



Veera Karvonen
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosionomi (YAMK)
Opinnäytetyö, 2023

VERKOSTON VOIMAVARAT

-Näkökulmia verkoston kehittämiseen



TIIVISTELMÄ

Veera Karvonen

Verkoston voimavarat -näkökulmia verkoston kehittämiseen

82 sivua ja 2 liitettä

Syksy, 2023

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli selvittää hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä sekä millaisia toimintaedellytyksiä tarvitaan, jotta hyvä verkostotyön toimintamalli voi lähteä muodostumaan. Kehittämistyö sijoittuu työllisyyspalveluiden kontekstiin. Työllisyyspalveluiden asiakkaat tarvitsevat usein monialaista tukea ja heidän kanssaan työskentelevät monet eri asiantuntijat. Eri asiantuntijoiden välille tarvitaan tavoitteellista verkostotyötä, jotta asiakkaan tukipolku on sujuva. Kehittämistyön tavoitteena oli käynnistää erään kunnan työllisyyspalveluiden verkoston toiminta ja laatia verkostotyön ohjeistukset.

Kehittämistyö eteni yhteiskehittämisen prosessin neljän vaiheen mukaisesti, joita ovat valmistautuminen, yhdessä määrittely, yhteiskehittäminen ja toteutus. Kehittämistyön aikana toteutettiin työllisyyspalveluiden verkostolle kaksi yhteiskehittämisen työpajaa, jotka suunniteltiin Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen sisällön mukaisesti. Yhteiskehittämisen prosessissa toimi kaksi fasilitaattoria. Teoreettinen viitekehys tarkastelee verkostotyön käsitettä, toiminnan suunnittelua, organisoitumista, tavoitteiden asettamista, kehittämistä sekä johtamista. Yhteiskehittämisen työpajoissa syntynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Työpajojen aineistosta ja teoriasta koottiin verkostotyön ohjeistukset. Verkostotyön ohjeistuksien avulla eri toimijat voivat saada uusia näkökulmia verkostotyön kehittämiseen.

Kehittämistyön tulosten perusteella verkostotyön toimintaedellytyksiä ovat luottamus, sitoutuminen, toisten roolien tunteminen, yhteinen ymmärrys asiakkaan palvelutarpeista, koordinaatio, tiedonkulku, yhdessä määritellyt tavoitteet ja niiden seuranta sekä mahdollistava johtaminen. Verkostotyön hyvä toimintamalli rakennetaan yhdessä verkoston jäsenten kanssa.

Asiasanat: Fasilitointi, Yhteiskehittäminen, Verkostotyö

ABSTRACT

Veera Karvonen

Network recourses -perspectives for network development

82 pages and 2 appendices

Autumn, 2023

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree in Social and Health Care

Interdisciplinary and Collaborative Leadership

This thesis is a working life-oriented development work. The objective was to find out the operating conditions for good network and what kind of operating conditions are needed for creating a good network operating model. Development work takes place in the context of employment services. Clients of employment services often need multidisciplinary support and many different experts' work with them. A goal-oriented network between different experts is needed for making the customer's support path more fluent. The goal for the development work was to start an operation of a network of employment services in a municipality and to prepare guidelines for network.

The development work progressed in accordance with the four stages of the co-creation process, which are to prepare, to codefine, co-creation and implementation. During the development work, two co-creation workshops were implemented for the employment services network, which were implemented in accordance with the content of the Service integration- design training. Two facilitators worked in the co-development process. The theoretical reference framework examines the concept of network, operational planning, organization, goal setting, development and management. The material created in the co-development workshops was analyzed using material-based content analysis. Guidelines for the network were compiled from the material and theory of the workshops. With the help of guidelines for network, different actors can gain new perspectives on the development of the network.

Based on the results of the development work, the prerequisites for network are trust, commitment, knowing the roles of others, a common understanding of the customer's service needs, coordination, information flow, jointly defined goals and their monitoring and enabling management. A good operating model for network is built together with network members.

Keywords: Facilitation, Co-creation, Network

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 VERKOSTOTYÖ	5
2.1 Verkostotyön käsite	5
2.2 Toiminnan suunnittelu ja jäsenten organisoituminen	7
2.3 Verkostotyön kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen	10
2.4 Verkoston johtaminen	13
3 KOHTI TOIMIVAMPAA VERKOSTOTYÖTÄ	17
3.1 Työllisyyspalvelut murroksessa	17
3.2 Työllisyyspalveluiden rakenteen pirstaleisuus	18
4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	22
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	23
5.1 Yhteiskehittäminen menetelmänä	23
5.2 Palveluintegraation muotoilu-valmennus työvälineenä	26
5.3 Fasilitointi yhteiskehittämisen pajoissa	28
5.4 Yhteiskehittämisen prosessikuvaus	29
5.5 Monialaisen verkoston työskentely	31
5.5.1 Työpaja 1	33
5.5.2 Työpaja 2	35
5.6 Työpajojen aineiston analyysi	36
6 TULOKSET TYÖPAJOISTA	40
6.1 Palveluymmärrys	40
6.2 Asiakasymmärrys	42
6.3 Tavoitetila ja toteutussuunnitelma	43
7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	45
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
8.1 Verkostotyön toimintaedellytykset kirjallisuuden perusteella	48
8.2 Verkostotyön toimintaedellytykset työpajojen perusteella	51
8.3 Verkostotyön ohjeistukset	54
9 POHDINTA	58

LÄHTEET	60
LIITE 1. Tiedonhaku.....	66
LIITE 2. Verkostotyön ohjeistukset.....	66

1 JOHDANTO

Verkostoissa työskentely on ollut olemassa ainakin yhtä kauan kuin moniammatillinen järjestelmäkin. Siitä huolimatta ei ole itsestään selvää, että verkostotyöskentely on yksinkertaista ja sujuvaa. Verkostomaiseen yhteistyöhön suhtaudutaan joskus niin kuin se tuottaisi automaationa haluttuja tuloksia ja se toimisi moitteettomasti, sitä sen kummemmin pohtimatta tai tarkastelematta. Verkostotyön kokemukset viestivät usein muuta. (Seikkula & Arnkil, 2009, s. 12.) Verkostotyön merkitys kasvaa alati monimutkaistuvissa toimintaympäristöissä, joissa palvelurakennemuutokset ovat arkipäivää. Onnistuneen verkostotyön kautta asiakkaat ohjautuvat oikeanlaisiin ja oikea-aikaisiin palveluihin, eikä väliinpuotoamispaikkoja enää pääse syntymään. Verkostotyön sujuvuudella on vaikutuksia muutostilanteiden onnistumiseen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin. On korkea aika suunnata katseet yli organisaatorajat ylittävään verkostotyöhön.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jolla pyrittiin selvittämään ja ymmärtämään verkostotyön onnistumisen edellytyksiä ja hyvän verkostotyön toimintamallin syntymistä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan verkostotyötä käsitteenä, sen toiminnan aloituksen suunnittelemista ja organisoitumista, tavoitteiden asettamista ja toiminnan kehittämistä sekä johtamista. Verkoston toiminnan käynnistymistä ja kehittämistä tarkasteltiin konkreettisesti yhteiskehittämisen prosessissa, joka sijoittui työllisyyspalveluiden kontekstiin. Yhteiskehittämisen prosessissa toteutettiin työllisyyspalveluiden verkostolle kaksi työpajaa, joiden tavoitteena oli käynnistää verkostotyö paikallisella tasolla sekä kerryttää kokemuksia verkoston toiminnan käynnistämisestä ja sen toimintaedellytyksistä. Yhteiskehittämisen työpajat suunniteltiin ja toteutettiin Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen askelin.

Opinnäytetyön raportti tarkastelee verkostotyötä niin kirjallisuuden kuin käytännön työskentelyn kautta ja niistä molemmista koottiin keskeisimmät havainnot, joiden perusteella laadittiin opinnäytetyön lopputuotoksena syntyneet verkostotyön ohjeistukset. Ohjeistusten avulla voivat eri toimijat saada uusia näkökulmia verkoston toiminnan kehittämiseen ja verkostotyön ensiaskelten ottamiseen.

2 VERKOSTOTYÖ

Tein verkostotyöstä kirjallisuuskatsauksen osana opintojani ja tavoitteenani oli kartoittaa sen avulla opinnäytetyön aiheen relevanttiutta sekä ajankohtaisuutta. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun tavoitteena oli löytää verkostotyön toimintaedellytyksiä sisältäviä tutkimusraportteja ja tieteellisiä artikkeleja, jotka on julkaistu suomenkielellä. Tiedonhaun tulokseksi sain yhteensä 664 tutkimusta tai artikkeleja ja sisäänottokriteerien kautta päädyin valitsemaan niistä viisi tarkempaan tarkasteluun. Liitteessä 1 on avattu tarkemmin valitut aineistot ja niissä käytetyt menetelmät. Kirjallisuuskatsauksen haku toimi tämän kehittämistyön tiedonhaun alkukartoituksena ja kirjallisuuskatsauksen myötä varmistui, että opinnäytetyön aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä verkostotyöstä on julkaistu vähän sosiaali- ja terveysalan tai työllisyyspalveluiden kontekstissa.

Kappaleen kaksi alaluvut lähtivät ensiksi rakentumaan kirjallisuuskatsauksen tutkimusraporttien pohjalta. Airan (2012) tutkimuksessa syvennyttiin verkostotyöhön vuorovaikutuksen näkökulman kautta. Friman ym. (2020) käsittelivät tutkimuksessaan sote-organisaatioiden välistä alueellista yhteistyötä ja palveluketjujen kehittämistä. Niiranen ym. (2014) tutkivat työttömien terveyspalveluiden kehittämistä ja verkoston tuomaa mahdollisuutta. Jämsä ja Laru (2019) tarkastelivat verkostoyhteistyötä ja asiakkaan osallisuutta kuntoutusta tarvitsevan nuoren näkökulmasta. Lappalainen (2017) käsitteli terveydenhuollon verkostoyhteistyötä työttömien työelämävalmiuksien tukemisen näkökulmasta. Näiden viiden tutkimusraportin lisäksi laajensin kappaleen kaksi alalukujen aineistoa kirjajulkaisuihin sekä kansainväliseen tutkimustietoon. Verkostotyön teoreettisen viitekehyksen tulosityhteenvedoa käsitellään luvussa 8.1, jossa tarkastellaan kehittämistyön johtopäätöksiä ja tutkimuskysymyksiä teoreettisen viitekehyksen kautta.

2.1 Verkostotyön käsite

Verkosto-käsitteen historia yltää 1950-luvulle ja tarkemmin yhteiskuntatieteissä John Barnesin tekemiin tutkimuksiin. Käsite alkoi vakiintua sosiaali- ja terapiatyön

parissa 1970-luvulla. Verkostotyöksi voidaan määritellä ammattilaisten välinen yhteistyö, mutta myös asiakkaiden ja heidän verkostonsa kanssa tehtävä työ. Verkoston toiminta perustuu keskinäiseen lojaalisuuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen sekä keskinäisen työn vuorovaikutukseen. Yhteistyö ja verkostoituminen eivät tarkoita samaa, sillä hyvä yhteistyö voi organisoitua muutoinkin kuin verkostossa. Verkostossa sen toimijoita yhdistää sama teema ja verkostotyössä toimijat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa välittäen toisille tietoa. Olennaista verkostotyössä on yhteiset tavoitteet, jaetut arvot ja yhteinen koulutus sekä tunnusmerkkeinä toisen arvostaminen, luottamus ja tasa-arvo sekä rohkeus rakentavaan kritiikkiin. (Niiranen ym., 2014, s. 6.)

Järvensivu (2019, s. 43–44) mukaan verkostotyö on luottamusperusteista ja vastavuoroista yhteistyötä vapaiden toimijoiden välillä ja sillä tarkoitetaan erityisesti työnteon kontekstissa tapahtuvaa verkostoitumista. Verkostotyöllä on useita lähikäsitteitä, joita ovat mm. kumppanuus, tiimityö ja ekosysteemi. Lähikäsitteitä voidaan käyttää synonyymien tavoin, mutta yleisesti ottaen niillä kuitenkin tarkoitetaan eri asioita ja ne voidaan käsittää eritasoisina toimintatapoina. Kumppanuudella tarkoitetaan kahden toimijan välistä yhteistyötä ja jos mukana on useampia toimijoita, niin tavanomaisesti puhutaan tiimistä tai verkostosta. Tiimit käsitetään organisaation sisällä toimiviksi verkostomaisiksi ryhmiksi. Verkostot sen sijaan ovat organisaatorajojen ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia. Ekosysteemillä tarkoitetaan laajempia systeemiä kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monimuotoisen joukon verkostoja hierarkioita sekä markkinoita. Toiminta on verkostoyhteistyötä silloin, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen, vastavuoroisuuteen sekä yhdessä tekemiseen. Verkostolla ei voi olla strategiaa, jonka olisi verkoston puolesta joku toinen luonut. Toisinaan verkostossa voidaan tarvita ohjaamista ja toisinaan itseohjautuvuutta, on tärkeää huomata, että verkoston tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. Verkostotyö on yksi tapa organisoida yhteistä luottamukseen perustuvaa toimintaa.

2.2 Toiminnan suunnittelu ja jäsenten organisoituminen

Verkoston luominen ei tapahdu hetkessä, vaan se on prosessi, joka tulee vie-mään aikaa. Verkoston muodostuessa on kuunneltava kaikkia osapuolia, jotta verkostosta voi muodostua toimiva. Hyvistä verkostotyön käytänteistä voi ottaa esimerkkiä, mutta niitä ei voi sellaisenaan kopioida verkoston käyttöön. (Gretschel & Mulari, 2013, s. 19.)

Gretschelin ja Mularin (2013, s. 46) mukaan verkoston monialainen työskentely täyttää laadukkaan työn kriteerit, kun verkoston toiminta on tavoitteellista, monia-lainen työskentelyn tietopohja on moniääninen sekä verkoston toiminta on koor-dinoitua, johon ryhmät asettuvat luontevasti ja ne kytkeytyvät osaksi päätöksen-tekkoa. Järvensivu (2019, s. 40) on vakuuttunut siitä, että verkostotyöhön tarvitaan sekä teoriaa että käytäntöä, sillä verkostotyö onnistuu parhaiten, kun toimitaan tietoon perustuen, uskalletaan kysyä kriittisiä kysymyksiä rohkeasti ja sovitaan verkostotyön käytännöiksi juuri sellaisia toimintatapoja, jotka sopivat kyseiselle verkostolle. Verkoston tärkeä sääntö on, ettei toimita liian nopeasti, vaikka toi-minnalle olisikin pikainen tarve. Parempi vaihtoehto on pysähtyä ja tarkastella rauhassa vaihtoehtoja yhdessä ja vasta sen jälkeen alkaa toimimaan, jotta voi-daan mahdollistaa laadukas toiminta.

Lappalaisen (2017) tutkimuksen mukaan toimivan verkostotyön tukipilareita ovat eri toimijoiden välinen luottamus ja yhteistyö sekä yhteiset tavoitteet. Verkoston toiminnan tärkeä lähtökohta on toimia asiakkaita varten. Frimanin (2020) tutki-muksessa havainnoitiin, että palveluketjujen kehittäminen edellyttää moniamma-tillista yhteistyötä, henkilöstön kokemuksen kuulemista sekä olemassa olevien resurssien huomioimista, myös asiakkaan kuuleminen kehittämisprosessissa on tärkeää. Eri organisaatioiden ja ammattiryhmien välisellä yhdyspintatyöskente-lyllä voidaan varmistaa laadukkaiden palveluiden syntymistä. Integraatioajatte-luun ja toiminnan kehittämiseen vaikuttavat eri organisaatioiden, palveluntuotta-jien ja ammattiryhmien väliset erot, joita on esimerkiksi organisaatiokulttuurissa ja toimintakäytännöissä. Alueellisen yhteistyön kehittämisessä on tärkeässä roo-lissa selkeä työnjako, yhtenäisten toimintakäytänteiden kehittäminen ja niiden jal-kauttaminen. Alueellisen yhteistyön merkityksellisyys tulisi tunnistaa ja sisällyttää

osaksi laadunhallinnan kokonaisuutta. Paikallisen yhteistyön ja selkeiden työnjako-kojen on arveltu vaikuttavan myös kustannuksiin alentavasti. (Lappalainen 2017, s. 288; Friman, 2020, s. 333–334, s. 339, s. 342.)

Tutkimuksissa on tunnistettu kymmeniä, ellei satoja verkostotyön onnistumisen elementtejä. Järvensivun (2013, s. 40–41) mukaan verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja niistä muodostuu parhaimmillaan toisiaan vahvistava kehä. Parhaiten verkostoyössä onnistutaan, kun toimijoilla on yhteiset tavoitteet.

Viranomaistoiminnassa verkoston perustaminen ei aina ole vapaaehtoista ja verkostotyö voi olla osallistujien ja tavoitteiden osalta tiukasti säädelyä, mutta tavoitteena voi olla aidosti verkostomainen yhteistyö. Toimijat on voitu määrätä työnantajan taholta osallistumaan verkostoon, mutta tällöin osallistujien sitoutuminen ei ole omaehtoista ja osallistujat voivat kokea olevansa vain edustamassa tiettyä roolia. Verkoston käynnistäminen voidaan tarpeen vaatiessa tehdä hierarkkisella päätöksellä, jotta verkoston toiminta saataisiin alkuun, tällöin verkostomaista toimintatapaa, kuten joustavuutta ja dynaamisuutta pyritään lisäämään ajan myötä. Hierarkkisen verkostotyön aloittamisen riskejä ovat se, että hierarkkiset toimintatavat jäävät pysyvästi ja tällöin aito verkostotyö jää syntymättä. (Järvensivu, 2019, s. 166.)

Ennen varsinaisen verkostotyön aloittamista tulee verkostolle antaa riittävästi aikaa ryhmäytymisprosessiin ja toisiinsa tutustumiseen. Verkoston jäsenten on tärkeää kuulla, mitä kunkin jäsenen asiantuntijuuteen liittyy, jotta he osaavat arvostaa ja hyödyntää toistensa asiantuntijuutta. Näin voidaan tehdä näkyväksi verkoston jäsenille koko verkoston potentiaali, jota voidaan hyödyntää yhteisten haasteiden ratkaisemiseen. Tunteminen edistää luottamuksen syntymistä ja luottamus sen sijaan avoimuutta sekä verkoston tuloksellisuutta. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 27.)

Yhteistyötä vaikeuttavia seikkoja voivat olla rakenteelliset tekijät, kuten luottamuksen puute tai liiallinen luottamus, kiire ja aikapolitiikka sekä kilpailu ja tilajärjestelyt. Onnistumista edistävät osapuolien kiinnostus yhteistä ongelmaa kohtaan

tai huoli jonkin asian hoitamisesta. Verkostotyön haasteita kohdatessa on tärkeää ymmärtää, että haaste tulee ratkaista yhdessä verkoston kanssa. Usein ajaudutaan tekemään verkoston puolesta ratkaisuja, päätelmiä tai olettamuksia ja tällöin päätökset tuodaan verkostolle valmiina ratkaisuina, sillä ei välttämättä huomata verkoston osaamista tai halukkuutta osallistua haasteiden ratkaisuun. Haasteen kohdatessa on etsittävä toimijoita, joilla on sama haaste tai tarvittavaa osaamista ja annettava mahdollisuus osallistua yhteisten haasteiden ratkaisemiseen. Yhteiset onnistumiset rakentavat yhteisön, jolla on kykyä ratkoa eteen tulevia haasteita ansiokkaasti. (Alho, 2021, s. 181; Järvensivu, 2019, s. 34, s. 37.)

Verkosto-ohjaus perustuu horisontaalisiin suhteisiin, sillä toisistaan riippuvaiset mutta itsenäisesti toimijat muodostavat verkoston ja ohjaavat toimintaansa. Verkostot ovat usein avoimia ja tällöin päätöksentekoon voi osallistua hyvin erityyppisiä toimijoita. Verkostossa asioiden eteenpäin vieminen perustuu enemmän neuvotteluun kuin määräyksiin. Verkostossa toiminnan läpinäkyvyys voi kärsiä, sillä verkostot määrittelevät itse omat sääntönsä. Verkostoilla on valmiutta reagoida joustavasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja tarpeen vaatiessa myös uudistua nopeammin kuin hierarkkisilla organisaatioilla. Toiminnan ollessa joustavaa sen käänttöpuolena on, että sen toiminnan jatkuvuutta ei voi kukaan toimija taata. Luottamukseen perustuva ohjausmalli korostaa yksittäisen ihmisen roolia ja tällöin henkilöstövaihdokset haastavat verkoston toimivuutta. (Pitkänen ym., 2020, s. 27.)

Verkostossa ongelmiksi saattavat muodostua jatkuvan neuvottelutarpeen aiheuttama tehottomuus ja ohjauskanavien puuttuminen, jotka voivat aiheuttaa haasteita tiedonkulkuun. Verkoston toimintaan hankaluutta voi tuoda toimijoiden erilliset resurssit, joita ohjaavat organisaatiokohtaiset tavoitteet, se voi aiheuttaa verkoston työskentelyssä oman hyödyn tavoittelua muiden verkoston osallistuvien kustannuksella. Verkostossa voi olla hankaluutta tehdä ratkaisuja konfliktitilanteissa, sillä kellään yksittäisellä toimijalla ei ole suurempaa päätäntävaltaa suhteessa muihin verkoston jäseniin. Verkosto-ohjaus voidaan nähdä jatkuvana ohjausprosessina, jota sovelletaan mm. suomalaisessa julkishallinnossa esimerkiksi kuntayhtymissä. (Pitkänen ym., 2020, s. 27.)

Niirasen ym. (2014) tutkimuksessa yhteistyöverkostojen rakentaminen ja perehdytys koettiin tärkeänä sekä yhteisten koulutusten, kokouksien ja tutustumiskäyntien ajateltiin olevan tärkeitä tekijöitä verkostotyön syntymisessä. Toimijoiden oma aktiivisuus ja verkostotyön jatkuva kehittäminen koettiin myös sujuvan verkostotyön mahdollistaviksi tekijöiksi. Verkostotyön syntymisen esteenä sen sijaan koettiin olevan organisaatioiden vähäiset resurssit. Organisaatiokeskeisessä toimintakulttuurissa työntekijät ajautuvat puolustamaan asiakkaiden aseman sijaan omaa toimintaansa. Yhteisen tekemisen peruspilareita ovat ymmärrys yli organisaatorajojen ylittävästä prosessivastuusta sekä yhteisten toimintatapojen luominen ja selkeät sopimukset. Asiantuntijoiden tulee kehittää uudenlaisia tapoja tehdä työtä yhdessä, jotta asiakas saa tarvitsemansa avun. Yhteistyön on oltava suunnitelmallista, tavoitteellista ja asiakaslähtöistä. (Niiranen ym., 2014, s. 13, s. 15; Jämsä & Laru, 2019, s. 25.)

2.3 Verkostotyön kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen

Verkostotoiminta ei ole itseisarvo, vaan verkostotyön tavoite on synergiaetujen ja lisäarvon tuottaminen, ilman niitä verkostolla ei ole merkityksellistä tehtävää. Verkostotyöskentely vaatii usein runsaasti resursseja yhteistoiminnan moninaisuudesta johtuen ja eri toimijoilla voi olla hyvin eriävät näkemykset toiminnan tavoitteista ja miten ne saavutetaan. Verkoston koossa pysymistä edesauttavat selkeät rakenteet, sillä niillä voidaan varmistaa, että tavoite on yhteinen ja toiminnalla pyritään samaan suuntaan. Rakenteilla pystytään varmistamaan toiminnan tulokellisuus, mutta ne eivät saa estää jatkuvaa kehitystä ja dynaamisuutta. Rakenteet luovat puitteet itseohjautuvalle työskentelylle ja tehokkuudelle, sillä ilman rakenteita toiminta hajaantuu tai on tehotonta. Verkostotyön tavoitteiden mittaamisessa on tärkeää, että mitataan oikeita asioita, ja ettei mittaaminen lisää työntekijöiden työtaakkaa. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 18–19; Eriksson ym., 2019.)

Verkoston jäsenten odotukset toiminnalle ovat luomassa pohjaa yhteisten tavoitteiden asettamiselle. Jokaisella jäsenellä on omanlaisiaan odotuksia suhteessa verkoston toimintaan, perustehtävään, tuloksiin tai sen toisiin jäseniin, sen vuoksi

jäsenten odotukset tulee tehdä näkyväksi jo heti toiminnan alkuvaiheessa, jotta ne eivät muodostu pettymyksiksi tai verkoston toimintaa haittaaviksi esteiksi. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 27.)

Verkostotyö edellyttää uudenlaista toimintakulttuuria ja yhteistyökumppaneilta yhteistyöhakuisuutta. Verkoston yhteistyömahdollisuutta voivat parhaiten hyödyntää ne, jotka kertovat avoimesti omasta toiminnastaan ja tavoitteistaan sekä taustoistaan ja rajoitteistaan. Erilaisuus voidaan valjastaa vahvuudeksi, kun otetaan huomioon erilaiset näkemykset. Toimivassa yhteistyössä onnistutaan siirtymään yhteisistä tavoitteista kohti toimintaa. Yhteisten organisaatioiden välisten tavoitteiden löytäminen ei ole itsestäänselvyys, vaan se saattaa vaatia paljoltikin vuorovaikutusta, jotta kaikki osapuolet näkevät mihin yhteistyöllä voitaisiin tähdätä ja kannattaako siihen pyrkiä. Luottamuksen rakentuminen on ensiarvoisen tärkeää ja se rakentuu tiimeissä ja verkostoissakin kahden ihmisen välille. Verkostotyön tuloksellisuuden lisäämisen avain voi joskus löytyä sisäisten tiimien ja vuorovaikutussuhteiden panostamisessa. (Aira, 2012, s. 51, s. 53.)

Niirasen ym. (2014) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioilla on jäykkyyttä toimia rajapinnoilla. Palvelujärjestelmä on pitkälle sektoroitunut ja sen on vaikea vastata moniongelmaisen asiakkaan palvelutarpeisiin. Palveluketjujen toimivuuden edellytyksinä pidetään asiakkaan ohjausta ja seurantaa, palveluketjun katkeamattomuutta sekä tiedottamista ja tiedonsiirtoa. Useissa tutkimuksissa on kuvattu yhteistyötä hankaloittavina tekijöinä eri ammattikuntien eroavaista kieltä ja kulttuuria. Tärkeä kehittämiskohde lähitulevaisuudessa on asiakasprosessien tunnistaminen ja eri asiantuntijoiden roolien, työnjaon, ja vastuiden kuvaaminen suhteessa asiakasryhmään, sillä ne ovat keskeisiä asiakastytyvyyden ja organisaatioiden prosessien näkökulmasta. (Niiranen ym., 2014, s. 7, s. 11; Friman, 2020. s. 343.)

Verkostotyössä onnistuminen perustuu jatkuvaan yhdessä kehittymiseen. Rakenteet ja prosessit eivät yksistään voi taata toiminnan laatua, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Sen vuoksi verkostolla tulisi olla kyky tunnistaa toiminnan haasteet ja esteet sekä olla alustava käsitys siitä, että mistä haasteet voivat johtua. Verkostolla täytyy olla myös rohkeutta nostaa ne esille ja tahtotila etsiä ratkaisuja.

Verkoston toimivuutta voidaan arvioida mm. synergian ja lisäarvon näkökulmasta sekä yhteistyön toimivuuden ja vuorovaikutuksen laadun kautta. Verkostojäsen- ten sitoutuneisuus ja itseohjautuvuus ovat myös toimivuuden arvioinnin mittai- reita. Toimivuutta voidaan tarkastella myös rakenteiden kautta, jolloin keskitytään arvioimaan, että auttaako rakenteet pääsemään haluttuun lopputulokseen. Ver- koston työskentelyn toimivuuden fasilointi ja arviointi voidaan tarpeen vaatiessa roolittaa jollekin tai joillekin jäsenistä. (Järvensivu, 2019, s. 157; Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 16.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Kumppanuuspilottien kehittävä arviointi -raportin mu- kaan tyypillisimpiä haasteita kumppanuusyhteistyön näkökulmasta ovat epäsel- vät tavoitteet ja niiden konkretisoimattomuus sekä niiden erilaiset tulkinnat. Transaktiokustannusten eli sopimukseen, keskusteluihin, neuvotteluihin kuluva aika koettiin piloteissa haasteellisena sekä samoin heikko luottamuksen rakentu- minen. Kumppanuusyhteistyön johtamisen haasteiksi mainittiin puutteelliset joh- tajuus- ja koordinaatiomekanismit ja taidot. Eri toimijoiden väliset merkittävät kult- tuurierot tekevän yhteistyön tekemisestä haasteellista. Raportissa mainittujen kumppanuusyhteistyön haasteiden keskeisiä hallintakeinoja ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden jatkuva tarkistaminen sekä luottamuksen rakentaminen prosessinhallinnan näkökulmasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021.)

Henkilöstön sitoutuminen työhön ja organisaatioon lisääntyy, kun annetaan mah- dollisuus olla mukana kehittämisessä, tulevaisuutta koskevassa suunnittelussa ja ideoinnissa. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa työn mielekkyyden koke- musta ja kehittää osaamista sekä sitouttaa työntekijät ottamaan vastuuta työ- kentelyn sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Yksilön näkökulmasta osallistaminen organisaation toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä kokemusta siitä, että voi aidosti olla vaikuttamassa omaan työhön ja työpaikan yhteisiin asioihin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134.)

Eriksson ym. (2019) kuvaavat tutkimusraportissaan, että kun verkoston jäsenten ymmärrys toistensa rooleista lisääntyi, niin toimijat lakkasivat vartioimasta omia organisaatorajoja, kuten esimerkiksi talousasioita.

2.4 Verkoston johtaminen

Julkisten palveluiden johtajien tulisi sisäistää, että he eivät voi toimia yksittäisinä strategeina, vaan heidän tulee mahdollistaa verkostoitunut vuorovaikutus ja keskinäinen oppiminen sekä yhteisen huolenaiheen ratkaiseminen. Verkostojohtajuus on välttämätöntä julkisen sektorin innovaatioiden näkökulmasta. Yli organisaatorajoja ylittävässä yhteistyössä voidaan oppia toisilta ja se voi luoda uudenlaista sosiaalista pääomaa ja luottamusta. Näin tapahtuessa toimijoille syntyy usein myös halu kehittää yhteistyötä. (Eriksson ym., 2019.)

Verkostojohtaminen on luottamukseen perustuvien suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Sillä tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka mahdollistaa onnistuneen verkostotyön muodostumisen. Se on keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamista sekä yhteistyön koordinoitua ja fasilitointia. Johtaminen mielletään usein auktoriteettiin ja vallankäyttöön perustuvaksi toiminnaksi. Verkostojen toiminta on keskinäisriippuvaista ja yksittäisellä toimijalla ei ole mahdollista tehdä päätöksiä toisten jäsenten puolesta. Verkoston johtajuudella tulisi pyrkiä yhteisen vallankäytön edistämiseen eli valtaistamiseen. Verkoston johtamistyylin tulee mukautua joustavasti verkoston tarpeisiin, sillä joskus verkosto voi tarvita tiukkaa johtamista ja toisessa hetkessä on tuettava vapaampaa kehittymistä. (Eriksson ym., 2019; Järvensivu, 2019, s. 157, s. 163.)

Verkostojen jäsenillä ja heidän taustaorganisaatioilla voi olla joko selkeän yhden-suuntaisia tai hyvinkin erilaisia päämääriä ja ristikkäisiä pyrkimyksiä. Jäsenten erilaisista intresseistä huolimatta tai juurikin siksi, verkoston johtamisen keskeisenä tavoitteena pidetään yhteistoimintaa, monimuotoisuuden tunnistamista ja hyväksymistä. Yksittäisessä verkostossa johtamisen tavoitteita ovat ensisijaisesti jäsenten yhteistyön tukeminen, yhteisöllisyyden edistäminen sekä avoimuuden ylläpitäminen. (Niiranen, 2017, s. 135, s. 137.)

Verkoston johtamisen näkökulmasta itseohjautuvuus ja ohjattavuus näkyy usein vastakkaisina ominaisuuksina tai tahtotiloina, mutta turhaan, sillä verkoston johtamisessa olennaisinta on se, että on ymmärrys verkoston arjesta ja tällöin voidaan aidosti pohtia yhdessä verkoston kanssa, minkälaista johtamista kulloinkin

tarvitaan. Verkoston johtaminen tapahtuu avoimessa toimintaympäristössä, mutta käytännön järjestelyiden vuoksi joudutaan usein rajaamaan jokin osakokonaisuus, joka voi olla esimerkiksi ydinverkosto. (Järvensivu, 2019, s. 13, s. 157.)

Koordinoinnilla varmistetaan, että toimijat ja resurssit kohtaavat. Koordinaatio-työn avulla toimijat ovat tietoisia verkoston ajankohtaisista ja tulevista asioista, heille viestitään seuraavista tapaamisten ajankohdista ja sisällöistä. Koordinaattorin ei ole tarkoitus koordinoida osallistujia, vaan auttaa toimijoita koordinoitumaan. Koordinoinnin työkaluja ovat mm. vuosikello, ajankohtaisviestintä, tapahtumien järjestäminen, sosiaaliset mediat ja jäsenlistan ylläpito. Koordinoinnin rinnalla puhutaan myös fasilitoinnista. Fasilitoinnilla tarkoitetaan sitä työtä, joka varmistaa verkoston tapaamisten laadun. Tapaamisten laatumittarina toimii yhteinen oppiminen eli se, kuinka hyvin toimijat jakavat tietoa ja oppivat toisiltaan sekä kehittävät yhdessä uudenlaista tietämystä. Yhdessä oppimista ja uuden tiedon syntymistä voidaan edesauttaa fasilitoinnilla. Fasilitointi on ohjattua oppimista, jossa mukana on oppimisen ohjaaja ja oppimisprosessin osallistujat. (Järvensivu, 2019, s. 177.)

Osallistamiseen tarvitaan keskinäistä luottamusta henkilöstön ja johdon välille. Se vaatii johdon aitoa halua luottaa työntekijöiden kykyyn ottaa kantaa organisaation asioihin sekä kykyyn ymmärtää mikä on organisaatiolle parasta. Työntekijöillä on myös oltava riittävästi ymmärrystä organisaation monimutkaisesta kokonaisuudesta. Osallistamiseen tulisi liittyä vahvasti avoin tiedottaminen ja päätösten läpinäkyvyys, jotta henkilöstölle muodostuu käsitys tavoitteista ja organisaation toiminnasta ja sen reunaehdoista, kuten taloudesta. Osallistaminen voi parhaimmillaan muodostua organisaation näkyväksi toimintakulttuuriksi, mutta siihen tarvitaan osallistamista tukevia käytänteitä. Forthin ja Millwardin mukaan osallistamista tukevia käytänteitä on kolme, joista ensimmäinen on työhön liittyvät osallistamisen käytännöt, johon sisältyvät mm. henkilöstön aktiivinen rooli työnjakoon ja työjärjestelyihin liittyvissä asioissa sekä kehittämisessä. Toisena käytänteenä mainitaan henkilöstön osallistumisvalmiuksien vahvistaminen, johon lukeutuu organisaation toimintaa koskevan tiedon ymmärryksen lisääminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä esihenkilön aktiivinen rooli työntekijöiden rohkeuden vahvistajana. Kolmanneksi käytännöksi mainitaan organisatoriseen

tukeen liittyvät käytännöt, kuten taloudellinen osallistaminen, aloitejärjestelmät sekä urakehitysmahdollisuudet. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135.)

Esihenkilöt johtavat esimerkillään ja luovat yrityksen kulttuuria. Esihenkilön toiminnalla on vaikutuksia työpaikan ilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuteen. Esihenkilö vastaa siitä, että hänen vastualueen tavoitteet tulevat täytetyksi sekä kehittää aktiivisesti prosesseja, käytäntöjä ja toimintamalleja. Esihenkilönä toimiminen on haasteellinen tehtävä, joka sisältää toiminnan organisointia sekä kehittämistä, resurssien varmistamista, yhteistyön ja ilmapiirin vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 258–259.)

Organisaatiokulttuuri kuvaa vakiintunutta tapaa ajatella, toimia, kommunikoida organisaation sisällä ja viestiä ulospäin. Organisaatiokulttuurissa heijastuu organisaatiossa vaikuttavat arvot, käyttäytymisnormit ja toimintatavat. Kulttuuri määrittelee sen, että mikä on sallittua ja mikä ei, miten tulisi toimia sekä mihin uskoa ja mihin sitoutua. Organisaatiokulttuuri muovautuu ajan kanssa ja sitä on mahdollista muuttaa hetkessä. Tarvitaan tietoisia pyrkimyksiä organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Johdon esimerkki toimii kulttuurin vahvistajana ja murtajana. Johtajien arvostamat sekä esille nostamat asiat muokkaavat tehokkaasti kulttuuria, siksi heillä on hyvin keskeinen rooli kulttuurin uudistamisessa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 291.)

Hyvän johtamisen kriteerit on kehitetty edistämään julkisen sektorin johtamisen kehittymistä ja ne suuntaavat katseen tarkastelemaan niissä mainittuja osa-alueita. Kriteerit tarkastelevat luottamusta ja arvostusta, yhteistyötä ja verkostossa toimimista, osaamisen kehittämistä, monimuotoistuvaa työyhteisöä ja asiakaskuntaa sekä kaikkien edellä mainittujen kautta uudistumista ja osallisuutta. Johtamisen kohteena voi yhä useammin olla erilaisista toimijoista rakentuva verkosto. Kriteereissä verkostotyö nähdään mahdollisuutena innovatiivisiin ja asiakaslähtöisiin palveluihin. Verkostoissa toimiminen samanaikaisesti edellyttää sekä vahvistaa luottamusta. Johtamisen kriteeristöissä yhteistyön ja verkostojen johtamiselle on kirjattu omat tarkastelukohdat ja niissä on mainittu johdon, henkilöstön ja asiakkaiden sujuva yhteistyön tekeminen, jonka tavoitteena on toiminnan tuloksellisuus. Verkostossa toimiessa on kiinnitettävä huomiota yhteisten

toimintatapojen muodostumiseen ja niihin sitoutumiseen sekä organisaation arvostuksen näkyminen työyhteisötaitoja kohtaan. Verkostotyön tulee olla tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Organisaation eri tasoilla on huomioitava poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle. Johtamisen näkökulmasta yhteistyön lisääntyminen edellyttää, että se tehdään mahdolliseksi ja sitä tulisi johtaa. (Ahonen ym., 2015, s. 86–88.)

Burger ja Buskens havainnoivat 2009 tehdyssä tutkimuksessa, että ihmisillä on luontainen taipumus hyödyntää verkostoja erilaisin tavoin ja samalla hyödyntää niitä omasta näkökulmastaan parhaalla mahdollisella tavalla, jonka vuoksi verkostojen johtaminen on nykyään merkittävä elementti julkisessa johtamisessa. Julkishallinnon organisaatioissa sisäinen ja organisaatioiden välinen yhteistyö on myös merkittävä menestystekijä. Yhteistyöverkostot eroavat toisistaan, niin muodollisuuden asteen kuin avoimuuden suhteen ja sama pätee myös muihinkin verkostoihin, aina tiettyyn rajaan asti. Verkoston johtaminen on sitä haastavampaa, mitä epämuodollisempi verkosto on. Erik-Hans Klijn on eritellyt kaksi verkostojohdamisen strategiaa, joista toinen tavoittelee vuorovaikutuksen hallintaa eli koalitioiden rakentamista, resurssien kohdentamista, tiedon välittämisen periaatteiden yksilöimistä. Toinen sen sijaan tavoittelee verkstorakenteiden hallintaa eli verkstorakenteen varioimista, verkostotoimijoiden roolien muuttamista, verkosto-osallisuuden periaatteiden yksilöimistä. (Virtanen & Stenvall, 2019, s.160–161.)

Verkoston toimivuuden näkökulmasta on olennaista ymmärtää, että verkostossa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta, kommunikaatiota. Vuorovaikutuksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä verkoston kommunikaatio voi olla tiedonvälitystä tai tiedonvaihtoa, se voi olla joko yhdensuuntaista tai edestakaista. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 162.)

Julkisorganisaatioissa johtamisratkaisut ovat tyypillisesti kahdenlaisia, hallitaan johdettavaa kokonaisuutta hierarkkisesti tai haetaan ratkaisuja verkostotyöskentelyn kautta. Hierarkkisella johtamisella voidaan johtaa hallinnonalojen siiloja, mutta verkostoilla tavoitellaan aitoa yhteistyötä. Kompleksisessa maailmassa paikallisuus ja nykyhetki ovat vakiintunutta toimintakenttää ja ristiriita syntyy

keskittämistä tähtääviin uudistuksiin. Kysymys ei ole yksittäisten asiantuntijoiden, asiakkaiden tai muiden toimijoiden haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä tehdä yhteistyötä, vaan kulttuurin muutoksesta. Kulttuurin muutoksessa on kyse kaikkien toimijoiden mukaan ottamisesta yhteiseen kehittämistyöhön. Muutokset otavat aikansa organisaatiossa sekä ihmisten mielissä. Yhdessä toimimisella pyritään luomaan ymmärrystä, johon yksilö ei pysty. (Määttä ym., 2019, s. 90; Alho, 2021, s. 177, s. 178.)

3 KOHTI TOIMIVAMPAA VERKOSTOTYÖTÄ

3.1 Työllisyyspalvelut murroksessa

Työllisyyden hoito on jo nyt muuttunut ja tulee vielä muuttumaan merkittävästi vuonna 2025, kun TE-palveluiden on määrä siirtyä kuntien järjestämisvastuulle. Vuonna 2023 hyvinvointialueuudistuksen myötä kuntouttava työtoiminta ja sosiaalinen kuntoutus siirtyivät hyvinvointialueiden järjestämisvastuulle. Uudistusten keskellä on tärkeää, että kunnat ja hyvinvointialueet luovat toimivat yhteistyörakenteet ja mallit yhteistyön tekemiseen. Tilanne on hyvin moninainen, sillä yhteensä 118 kuntaa on mukana työllisyyden kuntakokeiluissa, jolloin osa työllisyyspalveluista on siirretty kuntakokeilussa mukana olevien kuntien vastuulle jo vuoden 2021 alussa. Kuntaliiton mukaan on erittäin tärkeää määritellä kuntien ja eri toimijoiden roolit työllisyyden yhdyspinnoilla. (Työllisyyden hoito sote-uudistuksessa, 2022.)

Professiolähtöinen palveluiden tuottaminen ei kykene tunnistamaan asiakkaiden moniammattillisia, monitieteellisiä sekä sektorirajat ylittäviä ongelmia. Asiakkaiden kompleksisten ongelmien ja palveluiden professiolähtöisen tuotantotavan lopputulemana voi seurata katkeilevia ja hajanaisia palveluprosesseja, asiakkaiden pompottelua palvelusta toiseen tai päällekkäistä työtä eri toimijoiden taholta. Asiakkaan palvelutarpeen kokonaiskuvan puuttuminen kuormittaa julkista

palvelujärjestelmää ja se ajaa kehittämään palveluprosesseja ja toimintalogiikoita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Rossi, 2016, s. 125.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja siksi joudutaan jatkuvasti sopeutumaan erilaisiin muutoksiin, kuten opettelemaan uusia asioita ja keksimään ratkaisuja uudentilanteisiin ongelmiin, muuttamaan prosesseja, rakenteita ja toimintatapoja. Organisaation henkilöstö on muutoksen aikaansaava voima ja usein myös organisaation muutoskyvyn suurin haaste. Muutosprosessien tyypillinen virhe on se, että ei kuulla asianosaisia, joihin muutos vaikuttaa. Avoin keskustelu avaa usein uusia näkökulmia ja ideoita sekä vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutoksen toteuttamisvaiheeseen. Muutostilanteissa odotetaan johtajilta ja esihenkilöiltä tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämistä sekä järjestyksen luomista sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. Muutostilanteissa on erityisen tärkeää esihenkilöltä saatu tuki ja se on keino vähentää alaisten epävarmuutta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280–283.)

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on teettänyt henkilöstökyselyn käynnistymisen arvioinnin yhteydessä. Tietävästi se on ainoa hyvinvointialue, joka on kuullut henkilöstöä, sillä muut hyvinvointialueet ovat arvioineet toimintaansa talouden ja asiakkaiden toteutuneiden palveluiden näkökulmasta. Kyselyn vastausten mukaan henkilöstön toiveena on, että heidät otetaan mukaan muutoksien sekä toimintojen suunnitteluun. Hyvinvointialueen käynnistyminen on koettu sekavana ja keskeneräisenä sekä muutoksia kerrotaan tulleen liikaa yhdellä kertaa. Eri tietojärjestelmien muutokset kuormittavat henkilöstöä. Moni työntekijä koki myös, että esihenkilön tuki on vähentynyt muutoksen aikana. (Hankonen, 2023.)

3.2 Työllisyyspalveluiden rakenteen pirstaleisuus

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavat julkinen-, yksityinen ja kolmas -sektori. Lähtökohtaisesti palveluiden tulee olla yhteensovitettuja ja palveluketjujen tulee olla sujuvia, jotta palvelut ovat vaikuttavia ja oikea-aikaisia. Ison osan sote-palveluiden resursseista kuluttaa paljon palveluita käyttävät asiakkaat ja se on luonut painetta palveluiden integraatiolle ja koordinaatiolle.

Integraatio eli yhteensovittaminen tavoittelee yhtenäisiä palveluketjuja ja se edellyttää palveluiden suunnittelua kokonaisuutena sekä eri organisaatioiden ja ammattiryhmien tiivistä yhteistyötä. Integraatio tarvitsee tuekseen johtamisen, rahoituksen ja tietojärjestelmien yhteensovittamista ja hyvin keskeistä siinä on myös sujuva asiakastietojen jakaminen eri ammattilaisten kesken. (Friman, 2020, s. 333.)

Monipuolinen palvelujärjestelmämme voidaan nähdä myös heikkoutena, sillä usein yksittäiset työntekijät tai sektorit eivät tunne koko palvelujärjestelmän mahdollisuuksia. Kelalla, sosiaalipalveluilla sekä TE-palveluilla on keskeinen rooli asiakkaiden palvelutarpeen kartoituksessa ja palveluihin ohjaamisessa. (Hiilamo ym., 2017, s. 87–89.)

Asiakkaiden avuntarve voi olla monimutkainen kokonaisuus ja tällöin toimiva tuki vaatisi sektorirajojen ylittämistä ja yhdessä ymmärrettyä vastuunjakoa eri toimijoiden kesken. Perusturvasta ja peruspalveluista vastaavat tahot työskentelevät lähtökohtaisesti hyvin itsenäisesti ja vastaavat vain oman ammatillisen roolin mukaisista tehtävistä. Yhteistä toimimista ja kommunikaatiota haastavat ajan ja resurssien puute, erilaiset ja toisistaan poikkeavat ammatilliset intressit sekä ylisektorisen verkostotyön johtamisjärjestelmän puute. Hajanainen järjestelmä vaikeuttaa palveluihin pääsyä, mutta myös hoidon sujuvaa jatkuvuutta. Yhdessä toimimisen koordinaatiolle nähdään tarvetta, niin tavoite- että toimeenpanotasoilla, ja se voisi tarkoittaa esimerkiksi vastuiden uudelleenmäärittelyä organisaatioiden välillä. Kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden rooli on palvelujen toimeenpanossa sekä paikallistason koordinaatiossa hyvin keskeinen. Lainsäädännöllä voidaan mahdollistaa, mutta myös tarvittaessa velvoittaa eri toimijat tekemään yhteistyötä. Työskentelykulttuuria ei kuitenkaan voida lailla muuttaa, mikäli toimijat eivät sitoudu yhteiseen työskentelyyn. Toimiva yhteistyö vaatii yhteistä ymmärrystä, niin tehtävistä kuin tavoitteista. (Määttä & Keskitalo, 2014, s. 198–199; Niemelä & Kivipelto, 2019, s. 19.)

Kenenkään yksittäisen toimijan vastuualueeksi ei ole säädetty asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen selvittämistä, jonka vuoksi tilanne on usein se, että eri toimijat vastaavat vain omista vastuualueestaan ja asiakkaan kokonaisvaltaisen

tilanteen selvittämiseksi ei tehdä juurikaan yhteistyötä. Eri viranomaisilla on omista prosesseistaan sääntöjä, joita voi olla haastava yhteensovittaa muiden sektoreiden toimijoiden kanssa ja tämän seurauksena voi palvelujärjestelmässä esiintyä väliinpuotoamistilanteita tai poiskäännyttämistä. Jatkuva resurssien vähentyminen ja monimutkaistuvat ongelmat ajavat tekemään rajat ylittävää moniammatillista yhteistyötä, sillä se on työyhteisöjen näkökulmasta ainoa tapa pärjätä. (Määttä & Keskitalo, 2014, s. 199; Ahonen ym., 2015, s.88.)

Hajanainen palvelujärjestelmä vaikuttaa erityisesti useita palveluita tarvitsevien asiakkaiden mahdollisuuksiin saada tukea. Onnistunut palvelu- ja etuuskokonaisuuksien rakentaminen vaatii eri hallintoalojen onnistunutta yhteistyötä, jolla voidaan välttää haavoittavat asiakastilanteet. Moniammatillisuuden käsitteen sijaan puhutaan nykyään paljon monialaisesta työstä, joka kuvastaa hyvin siirtymää pois sektorirajoista ja antaa mahdollisuuden aidosti asiakkaan tavoitteista lähtevälle työskentelylle. Käytännön työssä törmätään usein hallinnonalojen ja toimijoiden välisiin asiakasohjauksen ja tiedonkulun haasteisiin. Palvelut, työtehtävät sekä etuudet ovat moninaistuneet ja erkaantuneet toisistaan. Julkisten palveluiden lisäksi toimintakentällä on paljon hankkeita, projekteja ja palveluntuottajia, jonka vuoksi palvelujärjestelmän kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Työntekijöissä on paljon vaihtuvuutta ja monialaisen osaamisen alue on laaja. Organisaatiomuutokset heikentävät työntekijöiden alueellista paikallistuntemusta, joten yhteistyökumppaneita ei välttämättä tunneta riittävällä tasolla ja tällöin asiakkaita ei kyetä ohjaamaan oikeiden palveluiden piiriin. Palveluita kehitetään jatkuvasti, mutta eniten tukea tarvitsevien asiakkaiden kohdalla tulisi sosiaalityön ja monialaisen verkoston määrittää yhdessä, millaisia toimintamalleja tarvitaan, kun perinteinen toimintatapa ei enää riitä ja asiakkaiden tulisi myös olla yhteiskehittäjyydessä mukana. (Määttä ym. 2019 s. 88; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 47.)

Kotimaisen julkisen hallinnon työelämä tutkimuksen mukaan tärkeintä tulevaisuuden työelämäosaamista on yhteistyö ja vuorovaikutuksellinen osaaminen, muutostilanteisiin sopeutuminen ja niiden ymmärtäminen sekä eri toimijoiden välinen yhteistyö ja avoin keskustelu (Autioniemi ym., 2021, s. 104).

Yhteiskunnassa alati monimutkaistuvat ja hallinnonrajoja koettelevat ilmiöt ovat tuoneet kompetenssitarpeisiin uusia näkökulmia. Julkisen hallinnon rakenteet ovat muovautumassa yhä verkostomaisemmiksi. Työelämäkompetenssien tutkimuksessa asiantuntijat pitivät todennäköisenä sekä toivottavana, että julkisessa hallinnossa työskenneltäisiin enenevässä määrin yli organisaatorajojen muodostuvissa verkostoissa, jotka palvelevat eri tarkoituksia. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja ilmiölähtöisyys ovat verkostomaisten rakenteiden lisääntymisen taustalla. Verkostomaisissa rakenteissa korostuu oman alan osaamisen riittävä hallinta. (Autioniemi ym., 2021, s. 104–107.)

Luvun kolme kappaleet sanoittavat hyvin todenmukaisesti palveluiden tämän hetkistä tilannetta ja kuvaavat muutoksien aiheuttamia haasteita ja epävarmuustekijöitä, jotka heijastuvat asiakkaiden palvelupolkuun ja työntekijöiden toimintakenttään. Tämän kehittämistyön työelämäkumppani haluaa olla edesauttamassa monialaisen verkoston syntymistä alueen toimijoiden kesken ja tämän kehittämistyön keinoin se on tukemassa paikallisen verkostotyön toimintamallin syntymistä.

Kehittämistyö sijoittuu kunnan työllisyyspalveluiden toimintaympäristöön, jossa saman asiakkaan kanssa työskentelevät useat eri tahot, kuten hyvinvointialueen eri toimijat, Kansaneläkelaitos (Kela), TE-palvelut, Työllisyyden kuntakokeilu, kunnan eri toimijat sekä kolmannen sektorin toimijat. Monialaista tukea tarvitsevat asiakkaat ovat haastava asiakasryhmä ja tulevat muutokset vaikuttavat monella eri tasolla heille järjestettäviin palveluihin sekä monialaisen verkostotyön tekemiseen.

Kehittämistyön aikana toteutetaan yhteiskehittämisen prosessi, jonka avulla käynnistetään eri organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden välinen verkostotyö ja madalletaan näin kuilujen syntymistä muutostilanteissa. Yhteiskehittämisen prosessiin kutsutaan mukaan kokemusasiantuntijoita, kunnallisvaltuutettujen edustus, asiakkaiden kanssa työskentelevät asiantuntijat sekä johtotasolla toimivat asiantuntijat, jotka ovat mukana päätöksenteossa. Työskentelyssä huomioidaan kokonaisvaltaisesti eettiset periaatteet ja asiakkaiden haavoittuvuus.

4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat hyvän verkostotyön toimintaedellytykset?
2. Mitä toimintaedellytyksiä tarvitaan, jotta hyvä verkostotyön toimintamalli voi lähteä syntymään?

Vastaan tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen ja yhteiskehittämisen prosessin tulosten avulla. Kehittämistyö kokoaa yhteen dokumenttiin kunnille ja muille toimijoille sopivia verkostotyön ohjeistuksia, jotka kattavat tietoa toiminnan suunnittelemisesta ja organisoitumisesta, tavoitteiden asettamisesta ja toiminnan kehittämisestä sekä johtamisesta. Kunnat ja muut toimijat voivat hyödyntää ohjeistuksia oman alueen verkostotyön kehittämisessä kokonaisvaltaisesti tai niitä voi hyödyntää myös soveltuvien osien.

Opinnäytetyötä suunniteltiin syksyllä 2022 yhdessä työelämäkumppanin sekä sen verkoston jäsenten kanssa, jolloin käytiin keskusteluja yhteiskehittämisen prosessin tarpeellisuudesta. Työelämäkumppanin kanssa laadittiin yhteistyösopimus tammikuussa 2023 ja käytännön työskentely aloitettiin yhteiskehittämisen prosessin vaiheita mukaillen. Opinnäytetyön prosessi eteni Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyökurssien aikataulujen mukaisesti. Yhteiskehittämisen prosessin aikana ja sen jälkeen kirjoitettiin opinnäytetyön raporttia ja samanaikaisesti työstettiin verkostotyön ohjeistuksia.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

5.1 Yhteiskehittäminen menetelmänä

Nykyään on hyvin tyypillistä, että uuden tiedon kehittäminen lähtee liikkeelle yhteiskehittämisen perspektiivistä. Yhteiskehittäminen on ajankohtainen ja keskeinen käsite sosiaali- ja terveysalalla, se on lähtökohtaisesti jotain myönteistä sekä tavoiteltavaa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa yhteiskehittämisestä käytetään useita yhteisalkuisia (co-alkuisia) käsitteitä, kuten yhteistuottamista (co-production), yhteiskehittämistä (co-creation) ja yhteissuunnittelua (co-design). Näiden käsitteiden tausta on hieman erilainen, vaikka niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisina toisilleen. Yhteistuottamisen tausta sijoittuu julkishallintoon ja julkisjohtamiseen, yhteiskehittämisen juuret sen sijaan ovat yritysmaailmassa. Yhteissuunnittelun tausta on suunnittelussa. Kaikkiin edellä mainittuihin käsitteisiin liittyy myös palvelumuotoilu (service design), joka viittaa tuotteiden asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. Käytännössä yhteiskehittämisen käsitteellä voidaan viitata hyvin monipuolisesti erilaisiin toimintoihin. Yhteiskehittämisellä voidaan osallistaa palveluiden käyttäjät palveluiden suunnitteluun ja heidän elämäkokemus luo uudenlaista pohjaa palveluiden kehittämiseksi. Yhteiskehittäminen haastaa julkisten organisaatioiden totuttua johtamisajattelua, sillä se on luomassa uudenlaista ymmärrystä julkisten palveluiden tuottajien ja käyttäjien välille. (Ruoslahti, 2020, s. 256; Keskitalo, 2021, s. 12, s. 19; Osborne, 2018.)

Yhteiskehittämisen käsitteen käyttö yleistyi 2000-luvulla, mutta sen juuret yltävät jo 1970-luvulle osallistavaan toimintatutkimuksen traditioon, jossa tutkimusorientaatio nähdään tutkimuksen ja kehittämisen yhteistoiminnallisena prosessina. Yhteiskehittämisessä korostuu yhteistoiminnan merkitys suunnittelun varhaisesta vaiheesta idean kehittelyyn ja koko suunnitteluprosessiin, jotta voidaan saada pitkäaikaisia vaikutuksia. Puhutaan yhteiskehittämisen paradigmasta, jolla ajatellaan olevan potentiaalia vastata globaaleihin kysymyksiin ja muuttaa maailmaa. Yhteiskehittämisessä on keskeisenä design-ajattelu, joka korostaa kansalaisten ja muiden loppukäyttäjien osallisuutta ja tavoitteena on luoda uusia innovaatioita. Yhteiskehittäminen liittyy palveluihin strategisella tasolla ja siinä korostetaan

käyttäjien ja yhteisöjen osallistumista. Yhteiskehittämisellä voidaan siis kehittää asiakaslähtöisiä palveluja. (Keskitalo, 2021, s. 13–16.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat nykyään hyvin kompleksisia ja yhä enemmän riippuvaisia toisista organisaatioista ja uudesta tiedosta. Kompleksinen toimintaympäristö edellyttää myös julkisilta organisaatioilta uutta avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Systeeminen ajattelu ja avoimet innovaatioympäristöt nähdään ratkaisuna ja ymmärretään, että palvelujärjestelmät eivät voi yksin ratkaista haasteita, vaan tarvitaan palveluiden käyttäjien panosta. Yhteiskehittämisen toimintaperiaatteessa on kyse suuresta kulttuurisesta muutoksesta yrityksissä ja julkisella sektorilla, sillä yhteiskehittäminen ei onnistu ylhäältä alaspäin kulttuurissa. Yhteiskehittämisen prosessissa toimijat eivät pelkästään vain jaa toisilleen tietoa, vaan he sekä jakavat että luovat uutta tietoa yhdessä. Yhteiskehittäminen on yksi organisaatioiden innovatiivisuuden tunnusmerkeistä ja sen ymmärtäminen on tärkeää, sillä kilpailukyky perustuu luovuuteen ja innovaatioihin. Yhteiskehittäminen ja avoimen osallistumisen mahdollistaminen on trendejä ja ne ovatkin muuttamassa tiedettä ja päätöksentekoa sekä koko yhteiskuntaa. (Keskitalo, 2021, s. 17, s. 19; Bagayoko ym., 2014; Tuomisto ym., 2020.)

Yhteiskehittäminen nähdään usein jo itsessään arvona ja siltä odotetaan tehokkuuden lisääntymistä. Yhteiskehittäminen sisältää eri toimijoiden välistä yhteistyötä, monitoimijaista viestintää, sitoutumista, luottamusta ja oppimista, joten se voidaan nähdä myös aikaa ja resursseja kuluttavana prosessina. Randall ja Bhalla toteavat, että yhteiskehittäminen voi tapahtua niin fyysisissä kuin digitaalisissa ympäristöissä. Yhteiskehittäminen voidaan kohdistaa työprosessien eri vaiheisiin, kuten palveluiden konkreettiseen toteutukseen, työorganisaation toimintaan, kunnan tai laajemman alueellisen kokonaisuuden organisaatioiden välisiin suhteisiin sekä valtiollisten ja ylivaltiollisten kokonaisuuksien kehittämiseen. (Keskitalo, 2021, s. 19; Ruoslahti, 2020, s. 256–257; Kostilainen, ym., 2020, s. 36, s. 40.)

Yhteiskehittämisellä voidaan tuoda yhteen erilaisia kokemuksia, asiantuntijuutta, tarpeita ja toiveita. Se on mahdollisuus vahvistaa osallisuutta ja valtaistamista sekä edistää ja lisätä erilaisten sidosryhmien keskinäisen ymmärryksen

syntymistä. Laaja eri ryhmien osallistuminen mahdollistaa monimutkaisissa kehittämistarpeissa eri näkökulmien huomioimisen. Yhteiskehittäminen on uuden tiedon tuottamista ja sen aikana syntyy yhteinen ymmärrys yhteisestä tehtävästä. (Kostilainen, ym., 2020, s. 41; Bagayoko ym., 2014.)

Yhteiskehittämisen prosessissa on neljä vaihetta, joita ovat valmistautuminen, yhdessä määrittely, yhteiskehittäminen ja toteuttaminen. Prosessi lähtee liikkeelle valmistautumisesta, jonka aikana haaste tai ongelma tiedostetaan, kootaan yhteen kaikki oleelliset toimijat, joita arvellaan tarvitsevan yhteiskehittämisen prosessiin mukaan sekä arvioidaan toimijoiden olemassa olevaa osaamista ja tarpeen vaatiessa vahvistetaan toimijajoukkoa. Prosessin toinen vaihe on yhdessä määrittely, jonka aikana toimijoita osallistetaan tulevaan prosessiin ja aiemmin tiedostettua ongelmaa tai haastetta lähdetään työstämään yhdessä ja mietitään nopeiden ratkaisuehdotusten kautta, että millainen yhteiskehittämisen prosessi on tulossa havaitun haasteen tai ongelman ratkaisemiseksi. Toisessa vaiheessa kutsutaan konkreettisesti mukaan kaikki ne toimijat, joiden arvioidaan olevan tärkeitä prosessille. Yhteiskehittämisen prosessin kolmas vaihe on yhteiskehittäminen, sen aikana toteutetaan yhteiskehittämisen työpajat, sanoitetaan yhdessä ongelma tai haaste sekä asetetaan tavoite. Yhteiskehittämisen vaiheissa tuotetaan yhdessä ratkaisuehdotuksia ja varaudutaan uudenlaiseen resursointiin, joita ratkaisuehdotukset vaativat. Neljäs vaihe on toteuttaminen ja se sisältää konkreettista työskentelyä kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Sen aikana testataan uudenlaisia ratkaisuehdotuksia sekä kohdennetaan resursseja ratkaisuehdotusten edellyttämällä tavalla. Toteuttamisvaiheen aikana muodostetaan kokeilutiimi ja tehdään toteuttamissuunnitelma. (Stott, 2018, s.18.)



Kuvio 1. Yhteiskehittämisen vaiheet.

Tässä kehittämistyössä käytettiin yhteiskehittämisen menetelmää alueellisen verkoston toiminnan aloituksessa. Yhteiskehittämisen prosessin kulkua avataan tarkemmin luvuissa 5.4. ja 5.5.

5.2 Palveluintegraation muotoilu-valmennus työvälineenä

Palveluintegraation muotoilu-valmennus on kehitetty eri hallintoaloille sijoittuvien työntekijöiden ja esihenkilöiden työvälineeksi, jotka työskentelevät yhdessä paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden kanssa. Asiakkailta ei ole yhtä vastuullista toimijaa ja palvelutarpeet ovat hyvin moninaisia, joten niihin vastaaminen

edellyttää asiantuntijoiden jaettua asiakasymmärrystä sekä toimijoiden osallisuutta. (Kostilainen ym., 2020, s. 43.)

Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen lähtökohtana on toimivien ratkaisujen löytäminen asiakkaille, joiden kanssa työskentelevät useat eri tahot, mutta kukaan toimija ei kykene yksin tarjoamaan asiakkaiden tarvitsemaa apua. Palveluintegraation muotoilulla voidaan vastata monitoimijaisen yhteistyön ja sen johtamisen haasteisiin. Työskentelyyn osallistuvat kaikki ne tahot, jotka ovat tuottamassa yhteiselle asiakkaalle palveluita. Osallistujia voi olla julkiselta sektorilta eri hallintoalojen esihenkilöitä ja johtoa sekä kolmannen sektorin edustajia järjestöistä, seurakunnista ja vapaaehtoistyöstä. (Kostilainen ym., s. 2020, s. 44.)

Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen mukainen työskentely kestää kaksi päivää ja noin neljä tuntia molempina päivinä. Työskentelyä fasilitoi kaksi asiantuntijaa ja heidän tarkoituksenaan on varmistaa työskentelyn tavoitteellisuus ja prosessin dialogisuus sekä tukea prosessissa syntyvien tulosten analysointia ja sovittujen askelten ottamista. Työskentely lähtee liikkeelle nykytilan selvityksestä, jolloin muodostetaan yhteinen ymmärrys valitusta asiakassegmentistä. Toimijat pääsevät heti prosessin alussa kuulemaan toistensa osaamisesta ja toiminnasta sekä tulevat tietoiseksi omasta roolistaan suhteessa muihin ja suhteessa asiakkaaseen, tällöin myös päällekkäisyydet konkretisoituvat ja mahdolliset puutteet sekä väliinpuotoamispaikat tulevat näkyviksi. Työskentelyn toisena päivänä käsitellään muutostarvetta ja määritellään keinot sen toteuttamiseen. Osallistujat muotoilevat yhdessä uudenlaisen yhteistyön mallin, joka hyödyntää verkoston osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Valmennuksen mukaisin askelin edessä monitoimijaisen verkoston keskinäinen luottamus vahvistuu ja se edistää sitouttamaan toimijat yhteisiin tavoitteisiin sekä työskentelemään tavoitteellisesti niitä kohti. Kehittämisprosessi vahvistaa yhteensovittavaa tiedolla johtamista sekä lisää johdon systeemistä ymmärrystä. (Määttä, 2019.)

Yhteiskehittämisen työpajojen sisältö suunniteltiin Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen materiaaleilla. Työpajojen työskentelyn kulkua ja käsiteltäviä tehtäviä avataan tarkemmin luvuissa 5.5.1 ja 5.5.2.

5.3 Fasilitointi yhteiskehittämisen pajoissa

Yhteiskehittämisen työpajojen työskentelyä tuki kaksi fasilitaattoria. Opinnäytetyön raportissa avataan fasilitoinnin teoriaa, jotta lukijalle tulee ymmärrys siitä, että mitä kaikkea fasilitointi voi pitää sisällään. Fasilitointi kytkeytyy tässä kehittämistyössä yhteiskehittämisen työpajojen prosessiin, jota käsitellään tarkemmin luvuissa 5.4. ja 5.5.

Fasilitointi sanan alkuperän juuret tulevat latinankielen sanasta 'facil', joka tarkoittaa helppoa. Suppeasti ilmaistuna fasilitointi tarkoittaa kokousten suunnittelua ja johtamista, mutta laajemmassa merkityksessä se tarkoittaa ihmisjärjestelmiin vaikuttamista yleisellä tasolla. Fasilitointi on ryhmän tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palavereissa ja työpajoissa. Fasilitointi luo edellytykset rikastavan ja rakentavan yhteistyön syntymiselle ja fasilitoinnilla edistetään sitä, että kaikki ryhmänjäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Kaikkien ryhmäläisten mahdollisuus osallistua vaatii huolellista valmistautumista erilaisten ryhmätyöskentelymenetelmien avulla, jotta voidaan onnistua saavuttamaan työskentelylle turvallinen ja osallistuva ilmapiiri. Fasilitoinnilla pyritään hyödyntämään ryhmän osaamista sekä tuetaan yhteistä työskentelyä päämäärän saavuttamiseksi. Fasilitoinnin perusajatus on, että ryhmä on paras asiantuntija ja fasilitaattorin tavoite on saada ryhmä tuntemaan työskentelyn päätteeksi, että "me teimme sen itse" (Sipponen-Damonte, 2020; Tarpila, i.a.)

Fasilitointi tukee yhteiskehittämisen prosessiin osallistumista. Sen avulla motivoidaan ja autetaan ihmisiä jakamaan tietojaan sekä tuetaan vuorovaikutuksen synnyssä. Fasilitointi on mm. motivoimista, keskustelujen helpottamista ja sisällön moderoimista, argumentoinnin selkiyttämistä sekä organisointia. Fasilitoinnissa on kolme periaatetta, joiden on nähty motivoivan osallistumista, niitä ovat ryhmittely, luottamus ja kunnioitus. Ryhmittelyn avulla edistetään osallistujien tärkeyden tunteen muodostumista, jolloin he kokevat olevansa osa merkityksellistä ryhmää, jolla on yhteinen tarkoitus ja päämäärä. Fasilitoinnissa pyritään rakentamaan luottamusta siihen, että jokaisella on mahdollisuus tuoda työskentelyssä omat ajatuksensa ja huolensa esille, vaikka ne olisivat erilaisia kuin muiden osallistujien. Fasilitoinnilla pyritään siihen, että ryhmän jäsenet tukevat toinen toisiaan ja

jokainen osallistuja saa ansaitsemansa kunnioituksen, niin yksilönä kuin ryhmän jäsenenä. (Tuomisto ym., 2020.)

Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, jonka tehtävänä on keskittyä ryhmäprosessin tukemiseen sekä auttaa vaihtoehtojen ideoinnissa, päätösten tekemisessä ja ongelmien ratkaisemisessa. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että kaikkien ryhmäläisten ideat ja ehdotukset käsitellään tasapuolisesti ja varmistaa sitoutuminen yhdessä luotuihin ideoihin ja ehdotuksiin. Fasilitoinnin avulla kaikkien ryhmäläisten osaaminen ja toiveet tulevat osaksi työskentelyä. (Summa & Tuominen, 2009.)

Fasilitaattorin vastuualueena on huolehtia työskentelyn eri vaiheissa siitä, että ryhmän käytössä on kuhunkin vaiheeseen sopivat menetelmät, jotka tukevat työskentelyn tavoitteita. Tilaisuuteen osallistujat saavat keskittyä itse työskentelyyn ja parhaan osaamisen esiin tuomiseen. Tavoitteena on, että osallistujat itse tunnistavat ja analysoivat olemassa olevia haasteita ja tuottavat uudenlaisia ideoita ja ratkaisuehdotuksia ongelmiin sekä tekevät päätöksiä ja konkretisoivat toimenpiteitä. Fasilitaattori on ryhmäprosessin ohjaaja, jolla on tärkeää olla ryhmänohjauksen taidot monesta eri näkökulmasta. Fasilitaattori tukee ryhmää toimimaan tavoitteellisesti sekä auttaa organisaatioiden ja verkostojen kehittämisessä. Fasilitointia tarvitaan muuttuvissa toimintaympäristöissä yhä vain enenevässä määrin ja esimerkiksi erilaisuuden johtaminen on kasvanut, kuten myös työn merkityksellisyyskin. Työelämässä avainsanoja ovat sitoutuminen ja muutokkyvykyys, kun organisaatioissa tarvitaan nopeaa kehittymistä ja toteuttamista. (Sipponen-Damonte, 2020; Suomen Fasilitaattorit, i.a.)

5.4 Yhteiskehittämisen prosessikuvaus

Opinnäytetyön kehittämisprosessi mukaili yhteiskehittämisen vaiheita, joita ovat valmistautuminen, yhdessä määrittely, yhteiskehittäminen ja toteuttaminen (Stott, 2018, s.18). Yhteiskehittämisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa havainnoin toimintaympäristön haasteita ja muutostarpeita. Tällöin käytiin keskustelua eri verkoston jäsenten kanssa ja lopputuloksena oli, että meneillään olevat

muutokset, mutta myös tulevat työllisyyspalveluita koskevat uudistukset haastavat asiantuntijoiden verkostotyön tekemistä ja niillä on vaikutuksia myös asiakkaiden oikea-aikaisiin ja oikeanlaisiin palveluihin ohjautumiseen. Eri asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa nousi samankaltaisia haasteita esille ja näin alkoi muodostua yhteinen ajatus siitä, että haastavaksi koetuille asioille olisi hyvä tehdä yhdessä jotakin. Havainnoimisen jälkeen seuraava askel oli konkreettisen suunnitelman tekeminen ja tässä kehittämissuunnitelmassa opinnäytetyön suunnitelma toimi kehittämissuunnitelmana. Kehittämissuunnitelma hyväksyttiin työelämäkumppanilla alkuvuonna 2023, jonka jälkeen alettiin kokoamaan yhteiskehittämisen prosessin eri toimijoita. Toimijoita koottiin osaamisenäkökulma huomioiden eli mitä kukin osallistuja tuo tullessaan yhteiskehittämisen prosessiin ja tulisiko siihen saada vielä lisää osaamista joltakin osa-alueelta.

Yhteiskehittämisen prosessi eteni valmistautumisen jälkeen yhdessä määrittelyn vaiheeseen, joka sisälsi keskustelua verkoston kanssa ja yhteistä ymmärrystä siitä, että haasteiden ratkaisuehdotuksille tarvitaan yhteistä keskustelua koko verkoston kanssa sekä johdon tuki ja toiminnan mahdollistavia päätöksiä. Verkoston toimijoita osallistettiin prosessin suunnitteluun, esimerkiksi aikataulutuksista käytiin keskustelua ja työpajojen kesto sekä ajankohta suunniteltiin niin, että mahdollisimman monella toimijalla olisi mahdollisuus päästä mukaan yhteiskehittämisen työpajoihin. Osallistamisella pyrittiin siihen, että verkoston jäsenet motivoituvat ja sitoutuvat osallistumaan toteutettaviin pajoihin. Yhdessä määrittelyn vaiheessa valmisteltiin pajapäivien sisältöjä, kuten tila-asiat, materiaalien valmistus, päivien tarkka aikataulutus, ryhmäjaot sekä työskentelyssä käytettävän asiakascasen valmistelu.

Verkostolle lähetettiin kutsut pajapäiviin sähköpostitse 13.2.2023 ja viestin liitteenä oli infoa pajojen teemoista sekä tietoa kehittämissuunnitelman kytköksistä YAMK-opinnäytetyöhön. Kutsuja lähetettiin kattavasti eri organisaatioiden toimijoille, jotka toimivat monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden parissa. Kutsu lähetettiin hyvinvoinalueelle, kunnalle, työllisyyden kuntakokeilulle, TE-palveluille, Kelalle, kolmannen sektorin toimijoille ja koulutuksen järjestäjälle. Kutsuttuja toimijoita pyydettiin jakamaan kutsua myös omassa organisaatiossaan eteenpäin

niille henkilöille, jotka voisivat tuoda uutta osaamista työskentelyyn tai hyötyä itse yhteiskehittämisen prosessiin osallistumisesta ja verkoston tapaamisesta.

Varsinainen yhteiskehittämisen vaihe sisälsi kaksi työpajapäivää. Päivien välissä ja niiden jälkeen kirjoitin materiaaleista analyysia. Työpajojen toteutuksen jälkeen pidettiin Teamsissa yhteenvetopalaverit, niin pajoihin osallistuneille asiantuntijoille kuin myös heidän esihenkilöilleen ja johdolle. Työpajojen työskentelyä on avattu tarkemmin luvuissa 5.5.1 ja 5.5.2.

Yhteiskehittämisen viimeinen vaihe on toteuttaminen ja siihen kuuluivat tässä prosessissa yhdessä laaditun toteutussuunnitelman mukainen eteneminen kohti tavoitteita ja resurssien uudelleen kohdentaminen. Organisaatiot nimesivät edustajansa verkostotyön koordinaatioryhmään ja yhteiskehittämisen toteuttamisen vaihe alkoi.

5.5 Monialaisen verkoston työskentely

Valmistauduin kehittämisprosessiin ja fasilitointiin perehtymällä Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen materiaaleihin sekä Anne Määtän 21.11.2022 järjestämällä henkilökohtaisella tiedoksiannolla, jonka tavoitteena oli antaa minulle tarvittava tieto valmennuksen materiaalien käyttämisestä. Anne Määtän tiedoksiannon jälkeen pohdinnassa oli oma roolini tulevassa kehitysprosessissa, sillä edustan verkoston yhtä keskeistä toimijaa, mutta samalla olen opinnäytetyön tekijän roolissa kehitysprosessin koollekutsuja sekä toimin prosessissa fasilitaattorina. Kävin keskustelua kaksoisroolistani Anne Määtän kanssa sekä opinnäytetyön ohjauksesta vastaavien opettajien kanssa. Kaksoisroolit ovat nykyaikana hyvin yleisiä työelämässä ja nykyisessä työtehtävässäkkin olen ollut aiemminkin vastaavalaisissa tilanteissa, jossa kaksoisroolin vaikutukset on täytynyt tiedostaa ja toimia sen mukaisesti.

Pohdinnan ja keskustelujen tuloksena päädyin siihen lopputulokseen, että kaksoisrooli ei muodostu ongelmalliseksi opinnäytetyön prosessissa, mikäli sen vain tiedostaa. Koskiniemi (2022, s. 198, s. 200, s. 204.) mainitsee, että yhteiskunnan

ongelmien monimutkaistuessa asiantuntijatyöltä edellytetään ratkaisuja, jotka eivät asetu perinteisiin organisaatioalakohtaisesti rakentuneisiin tehtävjakoihin. Kuntaorganisaatiossa kaksoisroolijohtajuus on moniulotteista ja se vaatii sensitivistä ammattitaitoa sekä kykyä hahmottaa erilaisten näkökulmien merkitys ja niiden asemoituminen vallitsevassa tilanteessa.

Yhteiskehittämisen työpajoihin halusin ottaa työskentelyni tueksi ulkopuolisen fasilitaattorin, jotta pystyin varmistumaan prosessin luotettavuudesta. Ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa solmittiin vaitiolovelvollisuussopimus. Fasilitaattorina toimiessani minun oli tiedostettava, että fasilitaattorin roolissa en voi nostaa esille omia ajatuksia, vaan on tärkeää kuulla ryhmästä nousevat asiat ja työskennellä niiden mukaisesti. Päätin ennakkoon, että mikäli huomaan prosessin aikana jonkin toimijan roolin jäävän työskentelyssä huomioimatta, niin voin fasilitaattorin roolissa nostaa sen esille tehtävien kokoamisvaiheessa. Näin toimiessani voin hienovaraisesti tuoda myös edustamani organisaation roolia esille, vaikuttamatta kuitenkaan liiaksi työskentelyn kulkuun tai toiminnasta syntyvän aineiston muovaantumiseen.

Verkostotyön kehittämisprosessissa oli mukana laajasti alueen eri toimijoita, jotka työskentelevät monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden kanssa. Työpajoihin osallistui asiantuntijoita yhteensä 16, jotka edustivat kuntaa, hyvinvointialuetta, koulutuskuntayhtymää, työllisyyden kuntakokeilua sekä kolmannen sektorin toimijoita. Verkostopäiviin ei saatu edustusta Kelalta eikä TE-palveluista. Verkostolle järjestettävien päivien tarkoituksena oli koota toimijat saman katon alle tutustumaan toisiinsa ja kehittämään asiakkaiden tukipolkuja sekä verkostotyön käytänteitä. Verkostopäivien tavoitteena oli tarkastella verkostotyön toimivuutta. Johdon palaverissa oli paikalla neljästä isoimmasta organisaatiosta johdon edustajia. Verkostopäivien tuloksia ja havaintoja hyödynnettiin verkostotyön ohjeistusten laatimisessa.

5.5.1 Työpaja 1

Työskentelyn alussa käytiin läpi, että millä tavoin työskentely liittyy opinnäytetyöhön sekä miten ja mitä työskentelystä kirjoitetaan opinnäytetyön raporttiin. Opinnäytetyön kytkös oli ilmoitettu osallistujille jo kutsun yhteydessä, jotta jokaisella oli rauhassa mahdollisuus harkita osallistumistaan. Erillistä suostumuslomaketta ei täytetty, vaan osallistujille ilmoitettiin työskentelyyn osallistumisen olevan suostumus sille, että ovat mukana yhteiskehittämisen prosessissa, joka on osa YAMK-opinnäytetyötä. Osallistujilla oli mahdollisuus kysyä ja kommentoida opinnäytetyön kytköstä, mutta se ei herättänyt keskustelua.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli muodostaa yhteinen ymmärrys asiakkaiden palvelutarpeesta ja tukipolun kokonaisuudesta. Päivän aikana vaihdettiin kuulumisia verkoston jäsenten kesken ja tultiin tietoiseksi toisten osaamisesta ja toiminnasta sekä osallistujien ymmärrys lisääntyi eri toimijoiden rooleista suhteessa asiakasryhmään. Työpajan erilaisten tehtävien kautta tarkasteltiin palveluiden päällekkäisyyksiä, haasteita ja puutteita sekä havainnoitiin väliinpuotoamispaikkoja. Ensimmäinen työpajapäivä kokosi verkoston yhteen miettimään asiakkaan tukipolun nykytilannetta, verkostotyön ongelmia ja onnistumisia, jotta muutostarpeiden tunnistaminen oli mahdollista.

Ensimmäisen päivän työskentely aloitettiin tehtäväkokonaisuudella, jossa syvennettiin kunkin asiantuntijan ammatilliseen rooliin suhteessa asiakasryhmään. Ammatillista roolia tarkasteltiin kuvitteellisen asiakascasen kautta. Asiakascasen elämäntilannetta hahmoteltiin 3X10D-elämäntilannemittarin kysymysten avulla, jotka käsittelevät terveydentilaa, vaikeuksien voittamista, asumista, päivittäistä pärjäämistä, perhetilannetta, ystäviä, taloudellista tilannetta, itsensä kehittämistä, itsetuntoa ja elämää kokonaisuutena (Kainulainen & Valkeinen, 2023). Mittarin eri elämänalueiden kautta oli luonteva sanoittaa ja visualisoida asiakkaan kokonaisvaltainen elämäntilanne. Asiakascase kulki mukana ensimmäisen päivän useammassa työskentelyn vaiheessa, kuten ammatillisen roolini suhteessa asiakkaaseen -tehtävässä, toimijaverkoston tunnistamisessa ja asiakkaan nykyistä tukipolkua rakentaessa.



Kuva 1. Asiakascase kuvattu 3X10D-elämäntilannemittarin osa-alueiden avulla

Ammatillinen roolini suhteessa asiakkaaseen -tehtäväosiossa pohdittiin hetki itsekseen, että missä elämänalueessa kukin on auttamassa case asiakasta. Hetken itsenäisen työskentelyn jälkeen jaettiin omat ajatukset toisille ja samalla esitetydyttiin sekä kerrottiin omasta tehtäväkuvasta. Seuraavaksi osallistujat jaettiin pieniin ryhmiin, joissa lähdettiin tunnistamaan alueellista toimijaverkostoa. Ryhmiin oli sijoitettu mahdollisimman erilaisissa tehtävissä ja eri organisaatioissa toimivia henkilöitä. Toimijaverkoston työskentelyssä käytettiin Palveluintegraation muotoilu-valmennuksen työskentelyalustaa, jossa olivat erilliset kohdat mm. palvelun tilaamiselle, tuen tarpeen tunnistamiselle, palvelun tuottamiselle, koordinoinnille, asiakassuunnitelman tekemiselle, arjen tuelle, etuuksista päättämiseksi sekä päätösten tekemiselle.

Seuraavana työskentelyssä keskityttiin asiakkaan nykyisen tukipolun kokonaisuuteen ja sen siirtymävaiheiden ja avaintoimijoiden tunnistamiseen. Polkutyöskentelyssä ohjeistettiin tarkastelemaan aiemmin koottua toimijaverkostoa ja pyydettiin muodostamaan kuvaus case asiakkaan etuus- tai palvelukohtaamisista. Työskentelyssä muodostettiin polku, joka havainnollisti, että ketkä asiakkaan kanssa toimivat ja kuka missäkin vaiheessa. Tukipolulle merkattiin avaintoimijat,

joilla on vastuu avun ja tuen kokonaisuudesta. Siirtymävaiheiden paikantamisessa pyrittiin tunnistamaan, että milloin vastuu siirtyy toimijalta toiselle. Polkutyöskentely aloitettiin pienissä ryhmissä, mutta havainnoista keskusteltiin kaikkien osallistujien kesken.

Päivän viimeisenä tehtävänä tarkasteltiin ensiksi pienemmissä ryhmissä verkostotyön ongelmia ja hyviä käytänteitä. Ryhmiä ohjeistettiin pohtimaan, että mihin he voivat itse vaikuttaa ja mitä tulisi muuttaa, jotta toimijoiden välinen yhteistyö tukisi entistä paremmin asiakkaita. Pienryhmien ajatukset koottiin lopuksi yhteiselle alustalle ja niistä käytiin yhteistä keskustelua.

5.5.2 Työpaja 2

Ensimmäisen työpajan jälkeen haastattelin erästä asiakasta verkostotyön toivuudesta ja miten se näyttäytyy tällä hetkellä asiakkaille. Asiakkaan haastattelun yhteenvedot tuotiin verkostolle tiedoksi heti toisen pajapäivän työskentelyn alussa. Toisen päivän työskentelyn tavoitteena oli suunnata katse tulevaan, käsitellä muutostarvetta ja määritellä yhdessä keinot niiden toteuttamiseen, muotoilla uudenlaisen yhteistyön malli sekä sopia jatkotoimenpiteistä ja aikatauluttaa ne.

Toisen työpajan varsinainen työskentely aloitettiin ensimmäisen päivän tehtävistä nousseiden havaintojen läpikäymisellä ja asiakasnäkökulmasta keskustelemalla. Ensimmäisen päivän koonnin jälkeen lähdettiin pienryhmissä kokoamaan tavoitepolun kokonaisuutta eli miettimään, että miten asiakaslähtöisen tuen kokonaisuus rakentuu tavoitteelliseksi verkostotyöksi ja millä toiminnalla päästään asetettuun tavoitteeseen. Tavoitepolussa oli merkityksellistä miettiä, että mitä toimijoita tarvitaan kokonaisvaltaisen tuen rakentumiseen ja tulisiko mukaan ottaa mahdollisesti myös uusia toimijoita. Tavoitepolkutyöskentelyssä oli mahdollista hyödyntää edellisen kerran tukipolkua ja lähteä miettimään muutoksia, joita tulisi tehdä, että kaikki toimisivat entistä paremmin. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen keskusteltiin tavoitepolun kokonaisuudesta, että mikä säilyi ja mikä muuttui.

Työskentelyssä siirryttiin seuraavaksi yhteensovitetun palveluiden rakentamiseen, jonka aikana toimijat pääsivät pohtimaan ja nimeämään ydinverkostoa, tukitoimijoita ja toiminnan mahdollistajia. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen ymmärrys siitä, että ketkä toimijat ovat vastuussa toiminnan eri nivelvaiheissa, ketkä tukevat tavoitteiden toimeenpanossa ja kenellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksillään resurssien kohdentamiseen. Työskentelyssä koottiin yhdessä toimiva verkosto ja tehtiin näkyväksi eri toimijoiden roolit. Työskentelyn viimeinen vaihe oli tavoitteiden asettaminen ja toteutussuunnitelman tekeminen sekä aikataulutus.

5.6 Työpajojen aineiston analyysi

Aineistolähtöinen tutkimus tarkoittaa sitä, että pääpaino on aineistossa, eikä analyysiyksiköt ole ennalta määrättyjä ja teoria rakentuu aineiston lähtökohtana. Tällöin edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin, jolloin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia kutsutaan myös induktiiviseksi sisällönanalyysiksi. Tällöin tutkija ei voi määrittää, että mitkä asiat ovat tärkeitä. Tuomin ja Sarajärven mukaan puhdas induktiivinen päättely ei ole mahdollista, koska se perustuu pelkkien havaintojen kuvaamiseen ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tästä johtuen absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on haastava toteuttaa, sillä havainnot ovat yleisesti hyväksytyt ajatuksen mukaisesti teoriapitoisia. Voidaan sanoa, että objektiivisia havaintoja ei ole olemassa, vaan käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin myös tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestellä ja kuvailla aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti, se tiivistää aineiston tiedon yleisellä tasolla ja jättää pois kaiken epäolennaisen. Analyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä, jotta tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, jonka vaiheita ovat pelkistäminen (reduointi), aineiston

ryhmittely (klusterointi) sekä teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 217, s. 229.)

Redusointivaiheessa analysoitavaksi tuleva data voi olla auki kirjoitettu haastattelu, havainnointi tai muulla tavoin kuvattu aineisto, kuten esimerkiksi asiakirja tai dokumentti. Pelkistämässä aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja ne listataan omaksi listaukseksi, tällä toimenpiteellä luodaan pohjaa klusteroinnille, jossa samaa ilmiötä kuvaavat aineistot yhdistellään omiksi ryhmiksi. Luokittelun aikana aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja ne luokitellaan alaluokiksi. Alaluokat tulee nimetä sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Klusteroinnissa luokittelua jatketaan siten, että alaluokista muodostetaan yläluokkia ja pääluokkia ja lopuksi yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Prosessin viimeinen vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen, jonka aikana muodostetaan teoreettisia käsitteitä tutkimuksen kannalta olennaisista tiedoista. Abstrahoinnissa aineisto ja teoreettinen käsitteistö liitetään yhteen ja tuloksissa nostetaan esille empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitteet tai kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 229–235.)

Valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä koin tärkeäksi, että pääsen etenemään yhteiskehittämisen prosessin aineiston analyysissä yksittäisistä havainnoista yleisempään ilmiöön. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tukee myös sitä, että voin näistä toteutetuista pajatyöskentelyistä tehdä yleisempien ilmiöiden havaintoja, joita voin hyödyntää verkostotyön ohjeistusten tekemisessä. Halusin keskittyä aineistosta nouseviin tuloksiin, vaikka ymmärrän, että täysin objektiivisiä havaintoja ei voidakaan tehdä. Kehittämistyön aineistoa olivat yhteiskehittämisen työpajoissa työskentelyalustoille syntyneet aineistot, fasilitaattoreiden muistiinpanot, prosessipäiväkirja sekä asiakkaan haastattelun muistiinpanot.

Ensimmäisen pajatyöskentelyn jälkeen jäimme ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa tarkastelemaan päivässä tuotettua aineistoa ja muistiinpanoja, jonka jälkeen aloitin aineiston redusoinnin ja listasin aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tämän työskentelyvaiheen jälkeen siirryin klusterointiin eli

ryhmittelyyn ja listasin valituista kuvauksista niiden toistuvuuksia ja eroavaisuuksia ja lähdin muodostamaan luokituksia. Näistä havainnoista muodostin seuraavalle työskentelypäivälle analyysin, jonka esitin osallistujille ja varmistin näin, että havaintoni ja poimintani aineistosta ovat oikeansuuntaisia. Osallistujilla oli mahdollista kommentoida ensimmäisestä päivästä tehtyä analyysia. Taulukossa 1 on esimerkkejä sisällön analyysista.

Toisen päivän työskentelyn jälkeen tarkastelin uutta aineistoa ja tein saman kuin ensimmäisen päivän jälkeen eli pelkistin ja ryhmittelin. Sen jälkeen kävin läpi molempien päivien aineiston ja kokosin yhteenvedon päivien työskentelyn tuloksista. Työpajapäivien jälkeen pidimme vielä yhteenvetopalaverin osallistujien kesken, jotta pystyin varmistumaan siitä, että ovatko havainnot ja aineistosta koottu analyysi heidän mielestään paikkansa pitäviä. Sain tuossa palaverissa työpajoihin osallistuneilta varmistuksen, että aineistosta on nostettu kaikki oleellinen esille. Koin tärkeäksi, että työpajoihin osallistuneet toimijat osallistuivat tällä tavoin myös analyysin tekemiseen. Yhdessä tekeminen on vaikuttavampaa ja se tuo myös luotettavuutta prosessiin. Näin voitiin poissulkea vääränlaiset tulkinnat aineistosta ja varmistua, että analyysissa nostetut asiat ovat juuri niitä, jotka osallistujat kokivat tärkeiksi. Työpajojen tuloksien yhteenvedoa ja johtopäätöksiä käsitellään luvussa 8.2.

Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysistä.

PELKISTETTY - ILMAUS	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Yhteistyö siirtymissä Asiakkaiden tiedot eivät siirry Vaikea tavoittaa Poissaoloista ja muutoksista ei viestitä Ei ole riittävästi tietoa palveluista Tietokatkokset henkilöstövaihdoksista	Ongelmat siirtymä tilanteissa Tietokatkokset muutostilanteissa	Tiedonkulku
Organisaatiomuutokset Epäselvyyttä tehtävänkuvissa Ei tunneta verkostoa Monialaisen tuentarpeen tunnistaminen Kenen vastuu on huolehtia asiat eteenpäin	Muutokset organisaatioissa Epäselvyyttä tehtävänkuvauksissa Tuentarpeen tunnistaminen	Lakisääteiset tehtävät
Henkilöstön vaihtuvuus Henkilösidonnaiset toimintamallit Kenellä vastuu asiakasasioista ja verkostotyöstä Luottamuksen rakentaminen	Epävarmuus verkostotyön tekemisessä Puuttuvat toimintamallit	Koordinaatio

6 TULOKSET TYÖPAJOISTA

6.1 Palveluymmärrys

Ensimmäisessä työpajassa käytiin läpi asiantuntijoiden ammatillista roolia suhteessa asiakasryhmään. Merkittävä havainto työskentelystä oli, että yhdessä tekemisen tärkeä ensiaskel on ymmärrys omasta roolista suhteessa asiakkaaseen, mutta yhtä tärkeä on ymmärtää, että missä kohtaa asiakkaan tilanteessa verkosto toimii aktiivisena, millaisissa asioissa kukin voi auttaa asiakasta ja tosiaan. Jo esittäytymisvaiheessa käytiin aktiivista keskustelua ja sen aikana tulivat myös ensimmäiset oivallukset yhteistyökuvioista ja kehittämisideoista. Kasvokkain tapahtuvasta työskentelystä tuli hyvää palautetta ja se koettiin hyväksi aloitukseksi verkoston toiminnan käynnistämisen vaiheessa. Toisten tuntemisella koettiin olevan suora vaikutus myös palveluohjauksen sujuvuuteen ja se lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä verkostotyön mahdollisuuksista.

Alueellisen toimijaverkoston parissa työskennellessä oli havaittavissa, että vastikään tapahtuneet järjestämistä vastuu muutokset (sote) haastoivat tunnistamaan ja hahmottamaan etenkin palvelun tilaajien ja tuottajien rooleja. Kuntien roolista käytiin työskentelyn aikana keskustelua, sillä kuntien työllisyyspalvelut ja työllisyyden kuntakokeilut miellettiin erillisiksi toimijoiksi, vaikka molemmat ovat kuntien toimintaa. Yleiskuvan hahmottamista voi vaikeuttaa se, että kuntakokeilut on järjestetty usein seutukunnallisesti. Alueellisen verkoston tunnistamista ja verkostotyötä haastavat myös henkilöstövaihdokset, sillä niistä ei tule toimijoille tietoa riittävällä tasolla. Työskentelyn aikana käytiin keskustelua verkostotyön mahdollisuuksista ja haasteista asiakastyön näkökulmasta. Mietittiin yhdessä keinoja, kuinka markkinoida verkostotyön hyötyjä asiakkaille, sillä joillakin toimijoilla oli kokemus, että asiakkaat eivät haluaisi sujuvaa tiedonvaihtoa eri toimijoiden välille. Toisilla toimijoilla oli taas saatu asiakkailta myös hyvää palautetta verkoston koolle kutumisesta ja siitä että asiakastiedot olivat vaihtuneet sujuvasti.

Tukipolku työskentelyssä tunnistettiin hyvin eri siirtymävaiheita ja toimijoiden yhteisenä havaintona oli, että asiakkaan on edelleen mahdollista tapahtaa tuen

ulkopuolelle, eikä saattaen vaihtaen toimintaperiaatetta suosita kaikissa tilanteissa. Ryhmien tukipolun tuotokset olivat erilaisia ja se aiheutti keskustelua siitä, että toimijat lähestyivät asiakascasea tyypillisesti oman toimialueen ja tehtävänkuvan näkökulmasta käsin. Toimijoiden lähestymistavassa oli eroja ja jotkut lähestyivät case asiakkaan tilannetta voimavarakeskeisesti ja toiset sen sijaan lähtivät selvittämään ongelmien juurisyitä ja sen kautta miettimään ratkaisuehdotuksia ja tukipolulla etenemistä. Verkostotyön toimivuuden näkökulmasta koettiin tärkeäksi, että kaikilla verkoston jäsenillä on yhteinen ajatus tulevasta toimintasuunnitelmasta.

Tukipolun hahmottaminen koettiin osittain haastavaksi, sillä tavanomaisessa asiakastilanteessa kuullaan asiakkaan mielipiteitä ja ajatuksia tulevaisuudesta. Osa toimijoista toi esille, että monien asiakkaiden kohdalla todellisissa asiakastilanteissa asetelma on hyvin samanlainen, sillä asiakkailla ei useinkaan ole ajatusta, että mihin suuntaan pitäisi lähteä tai miten omassa tilanteessa olisi hyvä edetä. Tällä hetkellä yksittäisellä asiantuntijalla on suuri vastuu asiakkaan ohjauksesta ja tiiviimmällä verkostotyöllä voitaisiin tehdä monialaisempaa palvelutarpeenarvioita ja suunnitella yhdessä asiakkaan tukipolun kokonaisuutta. Tiivis verkostotyö keventäisi vastuuta yksittäiseltä toimijalta. Mitään erityistä toimintamallia ei tässä kohtaa tunnustettu, jonka avulla voitaisiin turvata yhteinen ymmärrys asiakastilanteissa tai siitä, että mihin suuntaan asiakasta tulisi tukea. Työpaikkojen osallistujien mukaan hyvä verkostotyö ei vaadi kaikkia toimijoita yhtä aikaa paikalle asiakastapaamisiin, vaan toimijoiden mukaan on enemmänkin kyse sujuvasta tiedonsiirrosta.

Tiiviillä verkostotyöllä ja asiakasasioiden vastuun jakamisella koettiin olevan merkitystä myös työssä jaksamiseen ja henkilökunnan pitovoiman edistämiseen. Avaintoimijoiden rooli nähtiin hyvin merkityksellisinä asiakkaan tukipolun siirtävävaiheissa ja yhteisessä työskentelyssä tiedostettiin, että vastuun siirto olisi hyvä tehdä aina mahdollisuuksien mukaan saattaen vaihtaen toimintaperiaatteella, jotta voidaan varmistua, ettei asiakas putoa tukipolulta kesken matkan. Työskentelyssä pidettiin tärkeänä, että jäsenet kantavat vastuun sopimistaan asioista ja toimijoiden välille syntyy luottamus, jotta sovittuja asioita ei tarvitse enää jälkikäteen ruveta varmistamaan, että onko asiat hoidettu.

Verkostotyön ongelmia ja hyviä käytänteitä kootessa kävi ilmi, että henkilöstön vaihtuvuus koettiin haasteeksi verkostotyön tekemiselle ja yhteisessä pohdinnassa oli, että miten voidaan tukea verkostossa aloittavaa työntekijää ja kuinka saada ajantasainen tieto henkilövaihdoksista. Pohdittiin esihenkilöiden mahdollisuutta ilmoittaa uuden työntekijän aloittamisesta, jolla saataisiin verkostolle nopeasti ajantasainen tieto. Tiedonkulku oli paikoin ongelmallista, niin verkostotyön kuin asiakastyön näkökulmasta. Yhteisille verkostotyön toimintamalleille koettiin tarvetta. Paikallisesta verkostotyöstä puuttuu tällä hetkellä koordinoitujen rakenteita ja aiemmin sen sujuvuus on ollut kiinni pitkälti henkilökemioista ja totutuista toimintamalleista.

Ensimmäisen päivän yhteenvedon lomassa nousi tarkasteluun tietosuoja ja se, että miten voidaan mahdollistaa verkoston jäsenten sujuva tiedonvaihto asiakasasioissa. Kela on kehittänyt uuden Suostumus Henkilötietojen vaihtoon ja käsittelyyn (Y100) -lomakkeen, joka helpottaa viranomaisten yhteistyön tekemistä, sillä sen avulla saadaan asiakkaan suostumus tietojen luovuttamiseen ja tiedonvaihtoon (Kela, 2023). Kelan lomake koettiin yhdeksi hyväksi ratkaisuehdotukseksi sujuvaan tiedonvaihtoon ja tiiviimmän verkostotyön mahdollistamiseen.

Verkostotyötä tarkasteltaessa samat asiat saattoivat löytyä niin ongelmista kuin hyvien käytänteiden listasta. Työskentelyn yhteenvedossa huomioitiin, että kukin toimija kokee verkoston tämän hetkisen toimivuuden omalla tavallaan. Kokemukseen vaikuttavat toimijan rooli suhteessa asiakkaaseen, joissakin tehtävissä verkostotyö on luonteva osa perustyötä ja tällöin on voinut muodostua tiiville verkostolle toimivia työtapoja. Verkostotyön toimivuuden näkökulmasta nykytilanteessa tunnistettiin toimintatapojen tehtävä- ja henkilösidonnaisuus.

6.2 Asiakasymmärrys

Ensimmäisen työpajatyöskentelyn jälkeen kuultiin asiakasta. Asiakkaan kokemus oli, että palvelurakennemuutokset ovat hankaloittaneet palveluiden saantia ja palvelujärjestelmä näyttäyty entistä monimutkaisempana. Asiakkaiden on

haastava hahmottaa eri toimijoiden rooleja ja asiantuntijoita on vaikea tavoittaa. Kokemusta oli virkailijalta toiselle siirtämisestä. Tarvittaisiin koordinaatiota siitä, että jokin toimija ottaisi hoitaakseen asiakkaiden kokonaisvaltaisen auttamisen. Mikäli asiakas on jonkin palvelun piirissä päivittäin, niin tällöin omalta ohjaajalta saatava tuki on kokonaisvaltaista ja siksi ensiarvoisen tärkeää, mutta ilman sitä ei ole toimijaa, joka ottaisi vastuun asiakkaan asioiden eteenpäin viemisestä ja auttaisi hyvin arkisissakin asioissa. Asiakkaan kokemus oli, että kokonaisvaltaisen avun saaminen palvelussa ollessaan on myös asiantuntijasta kiinni eikä asiakkaan kokemuksen mukaan tehdä välttämättä verkostotyötä laisinkaan. Palvelujärjestelmä näyttäytyy tällä hetkellä hyvin monimutkaisena ja systeemisenä kokonaisuutena, jossa työntekijät vaihtuvat tiuhaan tahtiin ja asiakkaan on vaikea luottaa, että asiantuntijat sitoutuisivat hoitamaan asiakkaan asiat huolellisesti loppuun asti.

Asiakkaan kokemuksissa ja ensimmäisen päivän tuloksissa oli yhdenmukaisuutta. Tehtävänkuvat ovat siiloutuneet ja ammatinkuvat tarkentuneet, tällöin yksittäinen asiantuntija ei toimi yli oman tehtävänkuvan ja asiakkaan apu saattaa jäädä puutteelliseksi. Verkoston toimijoiden roolia ei aina tunnisteta eri toimijoiden taholta ja se on myös asiakkaiden vaikea hahmottaa. Verkostotyöhön tarvitaan koordinaatioita ja yhdessä sovittuja toimintamalleja, jotta tieto on sujuvaa ja asiakas tulee autetuksi kokonaisvaltaisesti ja oikea-aikaisesti. Arkisen sosiaaliohjauksen puuttuminen näkyy alueella, sillä sosiaaliohjaajat tekevät pitkälti sosiaalityöntekijöiden tehtävänkuvia. Tarvitaan palvelupolkujen yksinkertaistamista ja ajantasaista tietoa, niin asiakkaille kuin asiantuntijoille.

6.3 Tavoitetila ja toteutussuunnitelma

Toisen päivän työskentelyn havaintojen pohjalta voidaan sanoa, että toimijoilla oli helpompi sanoittaa asioita, jotka eivät ole hyvin kuin se, että lähtisi miettimään niihin uusia innovatiivisia ratkaisuja. Organisaatioissa on valitettavan usein totuttu siihen, että työntekijöitä ei kuulla ja siksi myös innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen oli monelle uudenlainen lähtökohta työskentelylle. Toisen päivän työskentelyssä fasilitaattorit joutuivat käymään keskusteluita tehtävänannoista ja

rohkaisemaan ajattelemaan tavoitepolkua yli nykyisten tehtäväkuvien ja organisaatorajojen. Toisen päivän työskentelyssä täytyi muistuttaa, että tässä kohtaa voidaan kehitysideota kirjata vapaasti, eikä tarvitse miettiä sitä, että ketkä tekevät lopulliset päätökset. Pajapäiviin kutsuttiin kyseiset työntekijät ihan syystä, sillä kehittämiseen tarvitaan juuri asiakasrajapinnassa työskentelevien näkökulmaa. Yhteiskehittäminen ei ollut entuudestaan tuttua, sillä toimijoille oli tutumpaa, että valmiit kehitysideat tuodaan työntekijöille vain tiedoksi ja siinä kohtaa ei varsinaista vaikutusmahdollisuutta enää ole.

Yhdessä tekeminen koettiin työpajojen toimijoiden keskuudessa tärkeänä ja verkostotyötä haluttiin ehdottomasti lähteä tiivistämään. Verkostotyön toimintamalleja oli niissä tutuissa paikoissa, jossa niitä saattoi olettaakin olevan, kuten Työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa, jonka toiminta pohjautuu monialaiselle verkostotyölle. Työllisyyspalveluiden kontekstissa verkostotyötä näin isossa mittakaavassa ei alueella aiemmin oltu tehty, joten toiminnan kehittämiselle täytyy antaa aikaa, jotta toimintamallit alkavat muodostumaan ja yhdessä tekemiseen syntyy luottamus. Verkostotyöhön osallistumiseen vaikuttaa myös perehdytys ja sen koettiin olevan tärkeä elementti, jotta uudessa tehtävässä aloittavat tulevat tutuksi verkostolle ja toisinpäin.

Verkoston jäsenet toivoivat verkoston tapaamisten toteutuvan jatkossakin kasvokkain, sillä näin siitä koettiin olevan enemmän hyötyä kuin etätapaamisesta. Sen sijaan asiakastapaamisissa Teams-tapaamiset koettiin hyväksi keinoksi verkoston koollekutsumisessa. Teams-tapaaminen mahdollistaa suuremman joukon osallistumisen ja se on myös asiakaslähtoisempää, sillä asiantuntijoiden kokemuksen mukaan jotkut asiakkaat kokevat epämiellyttäväksi, mikäli tapaamisessa on liian paljon työntekijöitä. Teams-tapaamiset tulee kuitenkin toteuttaa siten, että asiakas osallistuu kokoukseen jonkun toimijan kanssa yhdessä, jotta asiakkaalta ei automaattisesti oleteta tietyn tason digiosaamista.

Yhteiskehittämisen prosessissa päädyttiin siihen, että verkostotyöhön tarvitaan koordinaatiota tukevia rakenteita ja pienempi joukko henkilöitä, jotka voivat valmistella seuraavat verkoston tapaamiset ja olla viemässä omissa organisaatioissa eteenpäin jo sovittuja asioita. Verkoston koordinaatioryhmään pyydettiin

nimeämään edustustaja hyvinvointialueelta, kuntakokeilusta, kunnalta ja koulutuksen järjestäjältä. Koordinaatioryhmä aikatauluttaa ja valmistelee verkoston tapaamiset, mutta aina ennen verkoston tapaamisia kysytään myös muilta verkoston toimijoilta, että onko jotain ajankohtaisia asioita, joita olisi hyvä käydä läpi tapaamisessa. Koordinaatioryhmän kautta verkostotyölle saadaan pysyvyyttä ja sen avulla voidaan myös varmistaa, että yhdessä sovittuja asioita lähdetään toteuttamaan eri organisaatioissa.

Koko verkoston tapaamisia järjestetään jatkossa kaksi kertaa vuodessa ja tällä aikataululla ne eivät kuormita kenenkään aikatauluja liiaksi. Verkoston tapaamisten toivottiin olevan valmisteltuja, mutta samalla niissä tulee olla tilaa verkoston toimijoiden tutustumiselle, ajankohtaisten asioiden läpikäymiselle ja vapaalle keskustelulle. Työpajojen tulosityhteenvedo ja johtopäätökset käsitellään luvussa 8.1, jossa tarkastellaan kehittämistyön tutkimuskysymyksiä työpajojen tulosten näkökulmasta.

7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Branks ja Brydo-Miller (2019) kirjoittavat, että osallistavassa tutkimuksessa on erityisiä eettisiä kysymyksiä ja ne tulee huomioida työskentelyssä. Niitä ovat muun muassa kumppanuuteen, yhteistoimintaan ja vallan jakoon, tutkijan ja tutkittavan rajan hämärtymiseen, aineistojen, tulosten ja julkaisujen omistajuuteen ja anonymiteettiin sekä yksityiseen, luottamuksellisuuteen ja eettiseen arviointiprosessiin liittyviä kysymyksiä. (Keskitalo, 2020, s. 31.)

Opinnäytetyön prosessissa toimittiin tiedeyhteisön tunnistamien hyvien toimintaohjeiden mukaisesti, joita ovat muun muassa rehellisesti toimiminen, yleinen huolellisuus ja tarkkaavaisuus niin tutkimustyössä kuin tulosten kirjaamisessa, esittämisessä ja arvioimisessa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tiedonhankinnan tulee olla eettisesti kestävä ja tutkimuksessa käytettyihin julkaisuihin tulee viitata asiaankuuluvalla tavalla sekä antaa asianmukainen arvo muiden tutkijoiden tekemälle työlle. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee

toteuttaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusta aloittaessa täytyy olla tutkimuslupa ja tarpeen vaatiessa suorittaa eettinen ennakkoarviointi sekä sopia oikeuksista, velvollisuuksista, vastuista, aineistojen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista sekä ilmoittaa rahoitussidonnaisuudet asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville. Tutkijoiden tulee esteellisyytilanteissa pidättäytyä arvioinnista ja päätöksenteosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6–7.)

Opinnäytetyön prosessissa huomioitiin kokonaisvaltaisesti hyvän tieteellisen käytännön toimintaperiaatteet ja eettinen näkökulma. Prosessin aikana pidettiin päiväkirjaa, johon merkattiin prosessin eri vaiheiden havaintoja ja muistiinpanoja, jotta niitä voidaan hyödyntää opinnäytetyön raporttia kirjoittaessa. Päiväkirjan pitämällä lisätään kehittämisprosessin luotettavuutta ja voidaan varmistua siitä, että raporttiin saadaan kirjattua kaikki merkityksellinen.

Tietosuojavaltuutetun toimiston (i.a.) mukaan anonymisointi on henkilötietojen käsittelyä siten, että henkilöä ei voida enää tunnistaa tietojen perusteella. Tiedot voidaan aggergoida eli karkeistaa yleiselle tasolle tai muuttaa ne tilastolliseen muotoon, jolloin yksittäisen henkilön tiedot eivät ole enää tunnistettavissa. Yhteiskehittämisen pajoissa ei kerätty osallistujalista, sillä sitä ei katsottu tarpeelliseksi ja opinnäytetyön raporttiin ei kirjata tarkkoja tietoja osallistuneiden henkilöiden tehtäväkuvista tai organisaatioista. Yhteiskehittämisen raportoinnissa ei käy ilmi, että millä paikkakunnalla se on toteutettu ja mikä kunta opinnäytetyön työelämäkumppanina toimi. Yhteiskehittämisen pajoista tehdyt havainnot kirjaetaan hienovaraisesti ja arkaluontoiset asiat jätetään kirjaamatta. Yhteiskehittämisen pajojen liittymisestä opinnäytetyöhön tiedotettiin verkostoa alusta alkaen, jotta jokaisella oli tarvittava tieto osallistumisen päätöstä tehdessä.

Opinnäytetyössä viitataan lähdeaineistoon alkuperäistä tekstiä kunnioittaen ja Diakonia-ammattikorkeakoulun ohjeistuksia noudattaen. Työelämäkumppanin kanssa laaditun sopimuksen tarkoituksena oli varmistaa kaikkien osapuolien sitoutuminen kehittämisprosessiin. Opinnäytetyötä tehdessä arvioin omaa esteellisyyttä fasilitaattorina toimimiseen ja osittain myös tästä johtuen päädyin ottamaan oman fasilitoinnin tueksi verkoston ulkopuolisen fasilitaattorin, joka lisäsi

prosessiin avoimuutta ja luotettavuutta. Ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa solmittiin vaitiolovelvollisuussopimus.

Kallisen ja Kinnusen (i.a.) mukaan yleisenä eettisenä periaatteena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa tulee välttää aiheuttamasta tutkittavana oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. Tutkimusetiikka on pulmien ratkaisua ja eettisten näkökulmien mennessä ristiin, tulee tutkijan harkita etujen ja haittojen suhdetta. Tutkija toimii usein oman harkinnan pohjalta. (Kallinen & Kinnunen, i.a.) Yhteiskehittämisen prosessin havaintoja ja konkreettisia toimenpiteitä esiteltäessä organisaatioiden johdolle huomioitiin se, että yksittäiselle työntekijälle ei koidu harmia osallistumisesta ja pajojen havainnot tuotiin aina yhteisinä huomioina esille.

Yhteiskehittämisenprosessissa huomioitiin myös asiakkaiden haavoittuvuus ja erilaiset valta-asetelmat, joita on väistämättäkin olemassa, kun asiantuntijat päättävät asiakkaiden etuuksista ja erilaisten palveluiden saannista. Nämä erityispiirteet otettiin huomioon käytännön toteutusta suunniteltaessa ja asiakkaiden edustusta kuultiin kehittämisprosessin aikana, mutta erillään asiantuntijoille suunnatusta pajatyöskentelystä. Asiakaskokemukset tuotiin pajoihin osallistujille tiedoksi ja keskusteltavaksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus siihen, että mitkä ovat hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä ja mitä toimintaedellytyksiä tarvitaan, jotta hyvä verkostotyön toimintamalli voi lähteä syntymään. Johtopäätökset pohjaavat yhteiskehittämisen prosessin tuloksiin ja teoreettisesta viitekehyksestä nousseisiin havaintoihin. Verkostotyön ohjeistukset lähtivät muodostumaan teoreettisen viitekehyksen ja yhteiskehittämisen prosessin yhteenliittymänä.

8.1 Verkostotyön toimintaedellytykset kirjallisuuden perusteella

Teoreettisen aineiston tutkimuksissa nousi korostuen esille yhteistyön tekemisen merkitys asiakkaan palvelupolulla. Asiaa oli tutkittu monessa eri kontekstissa, mutta aineistojen havainnot olivat kutakuinkin samansuuntaisia. Teoreettisen viitekehysten aineistoista kävi ilmi, että yhteistyön ja verkostotyön merkitys oli tunnistettu eri toimintaympäristöissä, mutta sitä ei kokemusten mukaan johdettu tai koordinoitu tarpeeksi tehokkaasti, myöskään verkostotyön kehittämistä ei tapahtunut toivotussa mittakaavassa. Paremmalla suunnittelulla, tavoitteellisella tekemisellä ja yhteiskehittämisellä päästään kohti oikea-aikaisia palveluita ja asiakkaan yhtenäistä palvelupolkua. Verkostotyöhön kannattaa panostaa, sillä ilman sitä ei pystytä vastaamaan nykyisiin ja tuleviin palvelurakennemuutoksiin.

Hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä on yhteinen ymmärrys asiakkaan palvelupolusta ja halu toimia yhdessä, yhteneväinen toimintakulttuurin ja ajatuksen kääntäminen pois organisaatiokeskeisestä tekemisestä yhteiseen tekemiseen, selkeät toimintamallit ja riittävä resurssointi sekä johtaminen, jolla voidaan mahdollistaa verkostotyö. Taulukot 2 ja 3 kuvaavat yhteenvetoa hyvän verkostotyön toimintaedellytyksistä sekä mitä toimintaedellytyksiä tarvitaan, jotta hyvä verkostotyön toimintamallin voi lähteä muodostumaan.

Taulukko 2. Hyvän verkostotyön toimintaedellytykset kirjallisuuden perusteella

Hyvän verkostotyön toimintaedellytykset:
Verkoston toimijoiden roolit selväksi ja toisten toimijoiden tunteminen.
Avoimuus verkostotyön odotuksista.
Halu toimia yhdessä.
Verkoston jäsenten osaaminen näkyväksi.
Yhteinen ymmärrys verkoston tehtävästä ja asiakkaan palvelupolusta.
Ryhmäytymiseen riittävästi aikaa.
Toimijoiden moninaisuus huomioidaan työskentelyssä.
Panostetaan luottamuksen rakentumiseen.
Sitoudutaan yhdessä sovittuihin toimintatapoihin.
Tavoitteellinen työskentely.

Ryhmän kokonaispotentiaalin hyödyntäminen.
Tasapuolinen osallistumismahdollisuus.
Riittävä resursointi verkostotyöhön.
Organisaatioiden johto mahdollistaa yli organisaatorajojen ylittävän verkostotyön tekemisen ja myös kannustaa siihen.
Koordinaatorakenteet tukemaan työskentelyä.

Taulukko 3. Hyvän verkostotyön toimintamallin syntymiseen tarvitaan kirjallisuuden perusteella

Verkostotyön hyvän toimintamallin syntymiseen tarvitaan:
Yhteinen ymmärrys, miksi verkoston on tärkeä toimia ja millaisia haasteita voidaan yhdessä ratkaista.
Rohkeutta toimia verkoston omilla ehdoilla.
Salliva ilmapiiri, jossa on mahdollisuus nostaa esille myös vaikeat asiat.
Yhdessä sovitut tavoitteet, jotka on asetettu konkreettiselle tasolle.
Tavoitteiden toteutumista seurataan ja toimintaa voidaan tarpeen vaatiessa ketterästi muuttaa, jotta tavoitteet ovat saavutettavissa.
Koordinaatorakenteita, jotka tukevat verkoston toiminnan sujuvuutta ja toimintamallien syntymistä.
Yhteneväinen toimintakulttuuri.
Organisaatiokeskeisyydestä yhdessä tekemiseen.
Verkoston toimintamallien rakentumiselle annetaan riittävästi aikaa.
Mahdollistetaan toiminnan jatkuva kehittyminen.
Selkeä työnjako verkoston toimijoiden välille.
Johtajuus mukautuu verkoston tarpeiden mukaiseksi, itseohjautuvuuden ja tiukemman johtajuuden välillä.
Verkoston työskentelyn fasilitointi auttaa mm. toiminnan arvioimisessa.

Verkostotyön toimijoiden on tärkeä hahmottaa, että mitä verkostotyö oikeastaan on ja mistä käsin on itse osallistumassa verkostoon. On hyvä oivaltaa, että millaisia odotuksia verkoston toiminnalle on tiedostamatta tai tiedostaen asettanut, sillä ne ohjaavat verkostoon osallistumista. Monialaisessa verkostossa on valtava

määrä tietoa ja osaamista, joten ne on hyvä tehdä näkyväksi jo alusta alkaen. Työntekijöissä on paljon potentiaalia ja heidän erilaisuus tulisi huomioida verkostotyön koordinoinnissa ja johtamisessa, jotta kaikki potentiaalinen osaaminen saataisiin verkoston hyötykäyttöön ja ratkaisemaan yhteisiä haasteita. Verkostotyön hyviä toimintamalleja voi muodostua, kun osallistujilla on riittävästi tietoa toisistaan sekä yhteisestä päämäärästä ja ryhmäytymiselle on annettu tarpeeksi aikaa.

Toiminnan aloituksen vaiheessa on syytä keskittyä luottamuksen synnyn edistämiseen ja tutuksi tuleminen onkin jo ensimmäinen askel luottamuksen synnyssä. Hyvä toimintamalli selkeyttää toimijoille, että minkä aiheen äärellä ollaan toimimassa ja yhteinen kiinnostus käsiteltävää asiaa kohtaan tukee eri toimijoiden sitoutumista yhdessä tekemiseen. Toimijan on myös helpompi sitoutua toimintaan, jos kokee itsensä tärkeäksi osaksi verkostoa. Hyvä toimintamalli sisältää tavoitteet ja niiden seurannan, sillä vain niin voidaan päästä tulokselliseen toimintaan. Tavoitteita luodessa tulee pyrkiä avoimuuteen ja verkostotyölle asetettujen odotusten sanoittamiseen, sillä ne voivat olla kullakin toimijalla erisuuntaiset. Mitä avoimemmin voidaan keskustella tavoitteista, niin sitä varmemmin voidaan asettaa kaikkia osapuolia palvelevat tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta voidaan aidosti työskennellä niitä kohti.

Verkoston toimintaa ja toimintamalleja suunniteltaessa ja kehittäessä on tärkeää, että ei lähdetä kopioimaan kenenkään toisen verkoston toimintamalleja sellaisenaan käyttöön. Verkostojen toimintamallit ovat verkostokohtaisia ja ne tulee kehittää yhdessä sen toimijoiden kesken. Verkoston täytyy siis uskaltaa toimia omilla ehdoilla ja kokeilemalla hakea toiminnalle sopivimmat toimintamallit. Toimintamalleja on hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin ja todeta, että palvelevatko ne enää verkostoa sellaisenaan vai tulisiko niihin tehdä muutoksia, jotta ne palvelisivat paremmin. Tavoiteltavaa on, että verkoston toimintaan syntyy ilmapiiri, jossa haastavatkin asiat voidaan nostaa keskusteluun ja ne ratkaistaan yhdessä.

Verkoston johtaminen on moniulotteinen asia, sillä verkoston johtaminen vaatii tarkastelua, että millaista johtajuutta verkosto oikeastaan tarvitsee vai voidaanko luottaa itseohjautuvaan prosessiin. Johtajuuden tarve voi vaihdella verkostossa

ja tärkeintä onkin, että johtajuus mukautuu verkoston tarpeiden mukaiseksi. Organisaatioiden johtajilla sen sijaan on ensiarvoisen tärkeä rooli verkostotyön mahdollistajina ja samalla he näyttävät organisaation henkilöstölle, että mitä verkostotyöstä tulisi ajatella ja koetaanko sen olevan tärkeää. Organisaatioissa esimerkiksi johtamisella voidaan kannustaa verkostotyön tekemiseen ja uusiin verkostoihin liittymisessä.

8.2 Verkostotyön toimintaedellytykset työpajojen perusteella

Työpajatyöskentelyn aineiston analyysin prosessi on avattu tarkemmin lukuun 5.6. ja luku 6 käsittelee pajojen tuloksia. Työpajojen aineiston analyysin mukaan verkostotyön tärkeiksi toimintaedellytyksiksi tunnistettiin tiedonkulku, lakisääteisten velvollisuuksien tunnistamisen, yhteinen ymmärrys, koordinaatio, niin asiakastyössä kuin koko verkoston työskentelyssä, vastuista ja seurannasta sopiminen, yhdessä sovitut toimintamallit ja tietoisuuden lisääminen. Nämä kokonaisuudet ovat kovin laajoja ja ne pitävät sisällään hyvin monitasoisia asioita. Taulukko 4 tiivistää hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä työpajatyöskentelyn perusteella. Taulukko 5 suuntaa katseet hyvän verkostotyön toimintamallin muodostamiseen.

Taulukko 4. Hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä työpajatyöskentelyn perusteella.

Työpajatyöskentelyn tulosten mukaan hyvän verkostotyön toimintaedellytykset ovat:
Jokainen verkoston jäsen ottaa vastuun omasta tekemisestään, ja vaikuttaa näin verkostotyön sujuvuuteen.
Ajantasainen tiedonkulku, niin asiakasasioissa kuin verkostotyön ajankohtaisissa asioissa, kuten henkilöstövaihdoksista ja pitkistä poissaoloista.
Riittävä tieto verkoston toimijoiden osaamisesta.
Ymmärrys kunkin toimijan lakisääteisistä velvollisuuksista.
Luottamuksen rakentumista voi jokainen edistää, kun toimii yhdessä sovitulla tavalla.
Sitoudutaan verkostossa työskentelyyn.
Aika ja paikka tutustua muihin toimijoihin.
Yhteinen ymmärrys asiakkaan palvelutarpeesta.
Arvostava ja kunnioittava kohtaaminen.

Verkostotyön toimintaedellytyksenä pidettiin kunkin toimijan sitoutumista verkostotyöhön, sovittuihin toimintamalleihin ja esimerkiksi asiakasasioissa olisi hyvä ilmoittaa muille mukana oleville toimijoille, että asiat ovat edenneet sovitulla tavalla. Tarvitaan siis aktiivista seurantaä sovittujen asioiden varmistamiseksi. Näin pystytään välttymään myös väliinputoamistilanteilta sekä päällekkäiseltä työskentelyltä. Tiedonkulku on ensiarvoisen tärkeä saada toimimaan, sillä ilman sitä verkostotyön tekeminen on mahdotonta

Verkostotyön onnistumisen edellytyksiä parantavat jokainen toimija omalla toiminnallaan ja jokaisella on mahdollisuus myös vaikuttaa luottamuksellisen ilmapiiriin ja hyvien toimintatapojen rakentumiseen. Arvostava ja kunnioittava kohtaminen sekä toisten toimijoiden ammatillisuuden arvostaminen ovat avainasemassa luottamuksen rakentumisessa. Tarvitaan myös riittävästi tietoa toisten työtehtävistä ja osaamisesta, jotta luottamus pääsee syntymään eri toimijoiden välille. Jo kuulumisten vaihdon kautta voidaan edistää verkoston jäsenten tuntemista ja se sujuvoittaa myös palveluohjausta. Luottamuksen rakentumista edistää toimiminen yhdessä sovitulla tavalla. Kaikkien toimijoiden tulee kantaa vastuu omista tekemisistään verkostossa työskennellessä ja toiminnan sujuvoittamiseksi on tärkeää, että kullakin toimijalla on pelisäännöt selvillä. Yhteisen ymmärryksen ja yhteneväisen toimintakulttuurin kautta voidaan lähteä kehittämään yhdessä sovittuja toimintamalleja.

Työpajatyöskentelyn mukaan verkostotyön merkitys kasvaa muutostilanteissa, sillä palveluiden rakenteiden uudistuessa ja lakisääteisten vastuiden muuttuessa turvaudutaan entistä enemmän verkoston tukeen. Lakisääteiset järjestämisvastuumuutokset haastavat verkoston toimintaa, jos esihenkilö- ja johtotasolla on eriäviä ajatuksia verkostotyön tärkeydestä tai soveltuvista toimintamalleista. Muutostilanteet voivat aiheuttaa raja-aitoja niille yhdyspinnoille, joissa niitä ei aiemmin ole ollut ja joihin niitä ei ole myöskään tarpeen rakentaa. Verkostotyön yksi onnistumisen edellytys on johdon mahdollistaminen ja verkostotyöhön kannustaminen.

Taulukko 5. Hyvän verkostotyön toimintamallin muodostuminen työpajatyöskentelyn perusteella.

Työpajatyöskentelyn tulosten mukaan verkostotyön hyvän toimintamallin syntymiseen tarvitaan:
Yhteiskehittämistä, jotta jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin kehittymiseen.
Verkoston toimintaa tukeva koordinaatioryhmä.
Joustavuutta muutostilanteissa.
Selkeä yhteinen päämäärä ja tavoitteet.
Tavoitteiden seuraaminen.
Johtajien päätöksiä uudelleen resursoimisesta.
Aikaa toimintamallin muodostumiseen.
Rohkeutta kokeilla erilaisia toimintamalleja ja tarvittaessa mahdollisuutta muuttaa niitä.

Monialaisen verkoston työpajojen tulosten johtopäätöksenä on, että hyvä verkostotyön toimintamalli on yhdessä kehitetty, joustava muutostilanteissa, rajoittamaton ja työskentelyä tukeva. Toimintamallin tulee olla tarpeeksi selkeä ja kaikkien toimijoiden tiedossa, jotta se voi tuoda asiakkaan tukipolulle uusia elementtejä ja verkoston omaan toimintaan varmuutta ja selkeyttä.

Työpajatyöskentelyn havaintojen perusteella verkostotyön toimintamallin kehittyminen vaatii aikaa. Sitä ei saada kehitettyä kerrassa eikä toisessa, vaan käytännön kokemusten ja erilaisten kokeilujen kautta voidaan kehittää verkostokohtaisia toimintamalleja. Verkostolla täytyy olla rohkeutta muuttaa toimintamalleja, mikäli ne eivät olet toimivia. Verkostotyön aloitukseen sen sijaan voidaan tämän yhteiskehittämisen prosessin kokemuksen perusteella todeta, että erilaiset yhteiskehittämisen työvälineet, kuten Palveluintegraation muotoilu-valmennus, ovat oivallisia verkostotyön aloituksessa, organisoitumisessa ja tavoitteiden asettamisessa. Se myös haastaa verkostoa miettimään isommin yli organisaatorajojen sekä osallistaa myös organisaatioiden johtoa ja päättäjiä mukaan prosessiin. Palveluintegraation muotoilu-valmennus ohjasi tässä kehittämisprosessissa luomaan yhteistä ymmärrystä haasteelliseksi koettuihin asioihin ja sen eri tehtävien kautta verkoston ryhmäytyminen ja yhteisen ymmärryksen oivallukset tapahtuvat luontevasti työskentelyn aikana.

Työskentelyssä nousivat esille myös kolme eri verkostotyön merkityksellistä tarkastelukulmaa, joita olivat nykyisen toimintaympäristön vaikutukset asiakkaaseen, työntekijään ja organisaatioiden talouteen. Verkostotyöllä on vaikutuksia asiakkaan palveluiden oikea-aikaisuuteen, turvallisuuden tunteen ja luottamuksen rakentumiseen, pärjäämiseen systeemisessä kokonaisuudessa sekä kokonaisvaltaisesti autetuksi tulemiseen. Verkostotyöllä on vaikutuksia työntekijöiden pitovoimaan ja työhyvinvointiin, jotka kulkevat usein myös käsikädessä. Työntekijöiden näkökulmasta vaikutusmahdollisuudet luovat luottamusta työnantajaan ja lisäävät työssä merkityksellisyyden kokemista, niillä on vaikutuksia myös verkostotyön tekemiseen. Verkostotyö mahdollistaa vastuun jakamista ja hälventää epävarmuuden kokemista, niin asiakastyössä kuin palvelurakenteiden muutostilanteissa. Taloudellisesta näkökulmasta verkostotyöllä on vaikutuksia monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden oikeanlaisiin ja oikea-aikaisiin palveluihin ohjautumiseen ja tällöin voidaan arvioida sen tuovan myös konkreettisia säästöjä organisaatioille, kun työntekijät eivät hoida asiakkaan asioita vain omista tehtävänkuvistaan käsin. Verkostotyöllä asiakkaan palvelutarpeesta muodostuu monipuolisempi kuva, jolloin voidaan miettiä moniammatillisesti asiakkaan tukipolun kokonaisuutta ja ohjata oikeanlaisen tuen piiriin. Asiakkaan ollessa oikeanlaisen tuen ja avun piirissä, hän tulee autetuksi ja palvelusta toiseen liikkumisen tarve vähenee.

8.3 Verkostotyön ohjeistukset

Verkostotyön ohjeistukset lähtivät muodostumaan teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden asioiden ja yhteiskehittämisen prosessin tulosten kautta, joita käsitellään tarkemmin luvuissa 6, ja 8.2. Ohjeistusten kokoaminen perustuu omiin johtopäätöksiini. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelin verkostotyötä ensisijaisesti toiminnan suunnittelun ja jäsenten organisoitumisen, tavoitteiden asettamisen ja kehittämisen sekä johtamisen näkökulmasta. Työpajoissa samat teemat nousivat luontevasti esille, vaikka työskentely ei niihin varsinaisesti ohjannut. Verkostotyön ohjeistukset käsittelevät verkostotyötä edellä mainittujen teemojen pohjalta. Verkostotyön ohjeistukset sijaitsevat opinnäytetyön raportin Liitteenä 2.

Pajatyöskentelyn tulosten perusteella toisten tehtävänkuvien ja lakisääteisten tehtävien tunteminen koetaan edesauttavan yhdessä tekemistä ja palveluohjausta. Verkoston jäsenet toivoivat verkoston seuraaviin tapaamisiin valmiiksi mietittyjä sisältöjä, mutta myös vapaalle keskustelulle ja tutustumiselle tulisi olla aikaa. Yhdessä tekemiseen toivottiin sitoutumista ja vastuunkantoa omista teke misistään. Pajatyöskentelyn yhteenvedossa (Taulukko 4) on kuvattu hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä muun muassa seuraavin lausein: Riittävä tieto verkoston toimijoiden osaamisesta. Ymmärrys kunkin toimijan lakisääteisistä velvol lisuuksista. Luottamuksen rakentumista voi jokainen edistää, kun toimii yhdessä sovitulla tavalla. Sitoudutaan verkostossa työskentelyyn. Aika ja paikka tutustua muihin toimijoihin. Järvensivu (2019, s. 40-41) kuvaa tuntemista, luottamusta ja sitoutumista toisia vahvistavaksi kehäksi, jotka ovat verkostotyön onnistumisen ytimessä. Valtioneuvoston kanslia (2019, s. 27) opas selventää, että toisten tun temiselle tulee antaa riittävästi aikaa ja sillä voidaan tehdä verkoston kokonais- potentiaali näkyväksi. Airan (2012, s. 51, s. 53) tutkimuksessa mainitaan luotta muksen rakentuvan myös verkostossa kahden ihmisen välille. Teoreettisen viite- kehyksen yhteenvedossa (Taulukko 2) on kuvattu hyvän verkostotyön toiminta- edellytyksiä seuraavin lausein: Verkoston jäsenten osaaminen näkyväksi. Ryh- mäytymiseen riittävästi aikaa. Panostetaan luottamuksen rakentumiseen. Sitou- dutaan yhdessä sovittuihin asioihin. Yhteenvedosta poimittujen teorioiden ja pa- jatyöskentelyn havaintojen pohjalta, päädyin kirjaamaan hyvän verkostotyön toi- mintaedellytyksiksi (Taulukko 6) kohdat 1-4. Taulukko 6 ja 7 vastaavat tutkimus- kysymyksiini. Niiden sisältö lähti rakentumaan pääosin tässä kappaleessa kuva- tulla tavalla.

Verkostotyön ohjeistuksiin valikoitui tärkeitä asioita, jotka koin merkityksellisiksi nostaa teoreettisesta viitekehyksestä ohjeistuksien eri otsikoiden alle ja jotka tois- tuivat edes jollakin tasolla verkostotyön kirjallisuudessa sekä työpajojen tulok- sissa. Verkostotyön ohjeistuksia laatiessa minulla oli ymmärrys siitä, että verkos- toa ei voida kehittää tai johtaa ulkoapäin, joten ohjeistukset ohjaavat lähinnä tar- kastelemaan jonkin verkostotyön osa-alueen toimivuutta verkoston jäsenten kes- ken. Verkostotyön ohjeistuksissa on myös kysymyksiä, jotka haastavat lukijaa pohtimaan verkostotyön suunnittelua, omia odotuksia ja johtamista.

Verkostotyön ohjeistukset (Liite 2) suunniteltiin mahdollisimman helposti luettavaksi ja koin tärkeäksi, että sen visuaalinen ilme houkuttelee lukemaan. Verkostotyön ohjeistuksissa käytetyt lähteet löytyvät viittauksineen opinnäytetyön raportista. Ohjeistuksissa lähteet on mainittu vain lähdeluettelona.

Taulukko 6. Hyvän verkostotyön toimintaedellytykset kirjallisuuden ja yhteiskeittämisen työpajojen perusteella.

Hyvän verkostotyön toimintaedellytyksiä:

1. Tietoa jäsenten asiantuntijuudesta, tehtävänkuvista ja lakisääteisistä velvollisuuksista.
2. Toiminnan käynnistymiselle ja ryhmäytymiselle on aika ja paikka.
3. Luottamus, jokainen voi edistää sen syntymistä omalla toiminnallaan.
4. Sitoutuminen, toimitaan yhdessä sovitulla tavalla ja kannetaan vastuu omista tekemisistä.
5. Avoimuus odotuksista ja omista tarpeista.
6. Aito halu toimia yhdessä.
7. Verkoston kokonaispotentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen.
8. Yhteinen ymmärrys verkoston tehtävästä ja asiakkaan palvelupolusta.
9. Toimijoiden moninaisuus huomioidaan työskentelyssä.
10. Tavoitteellinen työskentely.
11. Tasapuolinen osallistumismahdollisuus.
12. Riittävä resursointi verkostotyöhön.
13. Organisaatioiden johto mahdollistaa verkostotyön tekemisen ja kannustaa myös siihen.
14. Koordinaatorakenteita, jotka tukevat verkoston toimintaa.
15. Ajantasainen tiedonkulku, niin asiakasasioissa kuin verkoston ajankohtaisissa asioissa.
16. Arvostava ja kunnioittava kohtaaminen.

Taulukko 7. Verkoston hyvän toimintamallin syntymiseen tarvitaan kirjallisuuden ja yhteiskehittämisen työpajojen perusteella

VERKOSTON HYVÄN TOIMINTAMALLIN SYNTYMISEEN TARVITAAN:

1. Yhteinen ymmärrys, miksi verkoston on tärkeä toimia ja millaisia haasteita voidaan yhdessä ratkaista.
2. Rohkeutta toimia verkoston omilla ehdoilla.
3. Kokeilemista, jotta selviää mitkä toimintamallit ovat hyviä juuri kyseiselle verkostolle.
4. Tilaa kehitymiselle ja reagointikykyä muutostilanteissa.
5. Salliva ilmapiiri, joka mahdollistaa myös vaikeiden asioiden käsittelyn.
6. Yhdessä sovitut tavoitteet, jotka on asetettu konkreettiselle tasolle.
7. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja toimintaa voidaan tarpeen vaatiessa ketterästi muuttaa.
8. Tavoitteiden mittaamista, joka ei kuormita verkoston jäseniä.
9. Koordinaatorakenteita, esimerkiksi koordinaatioryhmä joka tukee toiminnan pysyvyyttä ja toimintamallien muodostumista.
10. Siirtymistä organisaatiokeskeisyydestä yhdessä tekemiseen.
11. Yhteneväinen toimintakulttuuri.
12. Tarvitaan aikaa. Toimintamallit voivat muodostua vaiheittain. Pienikin edistyminen on eteenpäin.
13. Johtajuutta, joka mukautuu verkoston tarpeiden mukaiseksi, itseohjautuvuuden ja tiukemman johtajuuden välillä.
14. Verkoston työskentelyn fasilitointi voi tukea verkostoa mm. toiminnan kehittämisessä ja arvioimisessa.
15. Yhteiskehittämistä, jotta jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin kehittämiseen.
16. Organisaatioiden päätöksiä uudelleen resursoimisesta.

9 POHDINTA

Organisaatioiden on entistä paremmin kyettävä hahmottamaan toimintaympäristöjensä muuttumista sekä ennakoimaan siinä tapahtuvia muutoksia. Enää ei riitä pelkkä reagoiminen, vaan on kyettävä entistä nopeammin uudistamaan strategioitaan, toimintatapojaan, tuotteitaan ja palveluitaan sekä vastaamaan asiakkaiden entistä vaativimpiin tarpeisiin. Ulkoisen ympäristön muutokset asettavat organisaatiot ja niiden johdon uudenlaisten haasteiden eteen, eikä tämän hetkiset toimintatavat näytä olevan tehokas ratkaisukeino näiden haasteiden kohtaamiseen. Organisaatiomuutoksiin ei voida enää vastata organisaatioiden rakenteisiin kohdistuvilla toimenpiteillä, kuten yrityksellä saada ratkaisuja nopeiden muutosten kautta tai yrityksellä kuvata rakenteita verkostomaiseksi. Rakenteelliset ratkaisut eivät pysy nopeiden muutosten mukana, vaan muodollisen organisaation keskittymisen sijaan on kiinnitettävä huomio todelliseen organisaatioympäristöön eli ihmisten itsensä rakentamiin verkostoihin, joita he ovat muodostaneet pyrkiesään saamaan asiakkuuksiin liittyviä tuloksia. (Ahonen ym., 2015, s. 243.)

Organisaatioiden johdossa voidaan verkostotyöskentely edelleen nähdä aikaan vievänä ja sen arvoa ei aina tunnisteta tai tehdään muodollisesti verkostotyötä, tekemättä sitä kuitenkaan aidosti. Verkostotyön tekemisessä on suuri merkitys johtamisella, joka voi kannustaa verkostoissa työskentelyyn tai pahimmassa tapauksessa jopa estää verkostotyön synnyn. Uudenlaiset toimintaympäristöt haastavat etenkin organisaatioiden johtoa verkostotyötä tukevan toimintakulttuurin luomisessa ja toimintatapojen suunnan näyttämisessä.

Tulevaisuuden organisaatioihin tarvitaan ihmisiä, joilla on ongelmanratkaisukykyä, oman toiminnan arviointikykyä, kykyä suuntautua itsenäisesti uusiin haasteisiin ja kyetä tekemään töitä varsin erilaisten ihmisten ja osaajaryhmien kanssa (Ahola ym., 2015, s. 249). Organisaatioiden on tärkeä panostaa työntekijöiden verkosto-osaamisen vahvistamiseen, niin johdon kuin työntekijöiden osalta. Tämä tulisi huomioida rekrytoinneissa, perehdyttämisessä kuin myös olemassa olevan henkilökunnan kouluttamisessa.

Kehittämistyö lähti muodostumaan työelämän tarpeista käsin ja tulevaisuuden palvelurakennemuutokset huomioiden. Kehittämistyön myötä paikallinen verkostotyö käynnistyi ja työpajojen tuloksia voitiin hyödyntää myös ESR-rahoitettujen hankkeiden toimenpiteiden suunnittelussa ja uutta hankehakemusta kirjoittaessa. Tämän kehittämistyön jatkumona työelämäkumppanilla käynnistyy hanke, jonka yhtenä tavoitteena on tukea verkostotyön koordinoinnissa ja kehittää verkoston toimijoiden kanssa toimintamalleja, jotta asiakkaalle voidaan järjestää entistä sujuvampia palvelupolkuja ja monialaisia palveluja matalalla kynnyksellä. Tässä kehittämistyössä oli mukana läpileikkaavana teemana tulevaisuuden palvelurakennemuutosten ennakoiminen verkostotyön toimivuuden näkökulmasta, jotta TE-palveluiden siirto kunnille olisi helpompaa niin työntekijöille kuin asiakkaillekin.

Tämä opinnäytetyön tekeminen vahvisti ammatillista osaamistani verkostossa työskentelyyn, yhteiskehittämisen fasilitointiin ja yhteiskehittämisen prosessin eri vaiheissa toimimiseen, niin suunnittelusta toteutukseen. Opinnäytetyön prosessi tuki oman asiantuntijuuden kehittymistä kokonaisvaltaisesti ja se oli hyvä jatkumo Monialainen ja yhteensovittava johtaminen -koulutuksen eri kurssien sisältöihin. Koin tärkeänä, että pääsin opinnäytetyössä toteuttamaan koulutuksessa käsitellyjä asioita konkreettisella tasolla. Verkosto-osaaminen ja yhteiskehittäminen on tulevaisuuden valuuksia työkentällä ja uskon, että tämän prosessin kokemuksista on hyötyä vielä moneen kertaan.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykankangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aira, A. (2012). *Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön*. Puheviestinnän vuosikirja 2012 (s. 49-53), Prologos ry. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/40932>
- Alho, S. (2021). *Kollektiivinen asiantuntijuus ja monitoimijainen yhteistyö aikuis-sosiaalityössä*. Teoksessa A.-L. Matthies, A.-R. Svenlin, & K. Turtiainen. *Aikuissosiaalityö: tieto, käytäntö ja vaikuttavuus*. (69-85). Gaudeamus.
- Autioniemi, J., Mäntylä, N., Kosonen, J., Partinen, H., & Perna H-K. (2021). *Muuttuva julkinen hallinto ja työelämäkompetenssien suuntaviivat suomalaisessa korkeakoulutuksessa*. Hallinnon tutkimus 2/2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95637/65145?acceptCookies=1>
- Bagayogo, F., Liette, L., Jui, R. & Isabelle, V. (2014). *Co-creation of knowledge in healthcare: A study of social media usage*, Piscataway, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. (IEEE), January, 626–635. https://www.researchgate.net/publication/262311737_Co-creation_of_Knowledge_in_Healthcare_A_Study_of_Social_Media_Usage
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). *Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations*. Public Management Review, 22(6), 791-812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Friman, S., Ikonen, T., Eloranta, S. & Suominen, S. (2020). *Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palveluketjujen kehittäminen*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. <https://journal.fi/sla/article/view/84892>
- Gretschel, A., Mulari, T. (2013). *Ryhmistä verkostoiksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi: monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen*

- loppujulkaisu*. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67. SP-Paino. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/ryhmista_verkostoksi_ja_verkoston_toiminta_laadukkaaksi.pdf
- Hankonen, R. (2023). ”Kukaan ei tiedä mistään mitään” – Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstö tyytymätön aloitukseen. Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskus Tehy. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/kukaan-ei-tieda-mistaan-mitaan-pohjois-pohjanmaan-hyvinvointialueen-henkilosto-tyytymaton>
- Hiilamo, H., Määttä, A., Koskenvuo, K., Pyykkönen, J., Räsänen, T., & Aaltonen, S. (2017). *Nuorten osallisuuden edistäminen: selvitysmiehen raportti*. (Diak puheenvuoro 11) Diakonia-ammattikorkeakoulu https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133266/Puheenvuoro_11_978-952-493-298-1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Jämsä, U. & Laru, E.-L. (2019). *Verkostoyhteistyö ja asiakkaan osallisuus edistävät monitahoista tukea tarvitsevan nuoren kuntoutumista*. Kuntoutus 42 (2019): 4. (s.19 – 27). <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/91970>
- Järvensivu, T. (2019) *Verkostojen johtaminen, opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Kainulainen, S. & Valkeinen, H. (2023). *3X10D-elämäntilannemittari*. Duodecim terveysportti. <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tmi/article/tmm00192?toc=802599>
- Kallinen, T & Kinnunen, T. (i.a.) Etnografia. Teoksessa J, Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kela. (2023) *Uusi suostumuslomake helpottaa viranomaisten välistä tiedonvaihtoa*. <https://www.kela.fi/ajankohtaista/5284452/uusi-suostumuslomake-helpottaa-viranomaisten-valista-tiedonvaihtoa>
- Keskitalo, E. (2020). *Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia*. Teoksessa J, Helminen.(toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan* (s. 22-35). Diakonia-ammattikorkeakoulun Tki-toiminnan vuosikirja 5.

- https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4_18_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Keskitalo, E. (2021). *Yhteiskehittämisen tausta ja käsite*. Teoksessa E., Keskitalo & P., Vuokila-Oikonen. (toim.) *Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin. -Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen*. (s. 12-22). (Diak Työelämä 25). Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740368/DIAK_Ty-oelama25_web.pdf?sequence=6#page=14
- Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A., ja Perikangas, S. (2020). *Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna*. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan*. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5 (s.36-49). (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Työelämä 18.) Diakonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333626/DIAK_Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4_18_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lappalainen, K. (2017) *Työttömien työelämävalmiuksien tukeminen edellyttää tiivistä verkostoyhteistyötä terveydenhuollossa*. Työelämän tutkimus 15 (2017): 3. (s.287-290). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85280>
- Määttä, A. & Keskitalo, E. (2014). *Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä*. Yhteiskuntapolitiikka 2014; 79 (2), (s. 197–207). <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116235/maatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Määttä, A. (2019). *Palveluintegraation muotoilu -työskentely selkeyttää monialaista yhteistyötä ja sen johtamista*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://dialogi.diak.fi/2019/05/02/palveluintegraation-muotoilu-tyoskentely-selkeyttaa-monialaista-yhteistyota-ja-sen-johtamista/>
- Määttä, A., Harkko, J. & Kalm-Akubardia, M., (2019). *Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus*. Teoksessa M., Rajavaara, A., Määttä, R-L., Kokko & L.,

- Tarkiainen, (toim.) *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun.* (s. 88-103) Kela. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301617/Aktivointipolitiikkaa_yhteisin_palveluin_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllwed=y
- Niemelä, J. & Kivipelto, M. (2019). *Asiakaslähtöinen palvelupolkumalli tulevaisuuden sote-keskusten lähtökohdaksi.* THL Työpaperi 37/2019 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138819/TY%c3%962019_37_Asiakasl%c3%a4ht%c3%b6inen%20palvelupolku-malli_verkko_tark.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niiranen, K., Hakulinen, H., Manninen, P. & Räsänen, K. (2014) *Työttömien terveyspalvelujen kehittäminen – verkosto mahdollisuutena.* Työelämän tutkimus 12 (2014) : 1 (s.3–22) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87184>
- Niiranen, V. (2017). *Moniammatillisten verkostojen johtaminen.* Teoksessa S. Rissanen ja J. Lammintakanen, (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (129-146) Sanoma Pro Oy, Helsinki
- Osborne, S. P. (2018). *From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?* Public Management Review, 20(2), 225-231. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M., & Leskelä, R-L. (2020). *Reit-tiipas vaikuttavuuteen -Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa.* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1) Valtioneuvoston kanslia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020_1_%20Reit-tiipas%20vaikuttavuuteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rossi, P. (2016) *Asiakaslähtöinen palvelukonsepti julkisen palvelujärjestelmän kehittämisessä -Case turku.* Teoksessa P-H. Rannisto & P. Tienhaara, *Sote-palvelut markkinoilla – tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja.* (s. 125-144) Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100329>

- Ruoslahti, H. (2020). *Yhteiskehittäminen EU-rahoitetuissa hankkeissa*. Tiede Ja Ase, 2020(78). <https://journal.fi/ta/article/view/101309>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Seikkula, S. & Arnkil, T. E., (2009). *Dialoginen verkostotyö*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Esa Print Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79883/93ae45f6-b7c4-403f-9dff-643b813972bf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sipponen-Damonte, M. (2020) *Mitä fasilitointi on?* <https://varmuuttafasilitointiin.fi/fasilitointi/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *TIEKARTTA 2030: Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161612>
- Stott, L. (2018). *Co-production. Enhancing the role of citizens in governance and service delivery*. Technical Dossier no 4. European Union. <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/system/files/2021-06/TD4-Co-production%20-%20enhancing%20the%20role%20of%20citizens%20in%20governance%20and%20service%20delivery.pdf>
- Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>
- Suomen Fasilitaattorit. (i.a) *Mitä fasilitointi on?* Saatavilla 30.5.2023 <https://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi>
- Tarpila, J-E. (i.a.). *Mitä fasilitointi on?*.Fasilitointiareena. <https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/mitafasilitointion/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (i.a.) *Tietosuoja*. Saatavilla 6.4.2023 <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5 ed.). Helsinki: Tammi.

- Tuomisto, J., Pohjola, M. & Rintala, T. (2020). *From insight network to open policy practice: Practical experiences. Health research policy and systems*, 18(1), 36-24. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00547-3>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021). *Kumppanuuspilottien kehittävä arviointi*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työelämä 2021:4. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162674/TEM_2021_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Työllisyyden hoito sote-uudistuksessa. (2022). Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-uudistus-ja-kuntaliitto/sote-muutostuki/kuntien-ja-hyvinvointialueiden-yhteistyö-ja-yhdyspinnat/työllisyyden-hoito>
- Valtioneuvoston kanslia (2019). *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) *Johtaminen -Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. uud.p. Tietosanoma Oy.

LIITE 1. Tiedonhaku

Kirjoittaja ja vuosi	Otsikko	Tutkimuksessa käytetty menetelmä ja aineisto	Julkaisu	Tiivistelmä
Annaleena Aira, 2012	Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön	Kvalitatiivinen tutkimusote, havainnointi ja haastattelu	LECTIO PRAECURSORIA	Tutkitaan vuorovaikutuksen vaikutuksia toimivaan yhteistyöhön.
Susanna Friman, Tuija Ikonen, Sini Eloranta, Sakari Suominen 2020	Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palveluketjujen kehittäminen	Puolistrukturoitu teemaryhmähaastattelu	Sosiaalilääketieteellisen Aikakausilehti	Tutkimuskohteena sote-organisaatioiden välinen alueellinen yhteistyö.
Kirsi Niiranen, Hanna Hakulinen, Pirjo Manninen ja Kimmo Räsänen 2014	Työttömien terveyspalveluiden kehittäminen -verkosto mahdollisuutena	Teemahaastattelu ja verkostokysely	Työelämä tutkimus	Työttömien palvelutarpeet ja verkostotyön näkökulma vahvana.
Ulla Jämsä, Eevaleena Laru, 2019	Verkostoyhteistyö ja asiakkaan osallisuus edistävät monitahoista tukea tarvitsevan nuoren kuntoutumista	Toimintatutkimus	Kuntoutus	Monialaista tukea tarvitsevan asiakkaiden palveluketjut ja kuntoutuksen ja yhteistyön näkökulma.
Kirsi Lappalainen, 2017	Työttömien työelämävalmiuksien tukeminen edellyttää tiivistä verkostoyhteistyötä terveydenhuollossa	Teemahaastattelut, verkostokyselyt, terveystyöskelyt ja asiakaspalaute	Työelämä tutkimus	Arvioi asiakasprosessin toteutumista työttömien terveyspalveluissa, viranomaisyhteistyön verkostoja sekä työterveyshuollon ja perusterveydenhuollon vastaanotto toiminnan välistä yhteistyötä.

LIITE 2. Verkostotyön ohjeistukset



VERKOSTON VOIMAVARAT

-Näkökulmia verkoston kehittämiseen

**Veera Karvonen
syksy 2023**

Hei,

Toimimme työssämme kukin erilaisissa, eri suuruisissa ja erilaisiin konteksteihin sijoittuvissa verkostoissa. Joihinkin verkostoihin meidät on veloitettu tehtävänkuvamme puolesta osallistumaan, toisiin osallistumme itseohjautuen enemmän kuin mielellään. Kokemuksemme kustakin verkostosta resonoi ajatuksiimme ja sitä kautta myös kyseisessä verkostossa toimimiseen. Toisissa verkostoissa on luontaisesti tunne, että jokaisella toimijalla on merkitystä ja kaikkien verkoston jäsenten näkemykset ovat yhtä arvokkaita. Toisinaan verkostot tuntuvat toimivan joidenkin toimijoiden sanelemana ja hierarkkisella työotteella. Verkosto-osaaminen on tämän päivän organisaatioissa valtava voimavara ja onkin tärkeää, että verkosto-osaaminen lisääntyy organisaatioiden eri toimintatasoilla.

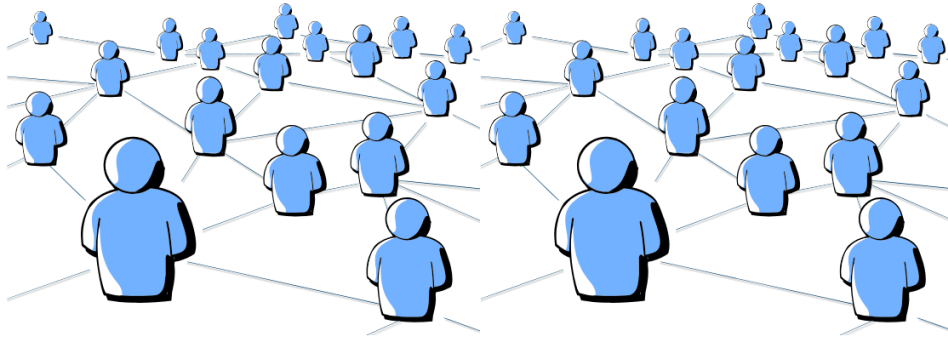
Tämän ohjeistuksen kehittäminen lähti syntymään verkostotyön haasteiden havainnoimisesta muutostilanteissa ja luontaisesta kiinnostuksesta verkostotyön toimintamekanismeja kohtaan. Käsissäsi on ohjeistuksia verkostotyön tarkasteluun ja kehittämiseen. Ohjeistuksia voidaan hyödyntää, olipa toimintaympäristösi mikä tahansa. On kuitenkin ymmärrettävä, että verkoston toimintaa ei voida kehittää ylhäältä käsin. Onkin tärkeää tiedostaa, että nämä ohjeistukset voivat olla tuomassa verkostotyön kehittämiseen uusia näkökulmia, mutta itse kehittäminen tapahtuu yhdessä verkoston toimijoiden kesken. Ohjeistuksien avulla voidaan nostaa tarkasteluun uusia verkostotyön näkökulmia sekä ohjata toimintaa kohti parempaa ja vaikuttavampaa verkostotyötä.

Meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa verkoston luottamuksen rakentumiseen, sopivien toimintamallien löytymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Joskus riittää, että itse ymmärtää oman toiminnan vaikutukset verkostotyön sujuvuuteen, kun taas toisinaan se vaatii yhdessä keskustelua ja yhteisen ymmärryksen muodostamista.

Toivottavasti näistä ohjeistuksista löydät ainakin yhden uuden näkökulman, jonka voit viedä verkostollesi tarkasteltavaksi ja toteutettavaksi.

Veera Karvonen

VERKOSTO KÄSITTEENÄ



Järvensivu (2019, s. 43-44) mukaan verkostotyö on luottamusperusteista ja vastavuoroista yhteistyötä vapaiden toimijoiden välillä ja sillä tarkoitetaan erityisesti työnteon kontekstissa tapahtuvaa verkostoitumista. Verkostotyöllä on useita lähikäsitteitä, joita ovat mm. kumppanuus, tiimityö ja ekosysteemi. Lähikäsitteitä voidaan käyttää synonyymien tavoin, mutta yleisesti ottaen niillä kuitenkin tarkoitetaan eri asioita ja ne voidaan käsittää eritasoisina toimintatapoina. Kumppanuudella tarkoitetaan kahden toimijan välistä yhteistyötä ja jos mukana on useampia toimijoita, niin tavanomaisesti puhutaan tiimistä tai verkostosta. Tiimit käsitellään organisaation sisällä toimiviksi verkostomaisiksi ryhmiksi, verkostot sen sijaan ovat yli organisaatiorajojen ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia. Toiminta on verkostoyhteistyötä silloin, kun se perustuu vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen, vastavuoroisuuteen sekä yhdessä tekemiseen. Verkostolla ei voi olla strategiaa, jonka olisi verkoston puolesta joku toinen luonut. Toisinaan verkostossa voidaan tarvita ohjaamista ja toisinaan itseohjautuvuutta, on tärkeää huomata, että verkoston tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. Verkostotyö on yksi tapa organisoida yhteistä luottamukseen perustuvaa toimintaa.

TOIMINNAN SUUNNITTELU JA JÄSENTEN ORGANISOITUMINEN

Verkoston toiminta on lähtökohtaisesti itseohjautuvaa, mutta joskus voi olla tarpeen kutsua koolle verkosto, joka ei ole aiemmin toiminut yhdessä. Tällöin verkoston toiminta voi käynnistyä hierarkkisesti, mutta on tärkeää tiedostaa, että hierarkkisen ohjauksen tulee olla vain väliaikaista, jotta aito verkostotyö pääsee syntymään.



Mihin verkostotyötä tarvitaan?
Mihin asioihin verkoston toiminnalla pyritään löytämään ratkaisuja?
Ketä toimijoita verkostoon olisi hyvä kuulua?
Kuka toimija voisi kutsua verkoston ensimmäistä kertaa koolle?



POHDI

Mitä odotuksia sinulla itsellä on verkoston toiminnalle?
Mitä paremmin jäsenet tiedostavat omat odotukset ja avaavat niitä myös muille toimijoille, niin sitä paremmat onnistumisen edellytykset verkoston toiminnan käynnistymisellä on.



Jäsenillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin kehittämiseen. Verkoston strategia luodaan yhdessä.



Vaikka toimintaa tarvittaisiinkin heti, niin parempaan lopputulokseen päästään, kun annetaan verkoston toiminnan käynnistymiselle riittävästi aikaa.

Toimivaan verkostotyöhön kannattaa panostaa, sillä sen on havaittu vaikuttavan kustannuksiin alentavasti!





KETÄ JA MITÄ VARTEN OLEMME OLEMASSA?

Verkoston toiminnan käynnistyessä on tärkeää, että verkoston jäsenet haluavat aidosti työskennellä yhdessä ja ymmärtävät verkostotyön mahdollisuudet ja vaikutukset asiakkaan palvelupolun näkökulmasta.

Jokaisen verkoston jäsenen tulee kantaa vastuun omasta tekemisestään ja vaikuttaa näin omalla toiminnallaan verkostotyön toimivuuteen.

Verkostotyöhön kannattaa panostaa, sillä verkostoilla on valmiutta reagoida joustavasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja tarpeen vaatiessa myös uudistua nopeammin kuin hierarkkisilla organisaatioilla.



Jäsenten keskinäinen tunteminen edistää luottamuksen syntymistä ja luottamus sen sijaan lisää avoimuutta sekä verkoston tuloksellisuutta. Toistensa tuntemisella on myös vaikutuksia palveluohjauksen sujuvuuteen.



Verkoston jäsenten on tärkeää kuulla, mitä muiden jäsenen asiantuntijuuteen liittyy, jotta on mahdollista hyödyntää toisten asiantuntijuutta omassa työssään. Tarvitaan tietoa verkoston toimijoiden lakisääteisistä tehtävistä.



Onhan tapaamisissa riittävästi aikaa ryhmäytymisprosessille ja tutustumiselle?
Onko verkoston kokonaispotentiaali näkyvissä kaikille?
Onko jäsenillä tiedossa mihin toiminnalla pyritään ja mitä heiltä odotetaan?



Verkostotyötä vaikeuttavat seikat: luottamuksen puute tai liiallinen luottamus, kiire ja aikapolitiikka, kilpailu ja tilajärjestelyt, toimijoiden erilliset resurssit, organisaatiokohtaiset tavoitteet sekä oman hyödyn tavoittelu muiden kustannuksella.

Verkostossa asioiden eteenpäin vieminen perustuu enemmän neuvotteluun kuin määräyksiin. Panosta vuorovaikutukseen



Organisaatiokeskeisessä toimintakulttuurissa työntekijät ajautuvat helposti puolustamaan asiakkaiden aseman sijaan omaa toimintaansa. Verkostotyö vaatii aitoa pyrkimystä organisaatiokeskeisyydestä yhdessä tekemiseen.

Yhteisen tekemisen peruspilareita ovat:

1. Ymmärrys organisaatorajojen ylittävästä prosessivastuusta.
2. Yhteisten toimintatapojen luominen.
3. Selkeät sopimukset.





Yhteiskehittämisen prosessilla voidaan tukea verkoston toiminnan aloitusta ja kehittämistä. Tutustu erilaisiin yhteiskehittämisen työvälineisiin.

Verkostotyön ohjeistusten tekemiseen liittyvässä kehittämistyössä käytössä ollut

Palveluintegraation muotoilu-valmennus toimi hyvin verkostotyön aloituksessa.

Lisätietoja valmennuksesta osoitteessa:

<https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/palveluintegraation-muotoilu>



Verkoston toimintaan on hyvä luoda koordinaatorakenteita, jotka tukevat verkoston toimintaa sekä sen jatkuvuutta ja tavoitteellisuutta.

Verkostolle voidaan perustaa koordinaatioryhmä, joka kutsuu koolle verkoston jäsenet ja kokoaa tapaamisiin ajankohtaiset aiheet käsiteltäväksi. Esivalmistellut tapaamiset tuovat ryhdikkyyttä verkoston toimintaan ja näin tapaamisessa ei mene turhaa aikaa läpikäytävien asioiden listaamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että koordinaatioryhmä valmistelee tapaamiset, mutta kehittäminen ja päätökset tehdään yhdessä verkoston jäsenten kesken.

Koordinaatioryhmään on hyvä kuulua jäseniä useammasta organisaatiosta.



KEHITTÄMINEN JA TAVOTTEIDEN ASETTAMINEN



Verkostotyö ei ole itseisarvo, vaan sen tavoite on synergiaetujen ja lisäarvon tuottaminen, ilman niitä verkostolla ei ole merkityksellistä tehtävää.

Verkoston toimintaa edesauttavat selkeät rakenteet, sillä niillä voidaan varmistaa, että tavoite on yhteinen ja toiminnalla pyritään samaan suuntaan.



Yhteisten organisaatioiden välisten tavoitteiden löytäminen ei ole itsestäänselvyys, vaan se saattaa vaatia paljoltikin vuorovaikutusta, jotta kaikki osapuolet näkevät mihin yhteistyöllä voitaisiin tähdätä ja kannattaako siihen pyrkiä.



Tavoitteet tulee asettaa konkreettiselle tasolle, jotta jokaisella toimijalla on mahdollisuus toimia niitä kohti.



Verkostotyön tavoitteiden mittaamisessa on tärkeää, että mitataan oikeita asioita, ja ettei mittaaminen lisää työntekijöiden työtaakkaa.

Tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeässä roolissa selkeä työnjako. Kaikilla toimijoilla tulee olla selvillä, että mitä heiltä odotetaan tavoitteellisessa työskentelyssä.

Verkostotyössä tulee antaa tilaa erilaisten toimintamallien kokeilemiselle, toiminnan jatkuvalle kehittämiselle ja varmistaa reagointikyky muutostilanteissa.

VERKOSTON JOHTAMINEN

Verkostojohtaminen on luottamukseen perustuvien suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Sillä tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka mahdollistaa onnistuneen verkostotyön muodostumisen.

Verkoston johtajuudella tulisi pyrkiä yhteisen vallankäytön edistämiseen eli valtaistamiseen.



Verkoston johtamistyylin tulee mukautua joustavasti verkoston tarpeisiin, sillä joskus verkosto voi tarvita tiukkaa johtamista ja toisessa hetkessä on tuettava vapaampaa kehittymistä.



Verkoston johtamisen keskeisenä tavoitteena pidetään yhteistoimintaa, monimuotoisuuden tunnistamista ja hyväksymistä.

Johtajat ja esihenkilöt johtavat esimerkillään ja luovat yritysten kulttuuria. Tarvitaan tietoisia pyrkimyksiä kulttuurin muuttamiseksi, jotta päästään organisaatiokeskeisyydestä verkostossa työskentelyyn. Pohdi: Miten kannustat työntekijöitä verkostotyöhön? Miten mahdollistat verkostotyön tekemisen? Tarvitaanko päätöksiä ja resurssien uudelleen kohdentamista?

Muutokset ottavat aikansa organisaatioissa sekä ihmisten mielissä. Yhdessä toimimisella pyritään luomaan ymmärrystä, johon yksilö ei pysty.



Huomioi, että verkoston johtaminen on sitä haastavampaa, mitä epämuodollisempi verkosto on. Selkeät rakenteet helpottavat johtamista.

Julkisten palveluiden johtajien tulisi sisäistää, että he eivät voi toimia yksittäisinä strategeina, vaan heidän tulee mahdollistaa verkostoitunut vuorovaikutus ja keskinäinen oppiminen sekä yhteisen huolenaiheen ratkaiseminen. Verkostossa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta.

HYVÄN VERKOSTOTYÖN TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ:

1. Tietoa jäsenten asiantuntijuudesta, tehtäväkuvista ja lakisääteisistä velvollisuuksista.
2. Toiminnan käynnistymiselle ja ryhmäytymiselle on aika ja paikka.
3. Luottamus, jokainen voi edistää sen syntymistä omalla toiminnallaan.
4. Sitoutuminen, toimitaan yhdessä sovitulla tavalla ja kannetaan vastuu omista tekemisistä.
5. Avoimuus odotuksista ja omista tarpeista.
6. Aito halu toimia yhdessä.
7. Verkoston kokonaispotentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen.
8. Yhteinen ymmärrys verkoston tehtävästä ja asiakkaan palvelupolusta.
9. Toimijoiden moninaisuus huomioidaan työskentelyssä.
10. Tavoitteellinen työskentely.
11. Tasapuolinen osallistumismahdollisuus.
12. Riittävä resursointi verkostotyöhön.
13. Organisaatioiden johto mahdollistaa verkostotyön tekemisen ja kannustaa myös siihen.
14. Koordinaatorakenteita, jotka tukevat verkoston toimintaa.
15. Ajantasainen tiedonkulku, niin asiakasasioissa kuin verkoston ajankohtaisissa asioissa.
16. Arvostava ja kunnioittava kohtaaminen.

VERKOSTON HYVÄN TOIMINTAMALLIN SYNTYMISEEN TARVITAAN:

1. Yhteinen ymmärrys, miksi verkoston on tärkeä toimia ja millaisia haasteita voidaan yhdessä ratkaista.
2. Rohkeutta toimia verkoston omilla ehdoilla.
3. Kokeilemistä, jotta selviää mitkä toimintamallit ovat hyviä juuri kyseiselle verkostolle.
4. Tilaa kehittymiselle ja reagointikykyä muutostilanteissa.
5. Salliva ilmapiiri, joka mahdollistaa myös vaikeiden asioiden käsittelyn.
6. Yhdessä sovitut tavoitteet, jotka on asetettu konkreettiselle tasolle.
7. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja toimintaa voidaan tarpeen vaatiessa ketterästi muuttaa.
8. Tavoitteiden mittaamista, joka ei kuormita verkoston jäseniä.
9. Koordinaatorakenteita, esimerkiksi koordinaatioryhmä joka tukee toiminnan pysyvyyttä ja toimintamallien muodostumista.
10. Siirtymistä organisaatiokeskeisyydestä yhdessä tekemiseen.
11. Yhteneväinen toimintakulttuuri.
12. Tarvitaan aikaa. Toimintamallit voivat muodostua vaiheittain. Pienikin edistyminen on eteenpäin.
13. Johtajuutta, joka mukautuu verkoston tarpeiden mukaiseksi, itseohjautuvuuden ja tiukemman johtajuuden välillä.
14. Verkoston työskentelyn fasilitointi voi tukea verkostoa mm. toiminnan kehittämisessä ja arvioimisessa.
15. Yhteiskehittämistä, jotta jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin kehittymiseen.
16. Organisaatioiden päätöksiä uudelleen resursoimisesta.

LÄHTEET:

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykankangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E., & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aira, A. (2012). Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön. *Puheviestinnän vuosikirja 2012* (s. 49-53), Prologos ry. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/40932>
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791-812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Friman, S., Ikonen, T., Eloranta, S. & Suominen, S. (2020). Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palveluketjujen kehittäminen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. <https://journal.fi/sla/article/view/84892>
- Gretschel, A., Mulari, T. (2013). Ryhmistä verkostoiksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi: monialaisten yhteistyöverkoston kehittämishankkeen loppujulkaisu. *Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisu* 67. SP-Paino. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisu/ryhmista_verkostoksi_ja_verkoston_toiminta_laadukkaaksi.pdf
- Jämsä, U. & Laru, E-L. (2019). Verkostoyhteistyö ja asiakkaan osallisuus edistävät monitahoista tukeaa tarvitsevan nuoren kuntoutumista. *Kuntoutus* 42 (2019): 4. (s.19 – 27). <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/91970>
- Järvensivu, T. (2019) *Verkoston johtaminen, opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Lappalainen, K., Työttömien työelämävalmiuksien tukeminen edellyttää tiivistä verkostoyhteistyötä terveydenhuollossa. *Työelämän tutkimus* 15 (2017): 3. (s.287-290). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85280>
- Määttä, A., Harkko, J. & Kalm-Akubardia, M., (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa M., Rajavaara, A., Määttä, R-L., Kokko & L., Tarkiainen, (toim.) *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun*. (s. 88-103) Kela. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301617/Aktivointipolitiikka_yhteisin_palveluin_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllwed=y
- Niiranen, K., Hakulinen, H., Manninen, P. & Räsänen, K. (2014) Työttömien terveyspalvelujen kehittäminen – verkosto mahdollisuutena. *Työ-elämän tutkimus* 12 (2014):1(s.3–22) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87184>
- Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H., Valtakari, M., & Leskelä, R-L. (2020). *Reit-tiipas vaikuttavuuteen - Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1) Valtioneuvoston kanslia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020_1_%20Reittiopas%20vaikuttavuuteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021). *Kumppanuuspilottien kehittävä arviointi*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: *Työelämä* 2021:4. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162674/TEM_2021_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Valtioneuvoston kanslia (2019). *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019:12. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) *Johtaminen -Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. uud.p. Tietosanoma Oy.