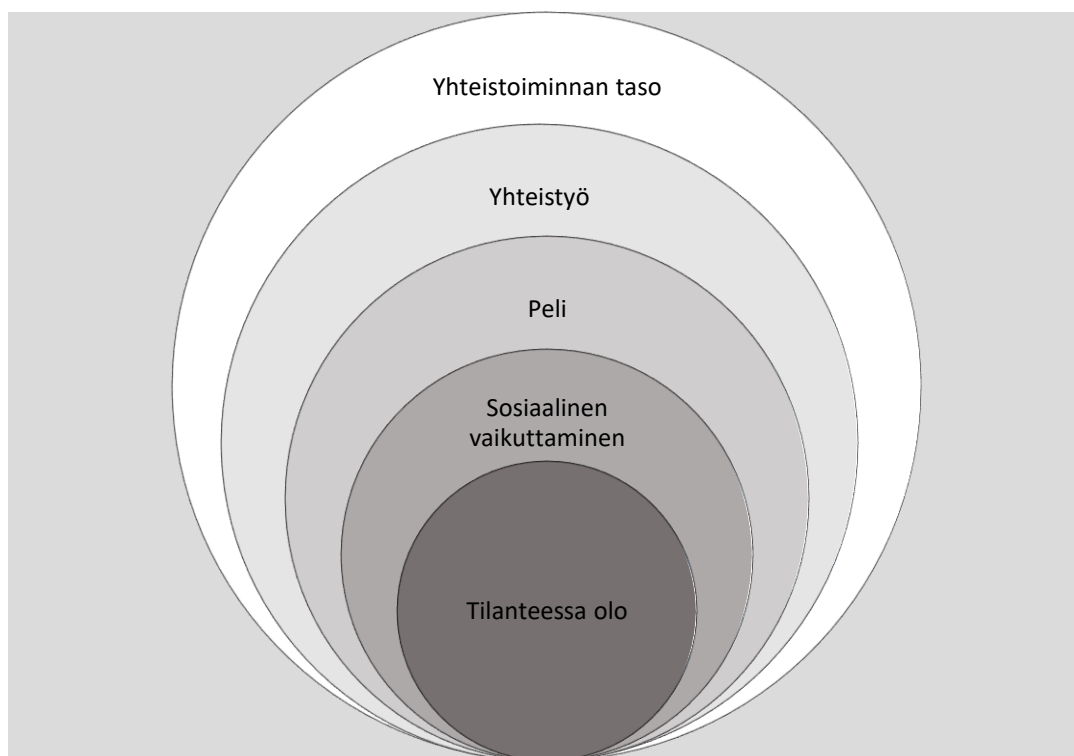
3.3.1 Vuorovaikutus ja suotuista asenne toimivan yhteistyön edellytyksenä

Yhteistyö toteutuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistyö, kuten vuorovaikutukseen ei kuitenkaan toteudu itsestään, vaan se on aina osapuolten valitsema toimintatapa, jonka he joko valitsevat tai eivät (Piilola 2017, 10; Aira 2012, 45, 129). Vaikka yhteistyön rakenteet, esimerkiksi kokouskäytännöt, olisivat kunnossa, yhteistyö ei toteudu, elleivät osapuolet halua panostaa siihen. Panostus näkyy osapuolten aktiivisuutena ja tavoitteellisen yhteistyön edistämisenä, jossa sekä vastuut että tulokset jaetaan. (Aira 2012, 50, 129-130.)

Koskelan (2013, 100-101) mukaan yhteistyön kehittäminen onnistuu parhaiten silloin, kun sen osapuolet kokevat kehittämisen itselleen ja työlleen merkityksellisenä. Mikäli tarve yhteistyön tekemiseen ei lähde työntekijöistä itsestään, syntyy helposti muutosvastarintaa. Tällöin työntekijöiden tarve puolustaa omaa ammatillista autonomiaa vahvistuu. Koskelan tutkimuksessa kehittämistyön tärkeimmäksi tehtäväksi nousikin työntekijöiden asenne muutosten aikaansaaminen. Hänen mukaansa *”vain sitä kautta muutosta voi tapahtua myös käyttäytymisessä”*.

Vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Kaikki vuorovaikutus ei ole kuitenkaan aina yhteistyötä edistävää. Jotkut ihmisten välille syntyvät vuorovaikutussuhteet saattavat jopa haitata yhteistyötä. Siksi toimiva yhteistyö edellyttää yhteistä pyrkimystä vaalia vuorovaikutussuhdetta nimenomaan yhteistyötä edistävänä toimintana. (Aira 2012, 133.)

Mönkkönen (2002, 43-44) kuvaa väitöskirjassaan yhteistyön vuorovaikutusta viiden eri tason avulla (Kuvio 3). Vaikka tutkimus on kohdennettu asiakkaan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, tasot kuvaavat mielestäni hyvin myös muita työelämään (esim. työntekijä – työntekijä -suhde) liittyviä vuorovaikutussuhteita. Mönkkösen kuvaamat viisi eri vuorovaikutustasoa ovat tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, peli, yhteistyö ja yhteistoiminnan taso.



KUVIO 3. Yhteistyön vuorovaikutuksen tasot (mukaellen Mönkkönen 2002, 43).

Tilanteessa olo tarkoittaa sitä, että osapuolet ovat läsnä vain rooliensa velvoittamina, eikä panostusta vuorovaikutuksen syntymiseen tapahdu. Sosiaalinen vaikuttaminen tarkoittaa toisen osapuolen vallankäyttöä, jossa toinen osapuoli puolestaan tyytyy omaan rooliinsa. Peli-tasolla kumpikin osapuoli osallistuu vuorovaikutukseen tiettyjen pelisääntöjen mukaan, mutta yrittää ”voittaa pelin” omaksi edukseen. Yhteistyön tasolla osapuolet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja etenevät niitä kohti. (Mönkkönen 2002, 43.)

Ylimmällä, yhteistoiminnan tasolla, joka on Mönkkösen (2002, 43) mukaan korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso, osapuolet arvostavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Siinä on rakentunut myös yhteinen ymmärrys siitä, miten työtä jaetaan ja miten toiminnassa edetään. Tämän ylimmän vuorovaikutuksen tason nähdään olevan työyhteisöissä harvinaisempaa, koska siihen liittyy myös rakentavaa kriittistä reflektointia, joka tuottaa uusia ajatuksia.

Mönkkösen (2002, 43) kuvaaman mallin ylimmillä vuorovaikutuksen tasoilla keskeistä on osapuolten arvostus ja luottamus toisiinsa sekä ymmärrys työnjaosta ja toiminnan etenemisestä. Moni muu tutkimus korostaa luottamuksen merkitystä ja vaikutusta toimivaan yhteistyöhön. Koskelan (2016, 99) mukaan luottamuksellisuus on onnistuneen yhteistyön välttämätön edellytys, joka saavutetaan ja jota ylläpidetään säännöllisellä

vuorovaikutuksella ja avoimella keskustelulla. Myös Aira (2012, 132) korostaa luottamuksen olevan välttämätön edellytys toimivalle yhteistyölle. Ihmisten luottaessa toisiinsa heidän energiansa suuntautuu ”pelien”, kontrolliin tai politikoinnin sijaan yhteisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan.

Yhteistyön osapuolten välinen luottamus rakentuu ja sitä myös ylläpidetään säännöllisen, aktiivisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä koskee sekä kasvokkain että teknologisvälitteisten kanavien kautta toteutuvaa vuorovaikutusta. Käänteisesti taas säännöllisen vuorovaikutuksen puute vähentää osapuolten luottamusta toisiinsa. Etenkin yhteistyön käynnistämävaiheessa vuorovaikutussuhteiden muodostamiseen olisi tärkeää panostaa. (Aira 2012, 132-134)

Sandströmin ym. (2018) mukaan yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja tuttuutta tulee vaalia toisiin tutustumisella. Tätä voidaan vahvistaa esimerkiksi toisen työhön tutustumiseen tai yhteisillä virkistyspäivillä. Tutustuminen toisiin vahvistaa myös avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, joka mahdollistaa myös rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

Isoherrasen (2012, 128) mukaan yhteisen tiedon ja tavoitteiden luominen sekä toimiva vuorovaikutus nivoutuvat kiinteästi yhteen. Isoherranen on väitöskirjassaan tutkinut moniammatillista yhteistyötä. Hänen mukaansa onnistuneen yhteistyön edellytyksenä on sellaisen avoimen ilmapiirin luominen, jossa kukin osapuoli, myös asiakas, uskaltaa aidosti tuoda omia näkemyksiään esille ja näitä erilaisia näkökulmia prosessoidaan yhdessä. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan avoimen ja sallivan ilmapiirin luomiseen on kiinnitettävä huomiota ja sitä tulisi yhdessä arvioida ja kehittää.

3.3.2 Yhteistyötaidot

Koska yhteistyö on yksilöiden välinen prosessi, sen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti myös työntekijöiden yksilölliset yhteistyövalmiudet. Paukkunen (2003, 38-39) on väitöskirjassaan tutkinut työntekijöiden yhteistyöosaamisen kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla. Yhteistyöosaamiseen kuuluu hänen mukaansa mm. työntekijöiden ammatillinen itsetunto, luottamus omaan osaamiseen sekä kyky omien näkemysten selkeään esittämiseen ja perustelemiseen.

Työntekijän omat käsitykset ja uskomukset itsestään työnsä toteuttajana sekä työnsä kohteesta heijastuvat hänen toimintaansa ja vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. Asiantuntijuuteen kuuluu paitsi taito osata käyttää omaa osaamista oikea-aikaisesti, myös oman ammatillisuuden rajojen tunnistamista. Toimivan yhteistyön toteutumisessa työntekijän tulisikin ottaa toisten osapuolten alojen erityispiirteet huomioon. Hänen

olisi tärkeä tuntee riittävästi yhteistyökumppaninsa työnsisältöjä ja luottaa heidän ammattitaitoonsa. Tällöin toimijoiden tasa-arvo ja jokaisen osaamisen tunnustaminen yhtä arvokkaaksi on mahdollista toteuttaa. (Koskela 2013, 101; Paukkunen 2003, 38-39.)

Isoherranen (2012, 130, 152) on moniammatillisen yhteistyön tutkimuksessaan nostanut monialaisen tiimin jäsenten taidoiksi neljä (4) erityisen tärkeää taitovaatimusta. *Reflektiivisen arvioinnin taito* tarkoittaa kykyä tarkastella ongelmia monista eri näkökulmista sekä valmiutta arvioida omaa toimintaa. *Taitavan keskustelun ja dialogin taidot* merkitsevät kykyä esittää oma mielipiteensä, perustella ja kuunnella erilaisia näkökulmia ja perusteluja, joiden pohjalta ratkaisuja tehdään. *Dialogin taitoja* pitäisi Isoherrasen mukaan kehittää työyhteisöissä sekä kasvokkain tapahtuvassa että sähköisessä viestinnässä. Neljäntenä taitovaatimuksena Isoherranen nostaa *valmiuden jaettuun johtajuuteen*, mikä antaa ja sitouttaa vastuun jokaiselle yhteistyöhön osallistujalle omalla alueellaan. Moniammatillisessa yhteistyössä roolit eivät saisi olla liian jäykkiä, vaan ammattilaisilla tulisi olla valmiutta niiden joustavuuteen. Asiakaslähtöisen työskentelyn edellytyksenä on joustava ja kaikkia osapuolia hyödyttävä työote, jossa roolit ja vastuut määritellään tapauskohtaisesti.

Vaittinen (2016, 79-80) on yhteistyön johtamisen tutkimuksessaan havainnut, että ihmis-suhteet ovat merkittävässä roolissa yhteistyön onnistumisen kannalta. Hänen mukaansa edellytykset hyvään yhteistyöhön liittyvät ilmapiiriin, tuttuuteen, luottamukseen ja toimivaan vuorovaikutukseen.

Yhteistyöosaamisen edellytyksenä on myös oman työalan, tässä opinnäytetyössä sosiaalialan arvo- ja tietopohjan, selkiyttäminen työntekijälle itselleen. Tämä mahdollistaa yhteistyöosapuolten yhteisen vision, päämäärän, työnjaon, roolien ja vastuiden sopimisen. Yhteistyössä tarvittava luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri syntyy muun muassa toista kuuntelevalla empaattisella kommunikaatiolla sekä kunnioituksella toisen ammattitaitoa kohtaan. Yhteistyön onnistuminen edellyttää osapuolten motivoituneisuutta, vastuunottoa ja sitoutumista yhteiseen toimintaan. (Sandström ym. 2018; Paukkunen 2003, 40.)

3.3.3 Johtamisen ja luottamuksen merkitys yhteistyön toimivuuteen

Toimivan yhteistyön perustana on yksilöiden hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi osaava johtaminen (Kamensky 2012, 59). Ikonen ym. (2016, 127) painottavat artikkelissaan luottamuksen merkitystä yhteistyön onnistumiseen ja erityisesti sen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Heidän mukaansa luottamus työyhteisössä ja eri tiimien välillä on edellytys toimivalle yhteistyölle. Luottamus ei synny eikä ole pysyvää itsestään, vaan johtajien on sitä tietoisesti vaalittava riittävän säännöllisessä vuorovaikutuksessa toisten osapuolten kanssa mm. avoimuuden, rehellisyyden ja läpinäkyvyyden periaatteilla.

Vaittinen (2016, 77-81) kiteyttää tutkimuksessaan onnistuneen yhteistyön johtamisen kolmeen (3) keskeiseen asiaan; yhteistyöhön liittyvien odotusten täsmentämiseen, mahdollisuuden vastata näihin odotuksiin sekä johtajan pyrkimykseen kannustaa työntekijöitä yhteistyön avulla kehittymään yhdessä ja kehittämään työtään. Työntekijät tarvitsevat selkeät tavoitteet ja yhteisen tarkoituksen yhteistyön määrittelemiselle. Myös Savolainen (2019) painottaa johtamisessa selkeiden roolien, tehtävien ja tavoitteiden merkitystä luottamuksen syntymiseen, jolla on taas vaikutusta onnistuneeseen yhteistyöhön. Savolainen nostaa myös aktiivisen kommunikaation, yhteiset normit, palautteen antamisen sekä aktiivisen viestinnän ja läsnäolon tunnun luottamuksen rakentumisaineiksi.

Ikonen ja Savolainen (2013, 176-177) korostavat artikkelissaan johtajien aktiivisuutta yhteistyön ja siihen liittyvän luottamuksen rakentamisessa. Heidän mukaansa yksi suomalaisen työelämäkulttuurin erityispiirteistä on juuri vuorovaikutuksen puute, joka saattaa ilmetä tiedon jakamisen puutteena ja työntekijöiden välisinä konflikteina.

Johtajan tehtävä on määritellä työntekijöidensä roolit ja vastuut yhteistyöhön liittyen. Selkeät, yhteisesti sovitut roolit ja toimintaohjeet selkeyttävät myös vastuukysymyksiä. Yhteistyölle olisi taattava mahdollisuudet myös ajan ja yhteistyöhön kannustavan ilmapiirin luomisella. Yhteistyön onnistumiset tulisi purkaa yhdessä, epäonnistumiset taas käsitellä asianomaisten kesken, ja pyrkiä kääntämään haasteet mahdollisuuksiksi. Onnistumisen kokemukset ja työntekijöiden mahdollisuudet itse osallistua yhteistyön kehittämiseen sitouttavat heitä vahvemmin työhön. (Vaittinen 2016, 77-81; Isoherranen 2012, 154.)

3.3.4 Yhteistyön tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja arviointi

Moniammatillinen yhteistyö ja sen rakenteiden pystyttäminen ei vielä sellaisenaan takaa tulosten saavuttamista. Toimivan vuorovaikutuksen myötä yhteistyölle tulisi laatia suunnitelma, jota kohti pyrkiä. Suunnitelman käytäntöönpanoa voidaan Airan (2012, 143) mukaan edistää seuraavilla tekijöillä:

- 1) yhteistyölle laaditaan realistiset tavoitteet
- 2) viestintäteknologialla mahdollistetaan tiivis yhteydenpito
- 3) asetetaan välitavoitteet, joiden nopea tavoittelemisen lisää yhteisymmärrystä, sekä
- 4) panostetaan vuorovaikutussuhteiden syntymiseen ja ylläpitämiseen.

Myös Sandström ym. (2018) korostavat Sosiaali- ja terveysalan moniammatillista yhteistyötä käsittelevässä artikkelissaan yhteistyön tavoitteiden ja niiden jatkuvan tarkastelun ja arvioinnin tärkeyttä. Mahdollisuuteen yhdessä keskusteluun ja reflektointiin tulee antaa riittävästi aikaa. Yhteistyön kontekstissa arviointi voi tarkoittaa esimerkiksi toiminnan ja sen

prosessien kriittistä tarkastelua, jossa myös osallistuvien toimijoiden osuutta toimintaan tarkastellaan (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012, 35).

3.3.5 Yhteistyön haasteita

Vaittisen (2016, 68) mukaan yhteistyö näyttäytyy tutkimuksissa valitettavan usein vain yhteydenpitona ja tietojen vaihtamisena, vaikka sen tarkoituksena olisi alun perin ollut tavoitteeseen tähtäävä yhteinen tekeminen. Yhteistyö saatetaan kokea ylimääräisenä rasitteena, mikäli sen ei koeta tuottavan haluttuja tuloksia ja olevan merkityksellinen osa omaa työtä. Tällöin yhteistyö näyttäytyy erillisinä toimina, joista kyllä raportoidaan, mutta joista yhteistyön synergiahyödyt jäävät saavuttamatta. (Aira 2012, 128.)

Yhteistyö voidaan kokea turhauttavana ja tuloksettomana toimintana myös silloin, jos se ei ole riittävästi suunniteltua tai tarpeisiin vastaavaa. Yhteistyötä voi haitata myös työntekijöiden kilpaileva asenne toisiaan kohtaan, reviirijattelu, tai yhteistyötä mahdollistavien rakenteiden puuttuminen organisaatiossa. Toisaalta erilaiset yhteistyörakenteet eivät yksinään takaa hedelmällisen yhteistyön syntymistä. Nykyisessä, muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan yhä enemmän myös epämuodollisia keinoja yhteistyön mahdollistamiseen esimerkiksi johdon tuella, viestinnällä sekä suoran kontaktin lisäämisellä. (Piilola 2017, 13-14.)

Yhteistyön haasteena voi myös olla eri osapuolten keskinäinen kilpailu. Airan (2012, 141) mukaan yhteistyön osapuolten välillä vallitsee aina jonkinlainen jännite, koska yhteisten tavoitteiden lisäksi läsnä on myös kunkin osapuolen organisaation omat tavoitteet. Erityisesti uusissa verkostoissa tai moniammatillisissa yhteistyötilanteissa, jossa yhteiset työn tavoitteet ja rakenteet eivät ole vielä selviä, erillään tekemisen historia saattaa haitata yhteistyön toteutumista. Yhteistyön toimivuus edellyttääkin aina keskinäisen kilpailun hallintaa ja yhteistyöhalukkuutta, jota edesauttaa muun muassa yhteistyön hyötyjen kartoittaminen, tiedon jakaminen, avoimuus ja uudenlaisten toimintatapojen muodostaminen.

Toimiva yhteistyö tarvitsee ajallisia resursseja. Vuorovaikutus, suotuisan ilmapiirin luominen, luottamuksen rakentaminen ja yhteinen pohdinta vaatii yhteistä aikaa, jolloin luodaan mahdollisuudet reflektoinnille, dialogille, asiantuntijoiden työnjaolle ja tavoitteiden muodostamiselle. (Koskela 2013, 101-102.) Tämän päivän hektisessä työelämässä yhteistyöhön tarvittavan ajan järjestäminen voi olla haasteellista.

Jäykät ja vanhat organisaatiolähtöiset työtavat voivat myös olla haitta yhteistyölle. Linjaorganisaatiossa, jossa muutokset tulevat vain ylhäältä alaspäin, asiakaslähtöinen, joustava ja moniammatillinen yhteistyö on haastavaa. (Isoherranen 2012, 156.)

Sandstöm ym. (2018) mainitsevat moniammatillisen yhteistyön haasteiksi oman ammatti-identiteetin heikkouden sekä toisten ammattiryhmien osaamisen tunnistamisen puutteen. Huonot vuorovaikutustaidot ja riittämätön tiedonkulku vaikuttavat myös epäsuotuisasti yhteistyöhön. Moniammatillinen yhteistyö edellyttää sitoutumista ja resursseja, joihin vaikuttaa erityisesti henkilökunnan riittämättömyys ja vaihtuvuus. Nämä nähdään moniammatillisen yhteistyön haasteina. Niin ikään johdon tuen puuttuminen hankaloittaa yhteistyön toteutumista.

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteen, kehittämiskysymykset ja -strategiaan sekä tutkimustiedon hankintamenetelmät. Lisäksi esittelen kehittämistyössä käytetyt toiminnalliset menetelmät ja aineiston analyysimenetelmät.

4.1 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää PHHYKY:n aikuissosiaalityön viranomaispoolen (asiakasohjaus) ja sosiaalisen kuntoutuksen palveluntuottajan (Noste) välistä yhteistyötä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia asiakasohjauksen ja Nosteen välisen yhteistyön kehittämissuhteita yhdessä kummankin yksikön työntekijäedustuksen kanssa. Yhteistyön kehittäminen eheyttää kaikkein heikoimmassa asemassa olevien henkilöiden palvelukokonaisuutta sekä auttaa heitä saamaan joustavammin tarpeenmukaisempia ja heille kohdennetuimpia palveluja (Sandström ym. 2018).

Kehittäminen edellyttää aina perusteluja, jotka vastaavat kysymykseen mitä ja miksi jotakin kehitetään (Toikko & Rantanen 2009, 56). Kehittämishankkeen avulla pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Minkälaisena aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen työntekijät kokevat yhteistyönsä tällä hetkellä sosiaalisen kuntoutuksen saralla?
- 2) Miten yhteistyötä voidaan heidän mukaansa kehittää?

Kehittämistyöllä pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja yhteistyön kehittämiseen, aloittamaan yhteistyön kehittämisen prosessi sekä laatimaan yhteistyön kehittämissuhteita.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tämä kehittämishanke on toteutettu tutkimuksellisena kehittämishankkeena, joka yhdistää perinteisen tutkimuksellisen lähestymistavan ja kehittämistoiminnan. Tiedontuotannon luokittelu perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen ja kehittämistyöhön on yleisesti hyväksytty tiedeyhteisön hyväksymä jaottelu. Perustutkimuksella tuotetaan tietoa, joka selittää tai kuvailee tutkittavia ilmiöitä. Perustutkimus pyrkii vastaamaan mitä ja miksi -kysymyksiin, ja sen tavoitteena on tietämyksen edistäminen, eikä se tähtää suoraan käytännöllisiin tavoitteisiin. Soveltava tutkimus käyttää apunaan perustutkimuksen tuottamaa tietoa, ja se pyrkii etsimään tietoa käytännöllistä päämäärää tai tavoitetta varten. Mitä ja miksi -kysymysten lisäksi soveltava tutkimus vastaa myös kuinka -kysymykseen. Kehittämistyöllä puolestaan pyritään luomaan uusia tai parannettuja palveluja, tuotantovälineitä tai -

palveluja sekä tuotteita. Kehittämistyössä perustutkimuksen tuottamaa tietoa sovelletaan tai sitä käytetään kehittämistyön tukena. (Toikko & Rantanen 2009, 19-20.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on Toikon ja Rantasen (2009, 22) mukaan kehittämisessä, mutta se hyödyntää tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellista näkökulmaa pyritään hyödyntämään nostamalla tuloksia ja johtopäätöksiä yleisemmälle tasolle. Tiedontuotantoa ohjaa käytännön ongelmat ja kysymykset. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla joko näky jostakin uudesta tai nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat, joille toivotaan ratkaisua tai muutosta. Tämän opinnäytteen toimeksiantoon liittyen kahden sosiaalialan yksikön työntekijöiden välisessä yhteistyössä on nähty haasteita ja kehittämisen tarvetta. Kehittämiselle on asetettu selkeä tavoite; yhteistyön kehittämisedotusten laatiminen. Kehittäminen tarkoittaa tässä siten konkreettista toimintaa, joka tähtää selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteellisuus onkin kehittämisen keskeinen muutokseen tähtäävä elementti. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.)

Yhteistyö on käsitteenä moniulotteinen, jolloin sitä voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta (Aira 2012, 16). Tutkimusote on siksi valikoitunut kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kysymystä tai aihetta pyritään kuvaamaan tarkemmin ja ymmärtämään syvemmin eri keinoin, esimerkiksi haastattelemalla tai keskustelluttamalla tutkittavia. Kysymykset eivät voi tällöin olla erityisen pikkutarkkoja ja tarkoin rajattuja, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan kysymyksiä syventämällä tutkittavasta ilmiöstä saadaan lisää tietoa ja ymmärrystä. Haastattelijan rooli onkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein aktiivinen ja osallistuva. (Kananen 2015, 34-35.)

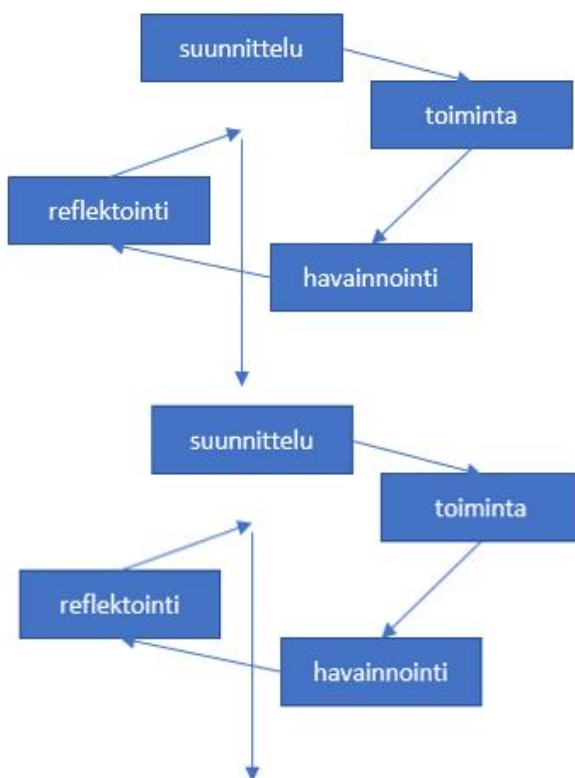
Yhteistyötä tutkittaessa ja kehitettäessä on tärkeää, että niillä henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on riittävää kokemusta ja tietoa kyseisestä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Toikko & Rantanen 2009, 99). Siksi haastateltaviksi valikoitui työntekijä jokaisesta yhteistyöhön liittyvästä tiimistä. Kehittämistyö jatkui myöhemmin vielä myös johdon ja esimiesten kanssa.

4.3 Toimintatutkimus

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena spiraalimallin mukaan. Toimintatutkimuksessa korostuu Lewinin (1951) kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt ajatus, jonka mukaan sosiaalista todellisuutta pystytään tutkimusprosessin aikana muuttamaan ja samalla myös tutkimaan. Toimintatutkimuksessa on useita vaiheita, jotka vuorottelevat keskenään. Näitä vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio, joissa tiedontuotanto muodostuu prosessimaisesti eri vaiheiden lomassa ja niiden aikana.

(Toikko ja Rantanen 2009, 29-30.)

Toimintatutkimuksen spiraalimallissa kehittämistoiminnan eri tehtävät; suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi seuraavat spiraalimaisesti toisiaan eräänlaisena jatkumona, jossa kussakin vaiheessa saadut tulokset asetetaan aina uudestaan arvioitaviksi ja täsmennettäväksi (Kuvio 4). Siten kehittämistoiminta on spiraalimallissa jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30, 66-67.)



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukaellen Toikko & Rantanen 2009, 67; alkujaan mm. Lewin 1948; Carr & Kemmis 1986).

Toimintatutkimuksen spiraalimallissa näkyy konkreettisen toimintaosuuden eli havainnoinnin ja toiminnan sekä niitä edeltävän ja seuraavan reflektoinnin ja suunnittelun välinen vuorovaikutus. Kehittämistoiminnan kannalta keskeinen kohta on reflektointi, jolloin kehittämistä tapahtuu. Ensimmäinen kehä on ikään kuin toiminnan kehittämisen lähtökohta, jota seuraa toinen ja sitä seuraava kehä, jotka täydentävät edellisiä kehiä. Carr & Kemmis (Toikka ja Rantanen 2009, 66-67 mukaan) väittävätkin, että kehittämistyön tulos riippuu siitä, kuinka monta kehää prosessin aikana ehditään toteuttaa. Kehittäjä-

tutkijan rooli voi vaihdella toimintatutkimuksessa aina havainnoivasta tutkijasta aktiivisesti osallistuvaan toimijaan (Toikko & Rantanen 2009, 30).

4.4 Tutkimustiedon hankintamenetelmät

Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmiä olivat ensisijaisesti työntekijöille suunnattu fokusryhmäkeskustelu sekä sen tuloksien pohjalta jatkunut työpajatyöskentely. Kehittämistyötä jatkettiin lähiesimiesten ja johdon kanssa vielä yhdessä tapaamisessa, johon heidän lisäksi osallistui myös kaksi (2) aiemmista työskentelyistä vapaaehtoisesti mukaan lähtenyttä Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen ja asiakasohjauksen työntekijää.

Fokusryhmäkeskustelu

Alkutilanteen ja yhteistyön kehittämistarpeiden kartoittamiseen käytettiin fokusryhmäkeskustelua, joka äänitettiin kokonaan. Ryhmäkeskustelu eroaa ryhmähaastattelusta erityisesti ryhmäläisten välisen vuorovaikutuksen suhteen. Haastattelussa ryhmäläiset pyrkivät vastaamaan haastattelijan antamiin kysymyksiin, jolloin vuorovaikutus painottuu usein vetäjän ja kunkin osallistujan välille. Ryhmäkeskustelussa ohjaaja puolestaan pyrkii ohjaamaan vuorovaikutusta erityisesti ryhmäläisten välille. Juuri vuorovaikutuksen, joka ilmenee sekä ohjaajan ja ryhmäläisten että ryhmäläisten kesken, nähdään tuottavan ryhmäkeskustelulle ominaista erityistä tietoa. (Valtonen 2005, 223- 224.) Ohjaajan ei kuitenkaan tule selittää keskusteluissa esiin tulevia sisältöjä, eikä muutenkaan sekaantua keskustelun kulkuun (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61-63).

Ryhmäkeskustelu mahdollistaa monipuolisen tiedonsaannin aihepiiristä. Sen lisäksi, että kerrotaan, miten jokin asia toimii, saadaan tietoa myös vastaajien näkemyksistä, kokemuksista sekä asenteista tutkittavaan asiaan liittyen. (Salonen ym. 2017, 57.) Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden kuvailla asian tämän hetkistä tilannetta vapaasti ilman ennako-oletuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201). Ryhmäkeskustelu sopi erinomaisesti tämän kehittämishankkeen aineiston keruun työväliseksi myös siksi, että siinä alkoi samalla myös yhteistyön kehittämisen prosessi, johon kehittäjänä jo tässä kohtaa pyrin.

Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentelyssä ryhmäläiset tuottavat mielipiteitä, ideoita sekä muokkaavat sisältöä haluamaansa suuntaan eri menetelmiä käyttäen (Salonen ym. 2017, 63). Työpajatyöskentelyssä on monia eri variaatioita, eli toimintaa voidaan sen sisällä tuottaa erilaisin menetelmin.

Työpaja tulee suunnitella huolellisesti. Suunnittelussa on tärkeä pitää fokus toiminnan tavoitteessa ja suunnitella pajan kulku tarkoin, mutta kuitenkin riittävän joustavaksi tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työpajatyöskentely noudattaa yleensä seuraavaa kulkua; aloitus, teemaan virittäminen, varsinainen toiminta, yhteenveto ja päätös. Aloituksessa osallistujat toivotetaan tervetulleeksi ja heille kerrotaan työpajan teema, tavoite ja kulku. Olisi suotavaa, että osallistujille kerrottaisiin joko heti alussa tai toiminnan edetessä toiminnan etenemisestä. Mikäli ryhmä ei ole liian suuri, alussa on tarpeen tehdä esittelykierron, jos osallistujat eivät tunne toisiaan. Jo aloituksessa olisi hyvä aloittaa osallistujien motivoiminen teemaan ja toimintaan, mutta erityisesti se tapahtuu virittämissosiossa, jossa osallistujia ikään kuin ”lämmitetään” syvemmälle teemaan ja työskentelyyn. Tämä vaihe voi sisältää esimerkiksi lyhyen alustuksen tai pienen toiminnallisen osion teemaan liittyen. (Tuominen ym. 2015, 37-38.)

Työpajan toimintaosa on varsinainen työstöosuus, joka on työpajan pisin osuus. Työstettävistä asioista ja niiden tuloksista on tärkeä pitää yhteenveto, joka kannattaa pitää yhdessä, jolloin kokonaisuus hahmottuu kaikille. Tässä vaiheessa osallistujilla on mahdollisuus tuoda vielä työpajan kypsytettäviä ajatuksia mukaan tuloksiin. Lopuksi on tärkeä kiittää kaikkia osallistujia työskentelystä ja sopia mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Tuominen ym. 2015, 37-38.)

Tuomisen ym. (2015, 39) mukaan työpajan fyysiseen tilaan ja ilmapiiriin luomiseen on myös tärkeää panostaa. Hyvä tila on riittävän iso, jossa osallistujat mahtuvat istumaan puolikkaassa toisensa nähden ja jossa on jonkin verran tilaa liikkua. Yhden seinän tai ainakin osan siitä tulisi olla vapaa tulosten esittelyä varten.

Työpajan vetäjän on tärkeää olla paikalla ajoissa ja valmistella tila työskentelyä varten. Valmistelu tarkoittaa tuolien asettelemista paikoilleen, tilan mahdollista tuulettamista, materiaalien laittamista valmiiksi paikoilleen sekä työpajassa tarvittavien laitteiden toimivuuden testaamista.

4.5 Toiminnalliset menetelmät

Fokusryhmäkeskustelun alussa, työpajassa sekä esimiesten ja johdon tapaamisessa keskustelun apuna käytin toiminnallisia menetelmiä, kuten janatyöskentelyä, Learning-cafe - sekä Erätauco -menetelmiä. Tarkoituksenmukaisesti käytettyinä toiminnalliset menetelmät syventävät ja rikastuttavat keskustelua, ja niiden avulla ryhmäläiset voivat tarkastella tutkittavaa kysymystä myös oman kokemuksensa kautta. Taitavalla ohjauksella toiminnalliset menetelmät myös rikastuttavat reflektointia ja vastavuoroisuutta monin eri tavoin.

(Alhanen ym. 2011, 112.) Kehittäjänä olen itse toiminnallisen ryhmätyön ohjauksen ammattilainen, joten menetelmien valinta oli siksikin luontevaa ja tuki kehittämistyötä.

Janatyöskentely

Janatyöskentely on sosiometrinen työväline, jonka avulla jotakin osittain ryhmäläisille tietoista nostetaan näkyville. Sosiometria on itävaltalais-yhdysvaltalaisen psykiatrin, sosiaali-psykologin sekä psykodraaman ja sosiometrian kehittäjän J.L. Morenon (1889-1874) luoma käsite, jolla lyhyesti selitettynä tarkoitetaan ryhmän sisäisen rakenteen mittausta. Sosiometrian avulla voidaan mitata myös ryhmäläisten kokemuksia jonkin kriteerin tai asian suhteen. Kriteerin lisäksi sosiometrisessä toiminnassa on vielä neljä osaa; tavoite, tekniikka, purku ja koonti. Tavoite määrittelee sen, mitä halutaan saada näkyväksi. Tekniikka on itse menetelmä, esimerkiksi janatyöskentely. Toiminta puretaan aina joko pareittain tai yhdessä keskustellen. Ohjaaja tekee toiminnasta loppukoonnin. (Kopakkala 2011, 122-131.)

Janatyöskentelyssä määritellään ensin janan päiden arvot, esimerkiksi 0 – 10, jonka jälkeen osallistujia pyydetään asettautumaan janalle tietyn kriteerin mukaan. Kriteeri voi olla vaikkapa *”asetu janalle asteikolla 0-10 siihen kohtaan, minkälaisena koet sosiaalisen kuntoutuksen ja asiakasohjauksen yhteistyön tällä hetkellä yleisellä tasolla olevan”*. Tällä menetelmällä voidaan mitata osallistujien omia kokemuksia. Jana puretaan siten, että kukin kertoo vuorollaan, missä kohtaa on, ja miksi on juuri siinä kohtaa (lyhyt perustelu). Janatyöskentelyllä voidaan tehdä nopeasti näkyväksi osallistujien kokemuksia ja arvioita käsiteltävistä asioista.

Learning cafe -menetelmä

Teemoitellut asiat työstettiin työpajassa yhdessä keskustellen ja Learning-cafe -menetelmää käyttäen. Learning cafe -menetelmä on yksinkertainen prosessi, jossa keskitytään tiettyjen teemojen tai kysymysten ratkaisemiseen pienissä ryhmissä. Työskentelyssä ja kaannutaan aiheiden mukaan eri pöytiin, joihin on jaettu papereita ja kyniä. Osallistujat ideoivat omia ehdotuksiaan ja muokkaavat mahdollisesti myös toisten tuomia ideoita välillä pöytää vaihtaen. Lopuksi pöydissä valmistellut tuotokset esitellään kaikille. Menetelmä mahdollistaa omien näkemysten selittämisen ja keskustelun kunkin pienryhmän kesken. Menetelmän avulla toisten näkemyksiä voi kommentoida ja myös kyseenalaista, mutta päämäärä on ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen. (Innokylä 2019)

Erätauko -menetelmä

Työpajan tuotoksista koottua yhteenvetoa ja kehittämissuunnitelmaa käsiteltiin vielä työntekijäedustuksen, lähiesimiesten ja johdon yhteisessä tapaamisessa dialogisen ja

rakentavan keskustelun Erätauko -menetelmää (Sitra 2018) käyttäen. Erätauko on Sitran kehittämä menetelmä, jonka avulla eri lähtökodista tulevia ihmisiä autetaan tasavertaiseen kohtaamiseen ja merkitykselliseen dialogiin. Keskustelussa pyritään ohjaajan avulla syventämään ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta sekä rakentamaan yhteistä luottamusta ja kaikkien osapuolten osallisuutta.

Erätauko -menetelmään liittyy keskustelun vetämiseen ohjaavat kortit, joissa on kerrottu lyhyesti ja ytimekkäästi menetelmän idea, pelisäännöt sekä ohjeita keskustelun vetäjälle. Menetelmässä korostetaan paitsi dialogista ja toista arvostavaa keskustelua, myös keskustelutilaisuuden vetämisen peruserätyyksiä aloituksesta aina lopetukseen asti. (Sitra 2018.)

Kehittäjänä halusin käyttää tätä menetelmää, koska työpajassa osallistujat ilmaisivat pelkonsa ja jännityksensä esimiesten ja johdon yhteistä tapaamista kohtaan. Menetelmän avulla pyritään murtamaan osallistujien olemassa olevia valtarakenteita ja auttamaan heitä tasavertaiseen kohtaamiseen.

4.6 Aineiston analyysimenetelmät

Käytin opinnäytetyössäni sisällönanalyysin menetelmää, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Aineiston jäsentämiseen käytin apunani myös Alhasen ym. (2011, 148-150) kehittämää yhteistyönohjauksen kolmiomallia.

Sisällönanalyysi

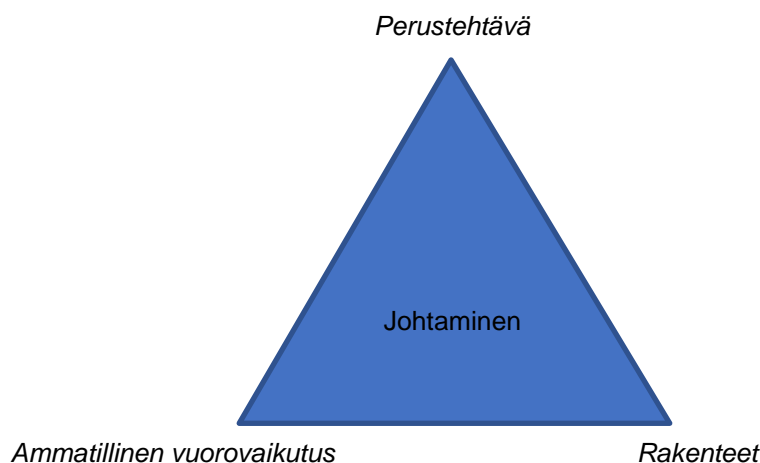
Sisällönanalyysissä olennaiset asiat nostetaan aineiston teemoittelun, luokittelun ja tiivistämisen avulla esiin tulkittavaksi. Aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja tuoda siitä esiin tutkimusta ajatellen olennainen informaatio. (Kananen 2015, 90; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Sisällönanalyysillä aineistoa voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Sen lähestymistapoja ovat aineisto- ja teorialähtöinen sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisempi tieto tutkittavasta ilmiöstä ei vaikuta tuloksiin mitenkään, vaan teorian tieto nousee suoraan tutkittavasta aineistosta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi nousee suoraa aiemmasta teoriasta, joka ohjaa aineiston analyysia. Kolmas lähestymistapa, teoriaohjaava sisällönanalyysi, ei itsessään perustu teoriaan, vaan se toimii analyysin apuna. Tällöin jo olemassa oleva teorian tieto ja käsitteet yhdistetään aineiston analyysistä nostettuun materiaaliin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110.) Oma opinnäytetyöni nojaa viimeksi mainittuun teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

Sisällönanalyysin esivaiheena voidaan pitää aineiston litterointia, mikä tarkoittaa aineiston kirjoittamista joko sanatarkasti tai kirjoittamalla tutkimuskysymyksiin liittyvät olennaiset asiat ylös. Varsinaisia sisällönanalyysin vaiheita on kolme; redusointi, eli aineiston pelkistäminen nostamalla olennaiset asiat esiin, klusterointi, eli aineiston samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien ryhmitteleminen omiksi luokikseen sekä abstrahointi, joka tarkoittaa aineiston käsitteistämistä alaluokista yläkäsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-127.)

Yhteisötyönohjauksen kolmiomalli

Tässä opinnäytetyössä halusin ottaa käyttöön myös jonkin työkalun, joka auttaisi osallistujia ja itseäni jäsentämään yhteistyön kehittämiseen liittyviä teemoja. Olin aiemmin tutustunut Alhasen ym. (2011, 148-150) kehittämään yhteisötyönohjauksen kolmiomalliin, ja se tuntui tähän kehittämistyöhön sopivalta jäsentämistyökalulta. Kolmiomallin kärjet kuvaavat työyhteisön perustehtävää, ammatillista vuorovaikutusta ja rakenteita. Johtaminen ei esiinny tässä Alhasen ym. teoksen mallissa sisäänkirjoitettuna, mutta se löytyy esimerkiksi Nummelan (2011, 17) toimittamassa Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisussa (Kuvio 5). Kolmiomalli auttaa osallistujia jäsentämään kehitystarpeita selkeämmin ja ymmärtämään, mistä yhteistyön pulmatilanteissa saattaa pohjimmiltaan olla kyse (Alhanen ym. 2011, 148).



KUVIO 5. Yhteisötyönohjauksen kolmiomalli (mukaellen Alhanen ym. 2011, 148).

Perustehtävä käsittää Alhasen ym. (2011, 148-150) mukaan muun muassa ymmärryksen työidentiteetistä, työyhteisön perustehtävästä (oman ja yhteistyökumppanin), arkityön

tavoitteista sekä siitä, ketkä ovat asiakkaita ja mihin työ tähtää. *Rakenteet* liittyvät työyhteisön kolmiomallin mukaan esim. työnjaon, suunnittelun, päätöksenteon ja viestinnän rakenteisiin, arkipäiväisten kysymysten ratkomiseen, ongelmatilanteiden käsittelyyn ja kehittämistyöhön. *Ammatillinen vuorovaikutus* sisältää esimerkiksi kokouskäytännöt ja niiden työnjaon, sisäisen tiedonkulun, vuorovaikutuksen pelisäännöt, ja sen, puhutaanko oikeista asioista oikeissa paikoissa. *Johtamiseen* liittyy muun muassa johtamisrakenteet, vallankäytön muodot, vastuut, viestintä ja työnjaolliset tehtävät.

Yhteistyönohjauksen kolmiomallin avulla voidaan hahmottaa perustehtävään, rakenteisiin, ammatilliseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviä aiheita ja niiden suhteita toisiinsa. Malli auttaa jäsentämään yhteistyöhön liittyviä tärkeimpiä osa-alueita ja niihin liittyviä kehittämistarpeita. (Alhanen ym. 2011, 148.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Seuraavissa alaluvuissa kerron kehittämistyön eri vaiheista menetelmien alkaen työntekijöiden valikoitumisesta kehittämisryhmään aina yhteistyön kehittämissuunnitelman valmistumiseen asti. Kehittämishankkeen eteneminen toteutui seuraavan aikataulun mukaisesti (Kuvio 6):



KUVIO 6. Kehittämishankkeen aikataulu

5.1 Fokusryhmäkeskustelu

Kehittämistyön suunnittelu alkoi jo keväällä 2018, mutta oman työtilanteeni ja kohderyhmän kiireiden vuoksi työskentely yhdessä työntekijöiden kanssa alkoi vasta joulukuussa 2018. Heti alusta alkaen minulle oli aikomus ottaa kehittämistyöhön mukaan kummankin yksikön työntekijöitä, koska halusin kehittämisen toteutuvan heidän lähtökohdistaan käsin, jolloin he voisivat myös itse määritellä yhteistyön kehittämisen kohdat.

Tapaamiseen osallistui kolme (3) asiakasohjauksen ja kolme (3) Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen työntekijää. Työntekijät valikoituivat sosiaalityön asiakasohjauksen puolelta siten, että kunkin tiimin (3 tiimiä) johtava sosiaalityöntekijä ehdotti tiimistään yhden työntekijän mukaan ryhmäkeskusteluun. Työntekijät osallistuivat kehittämiseen omasta tahdostaan, eikä heitä vain määrätty tehtävään. Sosiaalisen kuntoutuksen kaikkiaan kuudesta työntekijöistä kolme ilmoittautui halukkaaksi osallistujaksi. Tämä oli mielestäni hyvä, koska silloin kummastakin yksiköstä mukaan tuli saman verran osallistujia. Keskustelun teema aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen kehittämisestä ilmoitettiin etukäteen ryhmän jäsenille sähköpostitse.

Valitsin fokusryhmäkeskustelun paikaksi Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen ryhmätilan. Tila oli rento ja viihtyisä sohvarykelmineen, ja tilassa oli mahdollista liikkua toiminnallisia menetelmiä käyttäen. Valmistauduin tilanteeseen tulella paikalle hyvissä ajoin ja ryhmittelemällä tuolit mukavasti väljään ympyrään, jossa itselläni oli paikka fläppitaulun vieressä. Laitoin myös tarvittavat materiaalit paikoilleen ja laitoin täydeksi ladatut kaksi (2) puhelinta valmiiksi pöydille äänitystä varten. Ennen ryhmäläisten tuloa paikalle kävin läpi suunnittelemani tapaamisen rungon.

Ennen varsinaista työskentelyä esittelin itseni ja kerroin tapaamisen teeman sekä suunnittelemani toiminnan kulun ja aikataulun. Pyysin myös jokaista esittelemään itsensä. Varmistin vielä, että jokainen pystyi olemaan paikalla loppuun asti. Pysin luomaan tilanteeseen hyväksyvää ja rentoa ilmapiiriä olemalla itse ystävällinen ja avoin ja kertomalla, että yhteinen keskustelumme mahdollistaa avoimen uteliaan tutkimusmatkan yhteistyön nykytilaan ja siihen, mitä voimme yhdessä tällä matkalla löytää ja kehittää. Kannustin osallistujia avoimeen dialogiin ja rehellisyyteen. Painotin vielä, että emme ole ensisijaisesti vain etsimässä yhteistyön ongelmia ja niiden syitä, vaan kartoittamassa niitä ja ennen kaikkea etsimässä niihin ratkaisua, joka johtaisi hedelmällisempään yhteistyöhön näiden kahden yksikön työntekijöiden välillä.

Kehittäjänä pidin tärkeänä keskusteluttaa kumpaakin osapuolta samassa tilanteessa heti alusta alkaen. Yhteistyön kehittäminen vaatii luottamuksen syntymistä, ja luottamuksen syntyminen puolestaan tutustumista ja kanssakäymistä (Savolainen ym. 2018, 765). Samalla mahdollinen vastakkainasettelu vähenee ja tutkittava asia voidaan nähdä yhteisenä tavoitteena, jonka vuoksi yhdessä ponnistellaan (Ikonen ym. 2016, 119).

Ryhmäkeskustelun alussa jatkoin ryhmäläisten teemaan virittämistä mittauttamalla nopeasti sosiometrian keinoin ryhmäläisten mielipiteen asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen yhteistyön kehittämisen tärkeydestä. Ryhmäläiset istuivat tuoleilla ringissä, jossa ei ollut pöytiä. Kerroin asteikon olevan 0 (kädet polvilla kämmenet alaspäin) – 10

(kädet ojennettuina ylös kattoa kohti). Kerroin osallistujille nollan (0) merkitsevän sitä, että yhteistyön kehittäminen ei ole ollenkaan tärkeää, kun taas luku 10 tarkoittaa sen olevan erittäin tärkeää. Vastauksena kysymykseeni kaikkien kädet olivat suoraan ojennettuina ylös kattoa kohti, joten yhteistyön kehittämistä pidettiin erittäin tärkeänä. Kaikkien käsien nostaminen ylös kirvoitti ryhmäläisiltä myös makeat naurut, joka vapautti jännitystä ja tunnelmaa.

Tämän jälkeen pyysin jokaista pohtimaan yksin omaa perustehtäväänsä parin minuutin ajan ja kirjoittamaan se paperille yhteen lauseeseen kiteytettynä. Perusteluni perustehtävän kiteyttämiseen ja sen ääneen sanomiseen oli perustehtävän näkyviin tuominen ja selkiytyminen paitsi jokaiselle itselleen, myös toisille yhteistyön osapuolille (Paukkunen 2003, 40). Tehtävä koettiin ensin vaikeana, mutta hetken miettimisen jälkeen jokainen alkoi kirjoittaa. Kukin luki oman lauseensa, jonka jälkeen niistä keskusteltiin yhdessä. Pidin ohjaajana tärkeänä olla puuttumatta kirjoitusten sisältöihin, mutta oli merkittävää huomata, että oman työn perustehtävä ei ollut kaikille sosiaalisen kuntoutuksen työntekijöille selkeä.

Seuraavaksi sosiaalityön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen välisen yhteistyön senhetkistä tilannetta työntekijöiden mukaan kartoitettiin janatyöskentelyn avulla. Pyysin jokaista nousemaan ja menemään lattialle teipillä merkitsemälleni janalle (0 erittäin huono – 10 erittäin hyvä) siihen kohtaan, minkälaiseksi arvioi yhteistyön yleisesti ottaen sillä hetkellä olevan. Sitä ennen olin itse kävelen janalla havainnollistanut sen äärikohdat (0 ja 10), jolloin osallistajat näkivät fyysisesti janan rajat ja arvot. Korostin ohjeistuksessa jokaisen oman kokemuksen merkitystä; ei kannattanut katsella, mihin kohtaa janalle toiset menivät. Kun jokainen oli löytänyt paikkansa janalta, pyysin heitä hetken pohtimaan itseksensä, mitkä olivat niitä asioita, jotka veivät heidät juuri nyt siihen kohtaan.

Kokemukset jaettiin ensin keskustelemalla pareittain. Kehittäjänä halusin edistää eri yhteistyökumppaneiden keskinäistä vuorovaikutusta ja tutustumista paremmin toisiinsa keskusteluttamalla heitä sekapareina, joissa toinen osapuoli on eri yksiköstä. Janatyöskentelystä nousseet asiat purettiin vielä lyhyesti yhdessä. Tämän jälkeen istuuduimme takaisin paikoillemme rinkiin keskustelemaan yhdessä janatyöskentelystä nousseista yhteistyön haastekohdista, jotka kirjoitin fläppitaululle. Keskustelun myötä kehitettäviä asioita nousi lisää. Kirjasin kaikki mahdolliset asiat fläppipaperille, jonka lisäksi äänitin koko keskustelun.

5.2 Sisällönanalyysi

Ennen seuraavaa työpajaa litteroin äänittämäni ryhmäkeskustelun (23 sivua, fontti Cambria leipäteksti, koko 12, riviväli 1) kirjoittamalla sisällön sana sanalta, ja analysoin materiaalia sisällönanalyysin menetelmällä. Aloitin analyysin redusoimalla, eli nostamalla tekstistä tutkimuskysymysten valossa olennaiset asiat esiin. Tämän jälkeen klusteroin tekstiä, eli ryhmittelin aineistosta samankaltaisuuksia eri värejä käyttäen (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston klusteroinnista eri värein.

<i>"Ei oo yhteisiä foorumeita."</i>
<i>"On niin erilaisia tapoja toimia. Toiset omatyöntekijät haluaa määritellä tavoitteet tarkasti."</i>
<i>"Palaverikäytännöt on hakusessa; ne menee semmoseen vellomiseen."</i>
<i>"...on paljon erilaisia tapoja toimia, ennen kuin päästään palveluntuotantoon."</i>
<i>"Nosteen työntekijällä saattaa olla tunne; älä astu omatyöntekijän varpaille, vaikka kokis tärkeäksi tarkentaa ja konkretisoida niit asiakkaan tavoitteita."</i>
<i>"..yleistäki keskusteluu (eri yksiköiden välillä) olis hyvä käydä, et minkälaisii tarpeita asiakaskentässä on..."</i>
<i>"Mut varmaan siinä on se, et arvostaako toisen työtä..."</i>
<i>"...varmaan olis niinku hyvä, et olis niinku yhteisesti sovitut linjat..."</i>
<i>"...välill ois tapaamisia, et tiedettäis mitä on meneillään kelläkin ja sit ymmärtäis paremmin just näit jonoja... ja näin, miten se näkyy meillä ja miten se taas teillä vaikuttaa..."</i>

Tämän jälkeen yhdistin samat värit omiksi teemoikseen (Taulukko 2). Teemoja oli tiivistyksen jälkeen jäljellä 18:

- Epäasiallisen käyttäytymisen kokeminen työssä (mm. kyykyttäminen, vallankäyttö, tylyys)
- Henkilökemioiden vaikutus yhteistyöhön
- Haavoittavat tulkinnat (perustuvat olettamukseen, ei tietoon)

- Luottamussuhteen luomisen haasteet; vaatii aikaa (työntekijä - työntekijä sekä asiakas -työntekijä)
- Asiakkaan tavoitteiden luomiseen liittyvät yhteistyön haasteet (asiakkaiden vaikeus sanoittaa tarpeitaan, tavoitteiden määrittely epätarkkuus, tavoitteiden pilkkominen ja sanoittaminen asiakkaalle puutteellista, arjessa ilmaantuvat toisenlaiset tavoitteet, tavoitteiden noudattaminen ei aina toteudu)
- Ymmärrys toisen yksikön työstä puutteellista
- Työnkuvia, rooleja ja termejä ei olla riittävästi avattu
- Toisen ammattitaitoon luottaminen ja arvostus ei aina toteudu > vastakkainasettelu
- Kokemuksia vastakkainasettelusta myös esimiesten puolella (yhteistyöpalaverit)
- Selkeiden ohjeistusten puuttuminen
- Eriolaiset tavat toimia > vahvat persoonat näkyviä ja hallitsevia
- Palaverikäytännöt ei aina toimivia
- Yhteistyö näyttäytyy lähinnä ongelmallisten casejen kautta
- Tiedonkulku puutteellista
- Esityslistat vain jommankumman yksikön näkökulmasta
- Kirjaamisen kirjavuus ja epätasalaatuisuus
- Esimiehillä eri näkemyksiä rooleista, linjauksista ja tehtävänkuvista
- Esimiesten ymmärrys työllistävyydestä ja asiakkaiden tarpeista ei ole riittävää

En halunnut tiivistää aiheita liian yleiselle käsitetasolle, koska halusin kehittämissuhteista mahdollisimman konkreettisia. Tämän takia jätin aineiston abstrahoinnin tarkoituksenmukaisesti tekemättä. Abstrahointi olisi käsitteellistänyt teemat mielestäni liian abstrakteiksi, jolloin se olisi vaikuttanut mahdollisesti myös kehittämissuhteisiin. Työntekijät toivoivat kuitenkin hyvin konkreettisia kehittämissuhteita.

TAULUKKO 2. Esimerkki sisällönanalyysin teemoittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Samankaltaisuus
<p><i>"puhutaan vaikka asiakasohjauksesta, niin meillä on jo vaikka 3 eri tiimiä, 3 esimiestä, ja jo meidän tiimien välillä on sellasia eroavaisuuksia niinku tavoissa toimia... niin et miten paljon on erilaisia tapoja toimia, kun me päästään jo tähän palveluntuotantoon."</i></p> <p><i>"jokainen vaan kehittää niinku sitä omassa pikku koperossaan sitä hommaa ja sit ei niinku viestit kulje toiseen suuntaan tai luoda niitä yhdessä niin tulee sellasii törmäyskursseja..."</i></p> <p><i>"eihän... pitäis olla mahdollisuutta siihen, että työtä tehdään "musta tuntuu -tyyppisesti", että ...mä oon kuullu paljon, että se tekee silleen ja se tekee toelleen..."</i></p> <p><i>".. ku ihmiset saa toimia vuosikausia just oman mielensä mukaan, ni sun on kuule hankala mennä sinne sitte semmoselle vanhalle konkarille sanomaan mitään..."</i></p>	<p>Erilaiset tavat toimia</p>
<p><i>"...on erilaisia kemioita ja erilaisia huumoreita ja kaikkee, mutta töissä se ei saa liikaa vaikuttaa, et sen pitäisi olla just niinku että me tehään näin, ja niinku et kaikki tekee samalla tavalla kuitenkin loppupelissä..."</i></p> <p><i>"-sit on jonkin verran kyykyttämistä...valtataistelua, tyyliin et "sä et rupea sanomaan, mitä asiakas tarvitsee, minä sanon"...sit mä en kyllä sano enää niissä tapaamisissa mitään, suljen suuni..."</i></p>	<p>Henkilökemioiden vaikutus yhteistyöhön</p>

5.3 Työpajatyöskentely

Tammikuun työpajassa kaikki edellisessä ryhmäkeskustelussa mukana olleet kuusi (6) työntekijää jatkoivat työskentelyä. Työpajan paikaksi valitsin silloisen työpaikkani Verson sosiaalialan osaamiskeskuksen kokoustilan, joka sijaitsi Lahden keskustassa lähellä sosiaalisen kuntoutuksen ja yhden sosiaalityön asiakasohjauksen tiimin työpaikkoja. Halusin tuoda osallistujat tällä kerralla pois omilta työpisteiltä heille kaikille neutraalimpaan tilaan.

Valmistauduin työpajatyöskentelyyn hyvissä ajoin järjestämällä tuolit puoliympyrään ja varamalla riittävästi eri työpisteitä (pöytä + tuolit) Learning cafe -työskentelyyn. Laitoin tilaa myös seinälle tuotosten kiinnittämistä varten. Olin varannut mukaani reilusti fläppipaperia, kyniä ja teippiä. Ennen työpajaa kävin jälleen suunnittelurungon läpi ja tarkastin, että kaikki tarvittava materiaali löytyy.

Osallistujien tultua paikalle kertosin viime tapaamisemme tapahtumat pääpiirteittäin ja kerroin jälleen tulevan työpajatyöskentelyn kulun. Tarkastelimme ensin teemoja, joita olin nostanut sisällönanalyysin avulla esiin ja keskustelimme niistä hetken. Tämän jälkeen esitin osallistujille yhteistyönohjauksen kolmiomallin ja avasin heille yläotsikkojen; perustehtävän, ammatillisen vuorovaikutuksen, rakenteiden ja johtamisen sisällöt lyhyesti. Kerroin myös, että halusin käyttää kolmiomallia helpottaakseni teemojen ryhmittelyä ja jäsentämisestä sen avulla. Tämän jälkeen pyysin osallistujia ottamaan itselleen parin eri yksiköstä, jaoin heille sisällönanalyysin pohjalta nousseet teemat ja pyysin pareja ryhmittelemään ne yhteistyönohjauksen kolmiomalliin.

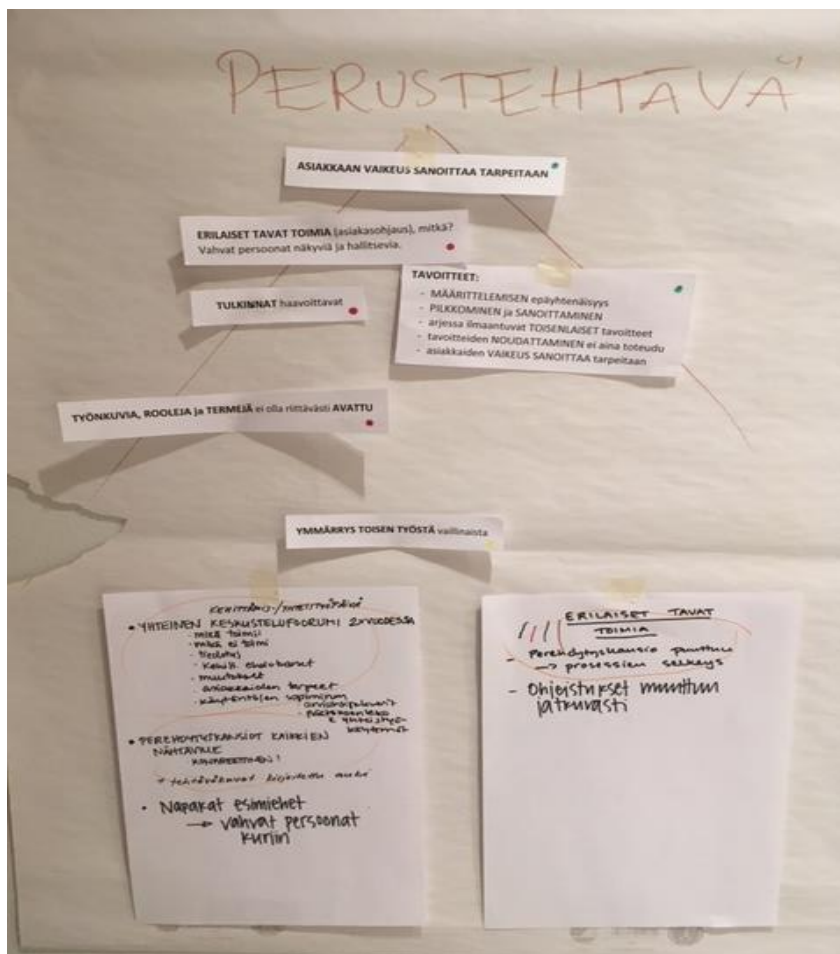
Oli silmiin pistävää, että työntekijät ryhmittelivät monta teemaa aluksi ammatillisen vuorovaikutuksen alle. Olimme hetken tämän havainnon äärellä ja kun pyysin heitä miettimään, voisiko joitain teemoja siirtää ammatillisen vuorovaikutuksen alta jonkin muun pääotsikon alle, teemat jakautuivat tasaisemmin. Tulkintani mukaan tämä kertoo siitä, että monista asioista saatetaan syyttää huonoa vuorovaikutusta tai ongelma voi henkilöityä, vaikka syy olisi pohjimmiltaan esimerkiksi jonkin rakenteen puuttuminen tai epäyhtenäiset käytännöt.

Ryhmäläisten tarkennettua aiheiden ryhmittelyä eri kärkien alle he keskustelivat lopputuloksesta. Tämän jälkeen kolmiomallin neljä kohtaa (perustehtävä, ammatillinen vuorovaikutus, rakenteet ja johtaminen) eriteltiin omiin pöytiinsä. Niiden alle liitettiin kunkin kohdan alle osallistujien itse ryhmitellyt aiheet. Kukin pari sai eri pöydissä vuorollaan vapaasti valitsemansa aiheen/aiheiden pohjalta muodostaa niistä mahdollisimman konkreettisia kehittämissuhteita (Learning cafe -menetelmä). Sovimme, että toisten tekemiä kehittämissuhteita sai myös kommentoida, kyseenalaistaa ja parannella.

Työpajan päätteeksi konkreettiset kehittämissuhteet koottiin seinälle yhdessä tarkasteltaviksi (Kuva 1). Kukin sai vielä tukkimiehen kirjanpidolla merkitä kolme (3) itselleen tärkeimpänä pitämäänsä ehdotusta. Näin halusin varmistaa, mitä ehdotuksia työntekijät pitivät erityisen tärkeinä yhteistyön kehittämiskohteina.

Ryhmäläiset antoivat vielä lopuksi sanallisen arvioin työpajatyöskentelystä. Palaute oli positiivista, mutta myös neutraalia. Aistin monesta osallistujasta väsymystä. Viime kerran fokuskeskustelun jälkeen koin ryhmäläisten olleen energisoituneempia ja innostuneempia kuin tämän kerran jälkeen. Mietin, oliko syy tämänkertaisessa kokoontumistilassa;

kellaritila oli ikkunaton ja siinä ei ollut kovin hyvä ilmanvaihto. Jäin myös miettimään, oliko ryhmittely yhteistyönohjauksen kolmioon tarkoituksenmukaista. Ohjasiko se liikaa osallistujien ajatuksia? Olinko suitsinut liikaa osallistujien kehittämistä valitsemalla sisälönanalyysin keinon supistaa viime kerralla esiin nousseita teemoja? Olisiko toisia teemoja tullut tällä kertaa lisää ilman sitä? Miten muuten olisin voinut jatkaa kehittämistyötä? Nämä kysymykset risteilivät mielessäni työpajatyöskentelyn jälkeen.



KUVA 1. Esimerkit teemojen ryhmittelystä Yhteistyönohjauksen kolmiomalliin sekä työntekijöiden konkreettisista kehittämis ehdotuksista.

5.4 Johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteinen tapaaminen

Työpajassa syntyneistä kehittämis ehdotuksista laadin lopulta yhdeksän (9) kohdan yhteistyön kehittämissuunnitelman. Viimekertaisen työpajan aikana sain ajatuksen esitellä ja keskustella kehittämis ehdotuksista vielä johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen kanssa. Kysyessäni tätä työntekijöiltä, he empivät ensin, mutta pari heistä lupautui

kuitenkin mukaan tapaamiseen. Pyytäessäni johtoa ja esimiehiä mukaan yhteiseen tapamiseen, sain innostuneen vastaanoton, mikä yllätti minut.

Mietin, miten tulokset käsiteltäisiin mahdollisimman avoimessa yhteistyön ja arvostavan kohtaamisen ilmapiiressä. Kehittämisehdotuksissa oli muutamia melko kriittisiä kohtia sekä johtamiseen että työyhteisössä ilmenevään toimintaan liittyen, jolloin olisi mahdollista, että ehdotukset herättäisivät voimakkaita tunteita johdon ja esimiesten keskuudessa. Päätin, että kritiikki voisi jopa johtaa hedelmättömään puolusteluun rakentavan keskustelun sijaan.

Toisaalta havaitsin arkuutta työntekijäpuolella käsitellä kehittämisehdotuksia esimiesten ja johdon kanssa. Sitran Erätauko -menetelmä (Sitra 2018) tuntui asian käsittelemiseen so-pivalta rakentavalta keskustelumenetelmältä, joka sitten osoittautuikin erinomaiseksi valin-naksi osallistujien antamien palautteiden perusteella. Olin tilannut Sitralta menetelmän il-maiset Erätauko -kortit, jotka saapuivat pari päivää ennen tilaisuutta postitse (Kuva 2).



KUVA 2. Erätauko -kortit keskustelun vetämiseen (Sitra 2018).

Tässä viimeisessä tapaamisessa oli mukana sosiaalityön työikäisten palvelujen tulosaluejohtaja, sosiaalisen kuntoutuksen tulosyksikköpäällikkö, kaksi sosiaalityön asiakasohjauksen esimiestä sekä kehittämistyössä mukana ollut työntekijäedustus sosiaalityön

asiakasohjauksesta ja sosiaalisesta kuntoutuksesta. Mukana oli myös sen hetkinen esimieheni, Sosiaalialan osaamiskeskus Verson johtaja, joka pyysi itse lupaa osallistua tapaamiseen. Tapaamisen tavoitteena oli kehittämissuunnitelman esittämisen jälkeen keskustella siitä heränneistä ajatuksista ja pohtia jatkotoimenpiteitä.

Valmistauduin tähän viimeiseen tapaamiseen huolella. Olin varannut häiriöttömän tilan läheisestä henkilöstöravintolasta, jonne olin varannut kaikille osallistujille myös kahvitarjoilun tilaisuuden aluksi. Oli perjantai-iltapäivä, ja aavistelin monen olevan jo väsynyt viikon työstä.

Tila oli iso ja valoisa, joten ryhmittelin osallistujille tuolit puoliympyrään huoneen etuosaan ilman pöytiä. Olin laittanut videotykin kankaineen valmiiksi alun esitystäni varten ja varmistanut koneen toimimisen. Olin varannut tilaan myös fläppitaulun ja kyniä mahdollisia merkintöjä varten.

Erätauko -menetelmä tulisi ohjaamaan keskustelijoita tasa-arvoiseen kohtaamiseen ja toisten kuuntelemiseen. Korostin tilaisuuden vetäjänä, että keskustelun metodi ei tähtää yksimielisyyteen, vaan siinä pyritään lisäämään yhteistä ymmärrystä ja uusia näkökulmia käsiteltävistä asioista. (Sitra 2018.)

Pyrin alussa Erätauko -menetelmän mukaisesti virittämään osallistujat tasavertaiseen keskusteluun. Kaikkien esittäytyttyä laitoin heidät pareittain kertomaan toisilleen jonkin henkilökohtaisen kokemuksen yhdessä kehittämisestä. Sekoitin pareja niin, että tutut työntekijät eivät olleet parina. Näin sain muodostettua hierarkisesti sekapareja, esimerkiksi sosiaalityön työikäisten palvelujohtaja – sosiaalisen kuntoutuksen lähityöntekijä. Tämänkaltaisen teemaan liittyvä henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvä jakaminen tilaisuuden aluksi mahdollistaa tasa-arvoisen kohtaamisen ja luottamuksen syntymisen (Sitra 2018). Hetken parikeskustelun jälkeen pyysin jokaista kertomaan oman kokemuksensa. Koin, että virityskeskustelu purki jonkin verran jännitystä ja vapautti tunnelmaa.

Olin koonnut Power Point -esityksen, jossa esittelin kehittämistyön eri vaiheet sekä työskentelyssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lopuksi esitin yhteisen työskentelymme pohjalta laatimani 9 sosiaalityön asiakasohjauksen ja Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen yhteistyön kehittämis ehdotusta. Tämän jälkeen muistutin osallistujille kohta käytävän rakentavan keskustelun pelisäännöistä:

- Kuuntele toisia, älä keskeytä tai käynnistä sivukeskusteluja
- Liity toisten puheeseen ja käytä arkikieltä
- Kerro omasta kokemuksesta
- Puhuttele muita suoraan ja kysy heidän näkemyksiään

- Ole läsnä ja kunnioita toisia sekä luottamuksen ilmapiiriä

(Erätauko 2018, Kortit keskustelun vetämiseen, 6.)

Pyrin tämän jälkeen olemaan mahdollisimman paljon sivussa keskustelusta, jotta sitä käytäisiin osallistujien kesken. Palvelujohtaja joutui heti esitykseni jälkeen poistumaan, mutta muut jatkoivat keskustelua vilkkaasti. Avoimen ja rakentavan keskustelun tuloksena ja esimiesten aloitteesta kehittämis ehdotuksista valittiin muutama kohta, joita päätettiin lähteä heti toteuttamaan. Kirjoitin ehdotukset fläppitaululle. Toteutusta varten tehtiin myös suunnitelma, johon sitoutettiin kehittämistyössä mukana olleita työntekijöitä. He sitoutuivat tehtävään mielellään.

Tein keskustelutilaisuudesta yhteenvedon kirjoittamieni muistiinpanojen ja fläppitaulun avulla. Kiitin kaikkia tärkeästä panoksesta ja pyysin suullista arviota tilaisuudesta, jotka esittelen seuraavassa luvussa.

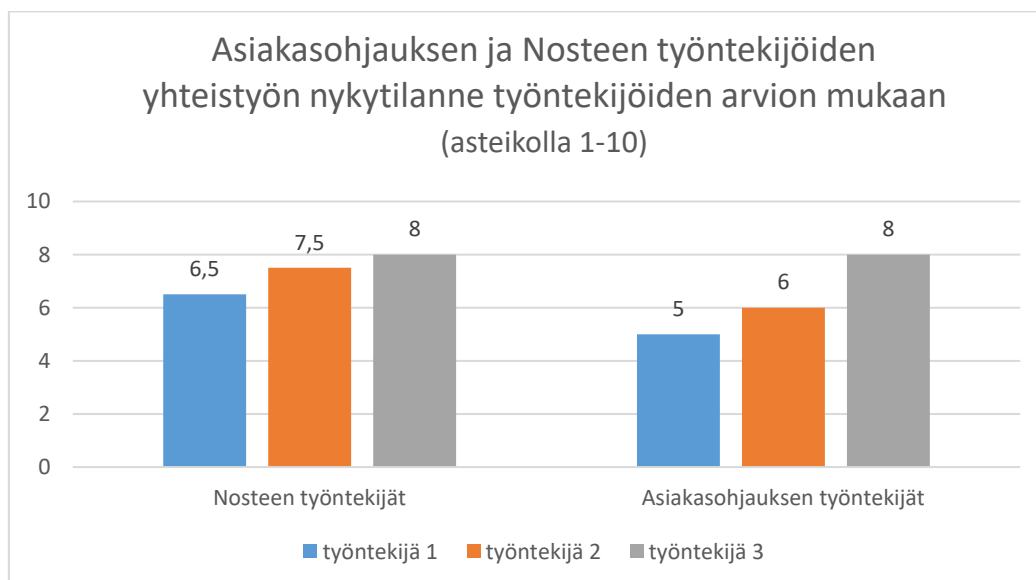
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää aikuissosiaalityön viranomaispuolen (asiakasohjaus) ja sosiaalisen kuntoutuksen palveluntuottajan (Noste) työntekijöiden välistä yhteistyötä. Sen toteuttamiseksi tavoitteena oli laatia yhdessä kummankin osapuolen työntekijäedustuksen kanssa yhteistyön kehittämissuhteita. Pyrkimyksenä oli vastata kysymyksiin: Minkälaisena aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen työntekijät arvioivat yhteistyötään sosiaalisen kuntoutuksen saralla tällä hetkellä sekä miten yhteistyötä voidaan heidän mukaansa kehittää.

Ensimmäisessä aluvuossa kerron kehittämishankkeessa mukana olleiden työntekijöiden arvioiman tilanteen yhteistyön nykytilanteesta sekä esittelen fokusryhmähaastattelusta sisällönanalyysin tuloksena syntyneet yhteistyön kehittämiseen liittyvät teemat. Toisessa aluvuossa esittelen työpajatyöskentelyssä syntyneet tulokset ja niistä laatimani yhteistyön kehittämismallin, jossa teemat ovat yhteistyöohjauksen kolmion mukaan jäsenneltynä. Viimeisessä aluvuossa esittelen johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen tapaamisessa syntyneet toimenpiteet yhteistyön kehittämisen aloittamiseksi.

6.1 Yhteistyön nykytilanteen arviointi sekä kehittämistarpeet

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, minkälaisena aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen työntekijät arvioivat yhteistyötään nykyhetkellä. Ensimmäisellä tapaamiskerralla työntekijät arvioivat jana -työskentelyn avulla omasta näkökulmastaan yhteistyön nykytilaa asteikolla 1-10 (Kuvio 7).



KUVIO 7. Asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen työntekijöiden yhteistyön nykytilanne työntekijöiden arvion mukaan.

Yhteistyön koki välttäväksi (5) yksi työntekijä, kaksi työntekijää koki sen kohtalaiseksi (6 ja 6,5), yksi tyydyttäväksi (7,5), ja kaksi hyväksi (8). Vastaukset osoittavat, että asiakasohjauksen työntekijät kokivat yhteistyössä olevan Nosteen työntekijöitä enemmän parantamisen varaa. Kaikki työntekijät kuitenkin kokivat, että yhteistyössä on kehitettävää.

Sekä jana -työskentelyssä (nykytilan arviointi) että fokusryhmäkeskustelussa työntekijät nostivat esiin asioita, joita he halusivat yksiköiden välisessä yhteistyössä kehittää. Näistä, sekä litteroidusta keskustelusta nostamistani kehittämiskohdista (kaiken kaikkiaan 94 kohtaa) tiivistin sisällönanalyysin avulla 18 yhteistyön kehittämiseen liittyvää asiaa, jotka liittyivät muun muassa vuorovaikutukseen (työntekijöiden keskinäinen sekä työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus), asiakkaan sosiaalisen kuntoutuksen prosessiin sekä siihen liittyviin epäyhtenäisiin toimintatapoihin ja rooleihin, palaverikäytäntöihin, toisen osaamisen arvostamiseen sekä esimiestyöhön. Koska halusin kehittäjänä työntekijöiltä mahdollisimman konkreettisia kehittämiskohtia, en halunnut sisällönanalyysissä nostaa asioita liian käsitteelliselle tasolle. Siksi kehittämiskohteita oli työpajaan vietäväksi vielä melko paljon.

6.2 Yhteistyön kehittämis ehdotukset

Toiseen kysymykseen miten yhteistyötä voidaan kehittää, laadittiin vastauksena kymmenen (10) yhteistyön kehittämis ehdotusta. Kehittämis ehdotukset muodostuivat siten, että työntekijöiden fokusryhmäkeskustelun pohjalta tiivistin sisällönanalyysin keinoin sisällön 18 eri teemaan. Työpajassa työntekijät ryhmittelivät teemat yhteistyön ohjauksen kolmiomalliin, valitsivat niistä sen jälkeen itselleen tärkeimpinä pitämänsä kohdat ja miettivät niille konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Työpajasta nousseiden ehdotusten pohjalta laadin yhteistyön kehittämis ehdotukset, jotka hyväksyin vielä kerran työntekijöillä ennen niiden esittämistä esimiehille ja johdolle. Esimiesten ehdotuksesta lisäsin kehittämis ehdotuksiin vielä kymmenennen (10) kohdan (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen yksikön Nosteen välisen yhteistyön kehittämisehdotukset.

<p>Perustehtävään liittyvät kehittämissihtotukset</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perustehtävät (sekä sosiaalityön asiakasohjaus että sosiaalinen kuntoutus) kuvataan selkeästi. 2. Sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessi kuvataan selkeästi. 3. Luodaan selkeä ja konkreettinen perehdytyskansio.
<p>Työn rakenteisiin liittyvät kehittämisehdotukset</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Järjestetään säännöllisesti yhteistyön kehittämis-/yhteistyöpäiviä. 5. Luodaan säännöllisesti kokoontuva yhteistyön palaverikäytäntö.
<p>Ammatilliseen vuorovaikutukseen liittyvät kehittämisehdotukset</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Luodaan tietoisesti toista arvostavaa, kunnioittavaa ja ystävällisen kohtelun kulttuuria työyhteisön sisällä. 7. Kokouskäytäntöjä kehitetään työntekijöitä osallistavimmiksi.
<p>Johtamiseen liittyvät kehittämisehdotukset</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Esimiehet sitoutuvat yhdessä sovittuihin yhteisiin toimintatapoihin ja alaisten tasapuoliseen kohteluun sekä vahvaan johtamiseen, jossa puututaan rohkeasti ristiriitatilanteisiin ja epäasialliseen kohteluun. 9. Esimiehet toimivat muutosjohtamisen esimerkeinä (alaisten kuunteleminen ja mukaan ottaminen kehittämistyöhön). 10. Tiedonkulkua tehostetaan sekä omissa toimintayksiköissä että yksiköiden välillä.

Perustehtävään liittyvät kehittämisehdotukset

Perustehtävän alle työntekijät ryhmittelivät seuraavat kehittämisehdotukset: perustehtävän selkeä kuvaus sekä sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessin selkeä kuvaus, johon sisältyy myös omatyöntekijän (asiakasohjaus) ja palveluntuottajan (sosiaalisen kuntoutuksen yksikkö Noste) tehtävien ja roolien selkeyttäminen. Kolmas perustehtävään liittyvä kehittämistoimenpide oli konkreettisen ja selkeän perehdytyskansion luominen.

Fokusryhmäkeskustelussa ilmeni, että kaikilla työntekijöillä ei ollut täysin selkeää kuvaa omasta eikä aina yhteistyökumppaninsa työn perustehtävästä. Toimiva yhteistyö edellyttää ymmärrystä oman työn sisällöistä ja mihin työ tähtää. Tämän lisäksi on tärkeä tunnistaa yhteistyökumppaninsa työn sisältöjä. Oman ja yhteistyökumppanin perustyön ymmärtäminen mahdollistaa toimijoiden tasa-arvon toteutumisen ja jokaisen osaamisen tunnustamisen. (Koskela 2013, 101; Paukkunen 2003, 38-39.) Oman ammatti-identiteetin selkiytymättömyys voi myös haitata yhteistyötä, ja se voi näkyä muun muassa jonkin tärkeän osa-alueen huomiotta jäämisenä asiakkaan tukemisessa (Sandström ym. 2018). Työntekijät pitivätkin tärkeinä sekä sosiaalityön asiakasohjauksen että sosiaalisen kuntoutuksen perustehtävän kuvausta, joka muotoutui ensimmäiseksi kehittämisehdotukseksi.

Sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessissa oli työntekijöiden mukaan vielä paljon epäselvyyksiä. Tämä nousi esiin myös johdon ja esimiesten tapaamisessa. Asiakasprosessiin liittyvät eri osapuolten työntekijöiden vastuut, tehtävät ja roolit olivat osin epäselviä ja käytännöt kirjavia. Tämä hämmensi työntekijöitä, ja ristiriidat tuntuivat henkilöityvän epäselvien käytäntöjen vuoksi helposti. Sandström ym. (2018) toteavatkin että moniammatillista yhteistyötä estävät epäselvyys asiantuntijaroleista sekä epäselvät työntekijöiden vastuiden rajat. Onnistunut yhteistyö vaatii osapuolten roolien selkeyttä sekä vastuuta ja osallistumista päätöksentekoon. Myös Paukkunen (2003, 40) korostaa yhteistyöosapuolten yhteisen vision, päämäärän, työnjaon sekä roolien ja vastuiden sopimisen merkitystä yhteistyön onnistumiselle.

Yhteisessä tapaamisessa johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen kanssa sovittiin, että työntekijöiden kehittämisryhmä (joka myös luotiin kyseisessä tapaamisessa) ottaa tehtäväkseen kuvata erityisesti sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessin liitoskohdan, jossa asiakas siirtyy sosiaalityön asiakasohjauksesta sosiaaliseen kuntoutukseen. Prosessin kuvauksessa tulisi selvittää myös yhteistyökumppaneiden roolit, vastuut ja tehtävät.

Työntekijät puhuivat fokustyhmäkeskustelussa paljon myös työhön perehdyttämisestä, johon he toivoivat konkreettista, ei vain verkossa olevaa, perehdytyskansiota. Kansioon oli heidän mukaansa tärkeä kuvata myös yhteistyön osapuolten perustehtävät sekä sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessi työntekijöiden vastuineen, rooleineen ja tehtävineen.

Työn rakenteisiin liittyvät kehittämisehdotukset

Rakenteiden kärjen alle työntekijät ryhmittelivät kaksi kehittämisehdotusta: yhteisten kehittämis-/yhteistyöpäivien suunnitelmallisen käyttöönottamisen sekä yhteistyöhön liittyvän palaverikäytännön luomisen. Kummassakin kohdassa pidettiin tärkeänä työntekijöiden nostamien asioiden kuulemista ja käsittelemistä sekä niiden viemistä eteenpäin.

Työntekijöiden keskusteluissa nousi esiin yhteistyötä ylläpitävien rakenteiden vähäisyys. Työntekijät toivoivat säännöllisiä yhteistyön foorumeita, joissa olisi mahdollista keskustella asiakas-caseista ja asiakkaisiin liittyvistä tavoitteista, kuulla toisen yhteistyökumppanin ajankohtaisia työhön liittyviä kuulumisia sekä myös kehittää yhdessä toimintaa. Myös epävirallisempia tapaamisia yhteistyötahojen kesken toivottiin.

On merkillepantavaa, että työntekijät itse toivoivat lisää näitä yhteistyön mahdollisuuksia. Piilolan (2017, 10) mukaan toimiva yhteistyö ei toteudu itsestään, vaan se on nimenomaan yhteistyötoimijoiden itsensä valitsema toimintatapa. Toimivassa yhteistyössä halutaan jakaa tietoa, osaamista ja valtaa (Koskela 2013, 17). Sosiaalialan kentässä asiakkaan ongelmat saattavat olla erityisen haastavia ja vuosien, ellei vuosikymmenten saatossa kumuloituneita, jolloin niiden ratkomiseen ja asiakkaan tukemiseen tarvitaan monenlaisia näkökulmia. Yhteistyö voi parhaimmillaan olla juuri näihin ongelmiin yhdessä asiakkaan kanssa ratkaisuja etsivä tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi (Peters ja Manz 2007, Airan 2012, 16 mukaan). Myös Isoherrasen (2012, 11, 19, 22) mukaan sosiaali- ja terveystyössä pitäisi huomioida asiakkaan elämän kokonaisuus ja hänen hoitopolkunsa. Asiakkaalle tulisi yhteistyössä hänen ja yhteistyötahojen kanssa muodostaa yhteinen käsitys hänen tilanteestaan, luoda hänelle yksilöllinen tavoite sekä pohtia tarvittavia toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Työntekijät toivat esiin, että asiakkaan tavoitteiden määrittelyssä sosiaalisen kuntoutuksen suhteen asiakasohjauksen työntekijällä saattoi olla erilainen käsitys asiakkaan tavoitteiden määrittelystä kuin sosiaalisen kuntoutuksen työntekijällä, joka tutustui asiakkaaseen ja hänen toimintaympäristöönsä paremmin. Kerätär (2016, 100-101) toteaaakin, että vaikeasti työllistettävien ihmisten arvioinnissa tulisi kuulla erityisesti niitä tahoja, joissa asiakkuus sillä hetkellä toteutuu. Asiakas ei useinkaan itse pysty antamaan toimintakyvystään ja tarpeistaan tarvittavaa tietoa, kun hän tapaa sosiaalityöntekijää mahdollisesti vain muutaman kerran. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että yhteistyön kehittäminen eheyttää kaikin heikoimmassa asemassa olevien henkilöiden palvelukokonaisuutta sekä auttaa heitä saamaan joustavammin tarpeenmukaisempia ja heille kohdennetuimpia palveluja.

Johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen tapaamisessa päädyttiin perustamaan säännöllisesti kokoontuva asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen palaverikäytäntö työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Ammatilliseen vuorovaikutukseen liittyvät kehittämissuhteet

Ammatillisen vuorovaikutuksen kärjen alle työntekijät ryhmittelivät toisten ammattitaitoon luottamisen sekä arvostuksen osoittamisen, mikä mahdollistetaan käytännössä luomalla

tietoisesti toista arvostavaa, kunnioittavaa ja ystävällisen kohtelun kulttuuria työyhteisön sisällä. Toiseksi kohdaksi ammatillisen vuorovaikutuksen alle työntekijät nostivat kokouskäytäntöjen kehittämisen, jossa työntekijöitä osallistetaan enemmän paitsi sisältöjen suunnitteluun, myös aktiivisemman roolin ottamiseen palavereissa.

Fokusryhmäkeskustelussa nousi voimakkaasti esille yhteistyön osapuolten välillä olevat vuorovaikutukseen liittyvät epäkohdat. Nämä liittyivät muun muassa työntekijöiden epäasiallisen kohtelun kokemuksiin sekä toisten työntekijöiden että joidenkin esimiesten taholta, sekä kehittämisen ja ohjeistuksen kulun ”ylhäältä alas”, johdolta ja esimiehiltä tulevana määräyksinä työntekijöille. Työntekijät kuvasivat kokemuksiaan siitä, etteivät ole tulleet riittävästi kuulluiksi erilaisissa työtilanteissa joko esimiesten tai yhteistyökumppaneiden suunnalta.

Aira (2012, 133) korostaa vuorovaikutussuhteen vaalimista yhteistyötä edistävänä toimintana, jossa osapuolten panostus näkyy aktiivisuutena pyrkiä yhteisiin tavoitteisiin. Näitä pyrkimyksiä olisi tärkeä kuunnella. Keskusteluissa erityisesti sosiaalisen kuntoutuksen työntekijät toivoivat voivansa kertoa omia näkemyksiään yhteisissä palavereissa ilman että he kokisivat tulevansa näkemyksineen torjutuiksi. Mönkkösen (2002, 43) mukaan vuorovaikutus toteutuu parhaimmillaan juuri silloin, kun osapuolet arvostavat toisiaan ja luottavat toistensa ammattitaitoon. Siinä osapuolet myös jakavat yhteistä ymmärrystä työnjaosta ja toiminnan etenemisestä. Myös Koskela (2013, 99) nostaa tutkimuksissaan luottamuksen merkityksen vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumiseen. Ikonen ym. (2016, 127) korostaa muun muassa avoimuuden, läpinäkyvyyden sekä rehellisyyden vaalimista yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen rakennusaineina.

On selvää, että toisten työntekijöiden kanssa yhteistyö onnistuu paremmin kuin toisten. Joskus ihmisten välille syntyneet vuorovaikutussuhteet saattavat jopa haitata yhteistyötä. Tällöin on tarpeen korostaa yhteisten tavoitteiden merkitystä asiakkaan onnistuneen kuntoutusprosessin kannalta. (Aira 2012, 133.)

Työntekijät nostivat tärkeänä pitämänsä toista arvostavan, kunnioittavan ja ystävällisen kulttuurin luomisen vaalimisen yhdeksi kehittämissuhteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että asia nostetaan säännöllisesti yhteiseen keskusteluun ja sitä tietoisesti vaalitaan ja pidetään esillä.

Ammatillisen vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyen työntekijät toivoivat myös voivansa nykyistä paremmin olla osallisina kokouksissa ja tapaamisissa. Käytännössä tämä tarkoittaisi työntekijöiden nostamien asioiden tuomista asialistoille, riittävästi varattua aikaa

niiden käsittelemiseen sekä keskustelujen ja reflektoinnin mahdollistamista yhteisissä tapaamisissa.

Johtamiseen liittyvät kehittämissuositukset

Viimeisen osion, johtamisen, alle työntekijät nostivat tasapuolisen johtamisen, mikä sisältää heidän mukaansa myös yhtenäisten toimintatapojen käyttöönoton ja niihin sitoutumisen eri tiimeissä sekä esimiesten rohkeuden puuttua ristiriitatilanteisiin ja epäasialliseen kohteluun. Toinen kehittämissuositus johtamisen alla on ”esimiehet muutosjohtamisen esimerkkinä”, mikä sisältää muun muassa alaisten kuuntelemisen ja mukaan ottamisen kehittämistyöhön.

Kumpikin osapuoli koki toimintatavat ja ohjeistukset sosiaaliseen kuntoutukseen liittyen kovinkin kirjavina ja epäselvinä. Työntekijät toivoivat yhteistyöhön esimiehiltä yhteisesti laadittuja ohjeistuksia ja sitoutumista niihin. Savolaisen (2019, 27) mukaan johtajan tulee määrittellä työntekijöiden roolit, tehtävät ja tavoitteet yhteistyöhön liittyen. Näiden ollessa osapuolille selkeät myös vastuukysymykset selkiytyvät. Vaittisen (2016, 77-81) mukaan johtajien tulisi täsmentää yhteistyöhön liittyviä odotuksia, tarjota mahdollisuuksia vastata näihin odotuksiin sekä kannustaa työntekijöitä yhdessä kehittämään työtään. Kehittämissuositukseksi nousikin esimiesten sitoutuminen yhdessä sovittuihin yhtenäisiin toimintatapoihin. Esimiehiltä toivottiin myös rohkeaa puuttumista ristiriitatilanteissa ja epäasialliseen kohteluun liittyen.

Ikonen ja Savolainen (2013, 176-177) korostavat luottamuksen merkitystä yhteistyön onnistumisessa. Heidän mukaansa johtajilla ja esimiehillä on olennainen rooli luottamuksen rakentamisessa esimerkiksi aktiivisella vuorovaikutuksella ja viestinnällä, palautteen antamisella sekä vahvistamalla läsnäolon tuntua. Viimeinen kehittämissuositus liittyikin juuri tiedonkulun tehostamiseen ja se nousi esiin viimeisessä tapaamisessa esimiehiltä itseltään.

6.3 Yhteistyön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja vastuut

Esimiesten ja johdon tapaamisessa käytiin avointa ja rakentavaa keskustelua kehittämissuunnitelmasta ja siitä nousseista ajatuksista dialogisen keskustelun, Erätauko -menetelmän, keinoin. Keskustelun edetessä lisäsin esimiesten pyynnöstä kehittämissuunnitelmaan vielä yhden, kymmenennen (10) kohdan, joka nousi tapaamisessa esiin. Asia liittyi tiedonkulun tehostamiseen sekä yksiköissä että niiden kesken.

Tapaamisessa päätettiin heti tarttua kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Työntekijöiden kehittämissuosituksia pidettiin yleensäkin tärkeinä, koska he työskentelevät

”ruohonjuuritasolla” asiakastyössä ja ovat näin toiminnan ytimessä. Yhteistyön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä oli neljä (4).

- 1) Perustettiin työntekijöistä koostuva *kehittämistyöryhmä*, jossa on mukana yksi (1) työntekijä jokaisesta asiakasohjauksen tiimistä sekä kaksi (2) työntekijää sosiaalisen kuntoutuksen yksiköstä Nosteesta. Kehittämistyöryhmään on tarkoitus tuoda kentältä nousseita kehittämissuhteita, mitkä käsiteltäisiin ryhmässä ja vietäisiin eteenpäin esimiehille ja johdolle.
- 2) Kehittämistyöryhmälle annettiin tehtäväksi *sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprosessin liitoskohdan tarkka kuvaaminen*. Liitoskohta niveltyy juuri asiakkaan asiakasohjauksesta sosiaaliseen kuntoutukseen siirtymiseen, ja siinä on todettu olevan vielä epäselvyyttä esimerkiksi roolien ja yhteisten käytäntöjen osalta.
- 3) Päätettiin luoda *uusi palaverikäytäntö* asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen yksiköiden välille. Säännölliset kokoontumiset sovittiin merkittäväksi etukäteen kalentereihin.
- 4) Päätettiin kokeilla työntekijöiden fokusryhmäkeskustelussa nopeasti ideoimaa *sähköisen lähetteen kehittämistä ja kokeilemistä* asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen yksikön, Nosteen, välille. Yhteistyöhön liittyviä kokeiluja pitäisi voida laittaa käytäntöön nopeasti ilman turhaa byrokratiaa, joten tämä kokeilu olisi pilotti nopeasta käytännön kokeilusta. Tähän kehittämissuhteeseen päätettiin ottaa mukaan PPHYKY:n kehittäjäsosiaalityöntekijä, jolla on osaamista sähköisistä alustoista. Sovittiin, että kokeilulla on selkeä aloitus, kokeiluaika ja lopetus, jonka jälkeen kokeilua arvioitaisiin ennen sen mahdollista laajempaa käyttöönottoa.

Muita keskustelussa esiin asioita olivat muun muassa asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön, hyvien ideoiden kokeilukulttuurin vahvistaminen, tutustumisen ja toisten työkuulumisten kuulemisen tärkeys sekä toisen ammattitaitoon luottaminen ja arvostaminen.

Palaute tapaamisesta oli pelkästään positiivista. Osallistujat kiittelivät tapaamisen hyväksyvää ja avointa ilmapiiriä. Eräs esimies sanoi ilahduneensa siitä, että tapaamisessa ei pelkästään keskusteltu asioista avoimesti vaan myös sovittiin ensimmäisistä jatkotoimenpiteistä ja vastuista yhteistyön kehittämisen suhteen. Toinen esimies totesi tapaamisen ja kehittämistyön poikineen kaksi (2) uutta rakennetta aikuissosiaalityön kentälle; työntekijöiden kehittämistyöryhmän sekä uudenlaisen palaverikäytännön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen yksiköiden välille. Työntekijät puolestaan kertoivat, että oli tärkeää

voida ja uskaltaa puhua rakentavasti ja avoimesti kehittämissuunnitelmissa ja niihin liittyvistä asioista.

Viimeistelin tapaamisen jälkeen yhteistyön kehittämissuunnitelman ja liitin mukaan tapaamisessa syntyneet ehdotukset jatkotyöskentelystä sekä sovitusta vastuista, ja lähetin koko paketin sähköpostitse johdolle, esimiehille sekä työpajoihin osallistuneille työntekijöille (Liite 1). Kiitin heitä samalla antoisasta työskentelystä ja avoimesta keskustelusta, joiden avulla yhteistyö asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen työntekijöiden välillä oli saatettu tiedonvaihdoista kohti aitoa yhteistyötä.

7 POHDINTA

Tässä luvussa arvioin ensin kehittämishankkeen prosessia, jonka jälkeen pohdin toimintatutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Kolmannessa alaluvussa ehdotan vielä jatkokehittämisideoita.

7.1 Kehittämishankkeen prosessin arviointia

Kehittämishanke on ollut erittäin monipolvinen prosessi, johon on vaikuttanut paitsi kehittämishankkeeseen liittyvien työyhteisöiden haasteet aikataulutuksen suhteen, myös omat työhöni ja niiden muutoksiin liittyvät haasteet.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessi alkoi keväällä 2018. Alkuvaiheessa kehittämisen piti koskea työikäisten sosiaalityön asiakasohjauksen lisäksi laajemmin sosiaalisen kuntoutuksen kenttää, kunnes sosiaalisen kuntoutuksen osalta kohde tarkentui kevään loppulla Nosteen sosiaalisen kuntoutuksen yksikköön. Kesti vielä oman aikansa, ennen kuin sain esimiehiltä kehittämishankkeeseen osallistuvien työntekijöiden nimet. Kehittäjänä työskentelin koko ajan opintojen ohella valtakunnallisessa sosiaalityön hankkeessa, jossa syksy 2018 oli erittäin tiivistä työskentelyaikaa.

Fokusryhmäkeskustelu toteutui joulukuussa 2018, ja tammikuussa 2019 jatkoimme työskentelyä keskusteluun liittyvällä työpajalla. Viimeinen kehittämishankkeeseen kuuluva tilaisuus pidettiin toukokuussa 2018.

Vaikka työn tuomat haasteet opintojeni ohella ovat olleet itselläni melkoiset, se ei ole poistanut aitoa kiinnostustani tähän kehittämishankkeeseen. Aihe oli heti alusta asti itselleni mieluinen ja sopivan haasteellinen. Ryhmätyön ammattilaisena minua kutkutti saada toimia kahden eri yksikön yhteistyön kehittämisen eräänlaisena ”kättilönä”, sillä tavoitteenani oli heti alusta alkaen saada ryhmäläiset, eli työntekijät, yhdessä pohtimaan ja ideoimaan, miten heidän välistä yhteistyötä voidaan kehittää.

Halusin välttää yhteistyötahojen vastakkainasettelua heti alussa ja fokusryhmäkeskustelussa käytin toiminnallisia menetelmiä apuna keskusteluissa. Laitoin osallistujat keskustelemaan ensin pareittain (yksi pari muodostui aina eri yksiköiden työntekijöistä) välillä pareja vaihdellen, jolloin he tutustuivat samalla toisiinsa paremmin. Koin tämän toisiin tutustumisen vähentävän mahdollisia ennakkoluuloja ja vastakkainasettelua.

Koin ilmapiirin vapautuvan heti ensimmäisessä tapaamisessa. Työntekijöiden esiin tuomia yhteistyön epäkohtia ja haasteita tuotiin esille toisia osapuolia syyttämättä. Moni puhui myös omien kokemusten kautta tulevista toiveistaan yhteistyön suhteen. Työntekijät kokivat voimauttavana jo sen, että asioista päästiin yhdessä puhumaan. Kiire oli sana, joka

toistui useasti. *”Ei ehditä keskustelemaan yhdessä, tuntuu, että sammutetaan vain tulipaloja vaikeimpien casejen äärellä.”* Toisaalta työntekijöillä oli myös pelko, että *”mikään ei kuitenkaan muutu, vaikka kehitetään”*, sillä monella oli myös kokemuksia työn kehittämisestä, joka ei johtanut minkäänlaisiin toimenpiteisiin.

Toikon ja Rantasen (2009, 66-67) mukaan toimintatutkimus voi edetä spiraalimaisena, jolloin suunnittelu- ja toimintavaiheen jälkeen havainnoidaan ja arvioidaan toimintaa, josta edetään jälleen suunnitteluun. Tämän seurauksena toimintaa voidaan prosessin edetessä tarvittaessa muuttaa. Näin kävi myös tässä kehittämistyössä. Työpajan, eli toisen tapaamisen jälkeen alkuperäinen suunnitelmani oli pitää vielä kolmas työpaja työntekijöille, mutta päädyinkin ehdottamaan kolmatta tapaamista johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen kanssa. Päädyin tähän, koska koin tärkeänä päästä keskustelemaan myös johdon ja esimiesten kanssa työntekijöiden esiin nostamista kehittämis ehdotuksista. Tällöin kehittämis ehdotukset voisivat yhteisen pohdinnan jälkeen edetä todennäköisemmin myös toimenpiteisiin ja niihin olisi mahdollista johdon ja esimiesten taholla sitoutua paremmin.

Halusin käyttää jotakin muuta kuin pelkkää tavallista keskustelua tässä johdon, esimiesten ja työntekijäedustuksen tapaamisessa, sillä pelkäsin keskustelun jäävän viralliseksi ja ilmapiiirin varaukselliseksi, jolloin se sammuttaisi mahdollisesti ainakin työntekijäosapuolten uskalluksen keskustella avoimesti. Tätä pelkoa työntekijät myös sanoittivat, kun ehdotin heille tätä viimeistä tapaamisesta. Päädyin käyttämään tapaamisessa Sitran kehittämää dialogista Erätauco-menetelmää, joka mielestäni toimi tässä erinomaisesti.

Toiminnalliset menetelmät eivät ole tässä kehittämistyössä olleet itseisarvo, vaan olen käyttänyt niitä harkiten, tarkoituksenmukaisesti ja kehittämistyön tavoitteita edistääkseni. Oma kokemukseni niiden käyttämisestä tässä kehittämishankkeessa on positiivinen. Olen kokenut toiminnalliset menetelmät hyviksi työvälineiksi, jotka ovat purkaneet jännitteitä osallistujien välillä, ohjanneet toimintaa tavoitteiden mukaisesti, luoneet avointa ilmapiiiriä, vahvistaneet ryhmäläisten osallisuutta ja nopeuttaneet yhteistä kehittämisprosessia. Tätä vahvistaa myös tapaamisista saamani palaute sekä kahden uuden rakenteen syntyminen työhön ja sovitut toimenpiteet yhteistyön kehittämisen jatkamisen suhteen.

Mitä opin koko tästä prosessista? Ainakin sen, että kehittäjänä pitää säilyttää tietty nöyryys tehtävää ja ryhmäläisten ajatuksia kohtaan koko prosessin ajan. Olin innostunut yhteistyön kehittämisestä ja työskentelystä ryhmien kanssa. Koin olevani omalla maaperälläni ryhmän kanssa ja käyttäessäni toiminnallisia menetelmiä. Mutta kuuntelinko ryhmää kuitenkaan tarpeeksi? Olisiko minun pitänyt kysyä ryhmältä, miten he haluavat edetä kehittämistyössä fokusryhmäkeskustelun jälkeen? Näin jälkeen päin koen, että olisi pitänyt. Nyt vein omaa ajatustani teemojen jäsentämisessä yhteistyönohjauksen kolmiomallin

alle. Kriittisesti ajatellen se on saattanut rajata työntekijöiden ajatuksia ja ideointia yhteistyön kehittämisessä, vaikka kolmiomalli tuottikin tärkeää informaatiota esimerkiksi siitä, miten toimimattoman vuorovaikutuksen syyksi voidaan helposti laittaa epäkohtia, joiden alkusyy onkin vaikkapa rakenteiden puutteissa tai epäselvissä tehtävän kuvauksissa.

Rakentavan keskustelun tilaisuudessa koin arvokkaana sen, että maltoin ryhmän ohjaajana ja fasilitaattorina pysymään riittävän sivussa. Menetelmä kantoi osallistujia siten, että he antautuivat hedelmälliseen vuoropuheluun keskenään. Usein käy niin, että ryhmäläiset puhuvat suoraan ohjaajalle eivätkä niinkään toisille ryhmäläisille. Kokemuksena tämä oli arvokas ja vahvasti käsityksiäni ohjaajan asemoinnista ryhmän suhteen myös tämän tyyppisissä tilanteissa.

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus oli kehittää työikäisten sosiaalityön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen palvelutuottajan Nosteen työntekijöiden yhteistyötä laatimalla yhteistyön kehittämis ehdotuksia. Laatimalla kehittämis ehdotukset yhdessä kummankin osapuolen työntekijäedustuksen kanssa ja pohtimalla niitä vielä yhdessä johdon ja esimiesten kanssa koen saavuttaneeni tavoitteen.

Kehittämishankkeen tulokset ovat olleet samansuuntaisia peilaamiini teorioihin ja tutkimuksiin yhteistyön kehittämisestä ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Näin ollen tästä kehittämishankkeesta saamani tulokset ja johtopäätökset vahvistavat mielestäni entisestään jo olemassa olevia tutkimuksia, joita olen käyttänyt tässä opinnäytetyössäni tietopohjana. Näitä kohtia olen avannut tarkemmin tulokset ja johtopäätökset -luvussa.

7.2 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke on ollut laadullinen, joten sen luotettavuuden arvioinnille ei ole tarkkoja arviointikriteerejä. Toikko ja Rantanen (2009, 121-122) samaistavat kehittämistoiminnassa luotettavuuden käyttökelpoisuuteen. Heidän mukaansa kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulisi olla hyödyllistä. PHHYKY:n perhe- ja sosiaalipalveluissa on organisaation perustamisesta (2017) asti ollut tavoite kehittää yhtenäisiä toimintaprosesseja ja monialaisen yhteistyön kehittämistä eri yksiköiden ja toimialojen kesken. Tämän kehittämishankkeen aiheen sain PHHYKY:n Sosiaalisen kuntoutuksen tulosyksikköpäällikön toimesta. Kehittämishanke on ollut ajankohtainen ja pyrkinyt vastaamaan organisaation tarpeeseen. Siitä kertoo myös se, että joitain kehittämisprosessissa syntyneitä ehdotuksia otettiin heti käyttöön.

Olen pyrkinyt noudattamaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä kehittämistyössä että tulosten tallentamisessa ja niiden arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Olen varmistanut kehittämistyön

laillisuuden hankkimalla sitä varten tarvittavat tutkimusluvut. Olen myös pyrkinyt merkitsemään tarkasti lähteiden viitteet ja tiedot plagioimatta muiden tekstiä.

Tulosten tallettamisessa varmistin luotettavuuden käyttämällä kahta nauhoituslaitetta. Poistin materiaalin laitteista heti litteroinnin jälkeen. Litteroinnin talletin muistitikulle sekä omalle kannettavalle tietokoneelle. Tulosten oikeinpitävyyttä varmistin luetuttamalla kehittämisohjeita sekä työpajassa että sen jälkeen sähköpostiviestillä kehittämistyöhön osallistuneilla työntekijöillä.

Olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja tarkasti kehittämistyön prosessia sekä tiedon hankintamenetelmiä. Luotettavuutta kerätystä tiedosta lisää se, että kehittäjäryhmä muodostui työntekijöistä, jotka ovat arkityössään muutenkin kehitettävän yhteistyön eri osapuolia.

Tiedon hankinnan luotettavuudessa on ollut myös haasteita. Fokusryhmäkeskustelussa ohjaajan ei tulisi johdatella keskustelua. En kuitenkaan malttanut olla puuttumatta keskusteluun, vaan tein välillä syventäviä kysymyksiä saadakseni lisää ymmärrystä keskusteluista teemoista. Pyrin myös muutaman kerran johdattamaan ryhmäläisten keskusteluja eteenpäin, kun keskustelu jäi mielestäni junnaamaan liian kauan yhteen teemaan tai rönsyilemään liiaksi muihin aiheisiin. Aika keskustelulle oli kuitenkin tarkkaan määritelty, joten perustelen toimintaani sillä, että kehittämisehdotuksia saatiin näin riittävän paljon. Toisaalta en voi tietää, olisiko keskustelu tuottanut jotakin uutta tietoa, jos olisin vain antanut sen rönsyillä.

Sisällönanalyysia työstäessäni koin välillä hankaluutta, sillä tekstiä oli haastavaa käsitellä sen laajuuden (23 sivua tiivistä tekstiä) ja osin fokusryhmäkeskustelun luonteen, ajoittaisen rönsyilevyyden, takia. En myöskään halunnut tiivistää teemoja liian laajoiksi yläkäsitteiksi, koska toivoin prosessin kautta tulevan mahdollisimman konkreettisia kehittämisehdotuksia. Pyrin kuitenkin poimimaan parhaani mukaan tekstistä olennaisimmat asiat esiin.

7.3 Jatkokehittämisehdotuksia

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on ollut aikuissosiaalityön asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen työntekijöiden yhteistyön kehittäminen laatimalla yhteistyön kehittämisehdotuksia. Näiden kehittämisehdotusten täytäntöön paneminen on jäänyt yksiköiden esimiesten vastuulle. Tällä hetkellä en tiedä, miten yhteistyön kehittäminen on edistynyt. Paitsi että kehittämisehdotusten täytäntöönpanoon olisi mielestäni tärkeä laatia suunnitelma yhdessä työntekijä- ja esimiesedustuksen kanssa, myös yhteistyön edistymistä olisi tärkeä arvioida. Julkisia palvelujahan tulisi perustella sillä, että ne edistävät yhteiskuntamme jäsenten etua. Ja jotta palveluilla saavutettaisiin tavoiteltuja hyötyjä ja

vaikutuksia, palveluja sekä niihin käytettäviä resursseja ja prosesseja tulisi arvioida. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012, 34-35.) Näkisin tässä yhden kehittämisidean. Pasisi että arviointi voisi tapahtua ulkopuolisen tahon toteuttamana, toinen kehittämisnäkökulma voisi olla palvelunantajan sisäinen, oman toiminnan arvioinnin kehittäminen.

Aivan opinnäyteyön alkumetreillä mietin, että kehittämistyöhön olisi ollut mielenkiintoista ottaa sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden näkökulmaa mukaan. Tämä johtui osittain siitäkin, että työskentelemässäni PRO SOS -hankkeessa yhteiskehittäminen oli paljon esillä. Yhteiskehittäminen tarkoittaa lyhyesti sanottuna asiakkaiden tasavertaista mukana oloa toiminnan kehittämisessä organisaatiossa (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2019). Päädyin kuitenkin rajaamaan asiakasnäkökulman pois, ettei kehittämishanke olisi laajentunut liian suureksi.

Koska asiakaslähtöisyyttä painotetaan paljon sosiaalityössä, olisi mielenkiintoista kuulla sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden näkökulmia ja kokemuksia asiakasohjauksen oma-työntekijän ja sosiaalisen kuntoutuksen lähityöntekijän yhteistyöhön liittyen (THL 2012, 22). Niin kuin tässäkin kehittämishankkeessa, myös Sandsrömin ym. (2018) tutkimuksessa työntekijät toivat esiin yhteistyön haasteita ja kehittämiskohtia enimmäkseen oman työnsä näkökulmasta. Siitä, mitä merkitystä yhteistyön kehittämisellä olisi asiakkaalle, oli hyvin vähän puhetta. Pohjimmiltaan yhteistyön kehittämisen ytimessä pitäisi kuitenkin olla asiakas ja hänen tarpeisiinsa vastaaminen entistä parempien palveluprosessien avulla.

LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ikonen, M. & Savolainen, T. 2013. Does it enhance human resource management? A narrative approach to trust development in work relationship. University of Eastern Finland. Joensuu [viitattu 24.2.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1326319341/fulltext/B2E402BBE0F340E8PQ/2?accountid=16407>
- Ikonen, M., Savolainen, T., Lopez-Fresno, P. & Kohl H. 2016. Trust Restoration in workplace relationships: Multi-level analysis of (mis)trusting. University on Eastern Finland. Joensuu [viitattu 20.2.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1803415541/fulltext/2E5919FDB1E74692PQ/14?accountid=16407>
- Innokylä, 2019 [viitattu 15.1.2019]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankainen, L. 2017. Työikäisten sosiaalinen kuntoutus. Työryhmän raportti. Diaesitys. PPHYKY.
- Kerätär, R. 2016. Kun katsoo kauempaa, näkee enemmän: Monialainen työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi pitkäaikaistyöttömillä. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Koskela, S. 2013. "Mie teen vaan oman työni". Toimintatutkimus moniammatillisen yhteistyön ja ohjausosaamisen kehittämisestä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Kostilainen, H. & Nieminen, A. (toim.) 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diakonia-ammattikoulun julkaisuja. Diak Työelämä 13. Helsinki.

Luonnos laiksi valinnanvapaudesta sosiaali- ja terveydenhuollossa 19.10.2017 [viitattu 3.4.2018]. Saatavissa:

<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/5440271/1+Luonnos+laiksi+valinnanvapaudesta+sosiaali-+ja+terveydenhuollossa.pdf/e24dbf0f-6e2a-4b97-b443-e1bc9af24fa2/1+Luonnos+laiksi+valinnanvapaudesta+sosiaali-+ja+terveydenhuollossa.pdf.pdf>

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto.

Nummela, T. (toim.) 2011. Yhdessä ja erikseen. Matkalla työnohjaajaksi. Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 22.

Paukkunen, L. 2003. Sosiaali- ja terveystalouden yhteistyöosaamisen kehittäminen – koulutuskokeilun arviointitutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Piilola, H. 2017. Hallinnon sisäisellä yhteistyöllä elinvoimaan. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

PRO SOS -osahanke Verso 2018 [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa:

http://www.prosos.fi/?page_id=468

PRO SOS -hanke 2018 [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: http://www.prosos.fi/?page_id=96

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017. Organisaatio [viitattu 22.11.2019].

Saatavissa: <https://docplayer.fi/45589327-Organisaatio-paijat-hameen-hyvinvointiyhtyma.html>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän Talousarvio ja taloussuunnitelma 2019-2021 [viitattu 29.9.2019]. Saatavissa:

https://www.phhyky.fi/assets/files/2018/12/PH_HYKY_talousarvio_2019_VERKKO.pdf

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018 [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.phhyky.fi/fi/paijat-hameen-hyvinvointikuntayhtymän-valmistelu/>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulu [viitattu 9.9.2019].

Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

- Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44 [viitattu 24.10.2019]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cID=1333>
- Savolainen, T., Ikonen, M. & Laitinen, M. 2018. Trust restoration and knowledge processes: A qualitative study withing leader-follower relationship [viitattu 20.2.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/2117336176/fulltext/B2E402BBE0F340E8PQ/17?accountid=16407>
- Savolainen, T. 2019. Johtaminen ja luottamus mahdollistajina. Esitys Valtakunnallisilla aikuissosiaalityön päivillä 2019. Lappeenranta.
- Shier, H. 2001. Pathways to participation: Openings, Opportunities and Obligations. A new model of enchanging children´s participation in decision-making, in line with article 12.1 of the United Nations Conventions on the right of the child. Children & society volume 15 (2001) [viitattu 27.7.2018]. Saatavissa: https://ipkl.gu.se/digitalAssets/1429/1429848_shier2001.pdf
- Sitra 2018. Erätauko [viitattu 27.4.2019]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/eratauko/#mika-eratauko>
- Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2017:5. Helsinki [viitattu 26.7.2018]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 [viitattu 26.7.2018]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidp450876848>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Tiekartta 2030. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41 [viitattu 23.11.2019]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161612/R41_19_Tiekartta_2030.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Sosiaalialan osaamiskeskukset [viitattu 29.11.2019]. Saatavissa: <https://stm.fi/sosiaalialan-osaamiskeskukset>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2019. Yhteiskehittäminen [viitattu 22.11.2019].

Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/yhteiskehittaminen>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2012. Asiakaslähtöiset ja vaikuttavat sosiaalipalvelut.

Opas sosiaalihuollon käsitteelliseen tarkasteluun. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Itä-Suomen yliopisto [viitattu 22.11.2019]. Saatavissa:

https://thl.fi/attachments/tiedonhallinta/asiakaslahtoiset_ja_vaikuttavat_sosiaalipalvelut_opas_sosiaalihuollon_kasitteelliseen_tarkasteluun.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen

loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 23.11.2019]. Saatavissa:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuominen, T., Järvi, J., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen.

Aaltoyliopiston julkaisusarja. Tiede + Teknologia 5/2015 [viitattu 22.11.2019]. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Vaittinen, S. 2016. Onnistuneen yhteistyön johtaminen. Haasteet ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikössä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Valtonen, A. teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Whittington, C. Collaboration and partnership in context. Teoksessa Weinstein, J.,

Gardner, R., Leiba, T. & Gardner R. 2003. Collaboration in social work practice. London and New York: Jessica Kingsley publishers.

LIITTEET

LIITE 1 Asiakasohjauksen ja Nosteen yhteistyön kehittämisehdotukset sekä niihin liittyvät jatkotyöskentelyt ja sovitut vastuut. *(Sähköpostin liite kehittämistyössä mukana olleille, johdolle sekä kaikille asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen esimiehille.)*

ASIAKASOHJAUKSE JA NOSTEEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA NIIHIN LIITTYVÄT JATKOTYÖSKENTELYT SEKÄ SOVITUT VASTUUT:

PERUSTEHTÄVÄ (työidentiteetti, työyhteisöjen perustehtävät, ketkä ovat asiakkaat, arkityön tavoitteet, mihin työ tähtää)

1. **PERUSTEHTÄVÄN SELKEÄ KUVAUS** (molemmilla osapuolilla ymmärrys oman ja toisen yksikön perustehtävästä)
2. **SOSIAALISEN KUNTOUTUKSEN PROSESSIN SELKEÄ KUVAUS**
 - Rautalankamalli (ymmärrettävä, ei jää tulkinnan varaa)
 - Omatyöntekijän ja palveluntuottajan tehtävien/roolien selkeyttäminen, JA JOS jää epäselvyyttä, ohjeistus, miten hyvä käytäntö toimia
 - Sitoutuminen sovittuihin tapoihin toimia (yhtenäisyys myös asiakasohjauksen sisällä)
3. **PEREHDYTYSKANSIO**
 - Laaditaan konkreettinen ja selkeä perehdytyskansio, joka on kaikkien nähtävillä, ja jossa
 - (yhteistyön) prosessit kuvattu selkeästi
 - tehtäväkuvat, vastuut ja roolit kirjoitettu auki
 - perehdytykseen sisältyy toisen osapuolen yksikköön tutustuminen (työntekijä tutustuttaa)

RAKENTEET (luovat puitteet ammatilliselle vuorovaikutukselle, esim. työnjaon, suunnittelun, päätöksenteon ja viestinnän rakenteet, arkipäiväisten kysymysten ratkominen, ongelmatilanteiden käsittely ja kehittäminen)

4. **YHTEISET KEHITTÄMIS-/YHTEISTYÖPÄIVÄT**
 - säännöllisyys, ajoissa sovitut, merkitään vuosikalenteriin, osallistumisvelvollisuus
 - kehittämisehdotuksia työntekijöiden tuottamista tarpeista ja ideoista
 - onnistumisten ja hyvien toimintatapojen esiin nostaminen ja jakaminen
 - tiedotus ja yhteinen keskustelu (mm. muutokset)
5. **YHTEISTYÖHÖN LIITTYVÄT PALAVERIT**
 - palaverien alussa aina varattu tietty aika työntekijöiden nostamille asioille ja kysymyksille
 - ajoissa sovitut, asialista, dokumentointi, kaikille pääsy muistioihin
 - napakkuus ja asioiden vieminen eteenpäin (liittyy myös johtamiseen)

AMMATILLINEN VUOROVAIKUTUS (kokouskäytännöt ja niiden työnjako, sisäinen tiedonkulku, vuorovaikutuksen pelisäännöt, puhutaanko oikeista asioista oikeissa paikoissa jne.)

6. TOISEN AMMATTITAITOON LUOTTAMINEN JA ARVOSTUS

- Luodaan tietoisesti toista arvostavan, kunnioittavan ja ystävällisen kohtelun kultuuria työyhteisön sisällä
- Mahdollisuuksia työntekijöiden välisiin kohtaamisiin ja keskusteluihin, kuulumiset toisen työstä (palaverit, yhdessä kehittäminen)
- Epäviralliset tapaamiset, esim. pikkujoulujuhla tms. kerran vuodessa

7. KOKOUSKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN

- Työntekijöiden kuunteleminen; heidän nostamia asioita sovitusti palaverien alkuun, osallistaminen myös esityslistojen laatimiseen
- Kokouskulttuurin kehittäminen; kaikkien äänien kuulumisen mahdollistaminen (vuorovaikutuksen mahdollistaminen esim. pariporinat, ryhmäporinat, pj:n kierto jne.)

JOHTAMINEN

8. TASAPUOLINEN KOHTELU JA VAHVA JOHTAMINEN

- Yhtenäiset tavat toimia eri tiimeissä (esimiehet ja työntekijät)
- Napakkuus ja asioihin tarttuminen ja niiden vieminen eteenpäin
- Rohkea puuttuminen ristiriitatilanteisiin ja epäasialliseen kohteluun

9. ESIMIEHET MUUTOSJOHTAMISEN ESIMERKKEINÄ

- Alaisten kuunteleminen ja kehittämiseen mukaan ottaminen
- Kannustus ja palautteen antaminen
- Esimiehet esimerkkeinä positiivisesti yhteistyön rakentamisessa; yhteiset linjaukset, näkemykset, pois blokeista

10. TIEDONKULUN TEHOSTAMINEN sekä yksiköiden sisällä että niiden välillä

(tämä lisättiin esimiesten ja johdon tapaamisessa)

ASIAKASOHJAUKSEN JA NOSTEEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN TAPAAMISESSA 5.4. 2019 SOVITUT ASIAT:

- **Työntekijöiden kehittämistyöryhmän perustaminen.** Ryhmä kokoontuu säännöllisesti ja palaverit sovitaan etukäteen hyvissä ajoin kalentereihin. Ryhmään tuodaan kentältä nousseita kehittämis ehdotuksia. Mukana 1 työntekijä kustakin tiimistä, Nosteesta 2 osallistujaa. Kysytään ensin niitä, jotka ovat olleet tässä kehittämistyössä mukana. Asiakasohjauksesta nimettiin vastuuhenkilö työryhmän kokoon kutumisesta.
- **Yhteisen palaverikäytännön luominen asiakasohjauksen ja sosiaalisen kuntoutuksen (Noste) välille.**
- **Sähköinen Lähetekokeilu (päivystyspuhelimien tilalle) asiakasohjauksen ja Nosteen yhteistyön kehittämiseksi.** Työntekijöiden kehittämisryhmä alkaa työstää asiaa. Kehittäjäsosiaalityöntekijä Kaisa Hujasta pyydetään kehittämisprosessiin mukaan. Kokeilulla selkeä aloitus ja lopetus, jonka jälkeen sen käyttöönottoa arvioidaan.

- **Sosiaalisen kuntoutuksen prosessin liitoskohdan kuvaaminen.** Työntekijöiden kehittämisyöryhmä ottaa liitoskohdan kuvaamisen aloittamisesta vastuun.

ASIAKASOHJAUKSEN JA NOSTEEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN TAPAAMISESSA 5.4. 2019 muita keskustelussa esiin nousseita asioita:

- Työntekijät enemmän mukaan kehittämistyöhön, mm. rautalankamallin (sosiaalisen kuntoutuksen prosessi) tekemiseen. Miten myös asiakkaita voisi ottaa mukaan kehittämiseen...?
- Hyvistä ideoista ja kehittämis ehdotuksista tulee aina ottaa koppi (esimies ottaa tai valtuuttaa), jotta asiat menisivät eteenpäin > johtamista tarvitaan päätösten tekemiseen
- Kokeilukulttuuria tulisi vahvistaa (kaiken ei tarvitse olla heti niin valmista). Kokeilut tulisi aina arvioida ennen mahdollista käyttöönottoa. Esimiesten hyväksyntä kokeiluihin.
- Hyvien käytäntöjen nostaminen esiin tärkeää
- Arvostus ja toisen ammattitaitoon luottaminen edellyttää molemminpuolista tutustumista ja kuulemistä toisen työstä.
- Tiedonkulku! Nosteen kirje asiakasohjaukseen hyvänä esimerkkinä 😊