

TAMPEREEN YLIOPISTO

VERKOSTOTYÖKÄYTÄNTÖJEN OPPIMINEN

- Verkostokonsulttien käsityksiä ennakointidialogin  
käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä

Kasvatustieteiden laitos  
Ammattikasvatuksen tutkimus-  
ja koulutuskeskus  
Pro gradu –tutkielma  
Jukka Pyhäjoki  
2009

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tehtävänä on kuvata verkostotyökäytäntöjen oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen keskiössä on verkostokonsulttien käsitykset ennakoitdialogi työtavan käyttöönoton estävistä ja edistävistä tekijöistä. Verkostokonsultit ovat kuntien eri sektorien, pääsääntöisesti sosiaali-, terveys- ja opetusalan, ammattilaisia ja esimiehiä. Tutkimuksen tarkoituksena on valottaa verkostomaisten työtapojen leviämisen ja juurtumisen haasteita.

Tutkimus on laadullinen, aineistolähtöinen ja monimetodinen. Sen toteutumista on ohjannut käytännölliset lähtökohdat. Tutkimus on yksilöllistä, yhteisöllistä ja verkostollista oppimista tutkiva työ. Ensimmäisessä vaiheessa tutkin fokusryhmähaastattelulla yhden kunnan verkostokonsulttien käsityksiä ennakoitdialogin omaksumista vaikeuttavia ja mahdollistavia tekijöitä. Toisessa vaiheessa kysyin webkyselyllä verkostokonsulttien (N= 125) käsityksistä, jotka heidän kokemusten ja arvioiden mukaan estää ja edistää ennakoitdialogin käyttöönottoa ja oppimista heillä itsellään ja muilla työntekijöillä. Aineistosta nousseita käsityksiä peilasin uuden tiedon luomisen, työkäytäntöjen oppimisen ja innovaatioiden omaksumisen teoreettisiin käsitteisiin.

Verkostokonsulttien kokemuksen ja käsityksen mukaan ennakoitdialogin omaksumista vaikeuttavat työyhteisön toimintakulttuuri, rakenteiden puuttuminen, työntekijän omat asenteet ja kokemukset, tiedon puute sekä asiakkuuteen liittyvät tekijät. Ennakoitdialogin käyttöönottoa edistävät tiedon lisääminen, työntekijöiden mahdollisuus kokeilla uusia työtapoja, ylisektoriset toimintarakenteet, johdon tuki, työntekijöiden ja työyhteisöjen innovatiivinen asenne ja heidän kokemus työtavan hyödyistä. Ennakoitdialogi toimintatavan omaksuminen on yhtä aikaa yksilöllinen, yhteisöllinen ja verkostollinen kysymys. Kyseessä on moniulotteinen uusi verkostomainen toimintatapa, joka tulosten valossa haastaa työntekijän omia käsityksiä työstä ja työn tekemisestä, työyhteisön toimintakulttuuria ja sen perinteisiä toimintatapoja ja rakenteita, sekä tapoja johtaa uusia työkäytäntöjä, jotka ylittävät perinteiset organisaatio- ja yksikköraajat.

Tulevaisuuden haasteena on kehittää monimutkaisiin tilanteisiin, joita ei pystytä ratkaisemaan erikoistumisella tai sektorin sisällä, rajojen ylittämistä tukevia toimintarakenteita ja verkostotyön käytäntöjä. Verkostotyökäytäntöjen juurtuminen ja leviäminen osaksi perustyötä vaatii horisontaalisen ja ylisektorisen johtamis- ja koordinaatorakenteiden kehittämistä sekä dialogisia oppimisen tiloja. Verkostotyökäytäntöjen oppiminen edellyttää muutoksia työ- ja toimintatapoihin. Toisaalta uudet toimintatavat ja rakenteet edellyttää uudenlaisia työvälineitä.

Jatkossa kiinnostava tutkimuskohde on, kuinka uudet rajanylitys- ja verkostotyökäytännöt juurtuvat toimintajärjestelmään, johtamiseen sekä työyhteisöjen ja työntekijöiden käytännöiksi.

Avainsanat: ennakoitdialogi, verkostotyö, dialogi, tulevaisuuden muistelu, verkostokonsultti, innovaatio, verkosto-oppiminen, oppimisen tilat

# SISÄLLYS

<b>1. Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>2. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus</b>	<b>3</b>
<b>3. Ennakointidialogit verkostomaisena toimintatapana</b>	<b>5</b>
3.1 Verkostomaisen työn tarve	5
3.2 Verkostot ja dialoginen verkostotyö	6
3.3 Ennakointidialogit työkäytäntönä	10
3.3.1 Ennakointidialogiprosessin vaiheet	12
3.3.2 Ennakointidialogin tilaaminen ja järjestäminen	16
3.3.3 Verkostokonsulttitoiminnan koordinointi	18
3.3.4 Ennakointidialogien tutkimus	21
<b>4. Uuden tietämyksen luominen organisaatiossa</b>	<b>24</b>
4.1 Tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen	24
4.2 Oppimisen tilat tiedon luomisen tukena	28
4.3 Verkosto-oppimisen edellytyksiä	32
4.4 Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden omaksuminen	36
4.5 Työkäytäntöjen uudistaminen työyhteisöissä	44
<b>5. Tutkimusmenetelmät</b>	<b>49</b>
5.1. Tutkimuksen lähestymistapa	49
5.1.1 Monimetodinen tutkimusote	50
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen	52
5.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	54
5.4 Aineiston kvantitatiivinen hyödyntäminen	57
<b>6. Ennakointidialogin käyttöönotto ja tilaaminen</b>	<b>60</b>
6.1 Estävät tekijät	60
6.1.1 Työyhteisön toimintakulttuuri, ajan puute ja työtavan työläys	61
6.1.2 Palvelurakenteiden ja johdon tuen puuttuminen	65
6.1.3 Työntekijän ennakkoluulot ja negatiiviset kokemukset	66
6.1.4 Asiakkaan haluttomuus ja luottamuksen puute	68
6.1.5 Tiedon ja kokemuksen puute	69
6.2 Edistävät tekijät	71
6.2.1 Tieto ja kokemus työtavasta	71
6.2.2 Rakenteiden ja johtamisen tuki	73
6.2.3 Yksilön ja yhteisön innovatiivinen asenne	74
6.2.4 Hyöty ja sopivuus työntekijälle ja työyksikölle	76
6.3. Ennakointidialogien leviämisen haasteet ja mahdollisuudet	79
<b>7. Verkostotyökäytäntöjen oppimisen ja kehittämisen mahdollisuudet</b>	<b>82</b>
7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	84
7.2 Jatkotutkimusaiheita	87

**LIITTEET**

- Liite 1: Kysely verkostokonsulteille ennakointidialogien tilaamisen esteistä ja edistävästä tekijöistä
- Liite 2: Verkostokonsulttien omaa ennakointidialogien käyttöönottoa ja tilaamista estävät tekijät
- Liite 3: Verkostokonsulttien käsitykset muiden työntekijöiden tilaamista estävistä tekijöistä
- Liite 4: Verkostokonsulttien omaa ennakointidialogien tilaamista helpottavat ja edistävät tekijät
- Liite 5: Verkostokonsulttien käsitykset muiden työntekijöiden tilaamista edistävästä tekijöistä
- Liite 6: Kysely verkostokonsulteille tulkintakategorioiden luotettavuudesta
- Liite 7: Kyselyn tulokset tulkintakategorioiden luotettavuudesta

## **1. Johdanto**

Omaiset mielenterveystyön tukena palveluohjausprojektin vastaavana vuosia työskennellyt Sauli Suominen (2009) kuvaa, kuinka asiakkaat ovat poistuneet monista verkostopalavereistaan murheellisemmalla mielellä kuin ovat niihin tulleet. Tämä ei johdu verkostopalavereista sinänsä, vaan siitä, että vuorovaikutus palavereissa on usein ollut asiantuntijakeskeistä ja ongelmiin keskittyvää. Asiakkaan ja hänen läheistensä näkökulmaa ja voimavaroja ei ole osattu hyödyntää eikä ole saatu aikaiseksi vastavuoroista kohtaamista ihmisten välillä.

Suomalainen hyvinvointipalvelujärjestelmä ja sen toimintakulttuuri on sektoroitunut ja erikoistunut. Erikoistuminen on tuottanut eri tahoille runsaasti asiantuntemusta, mutta asiantuntemus toteutuu usein sektorirajojen sisällä. Perheet ja asiakkaat saavat tukea ja apua melko kivuttomasti selvärajaisiin pulmiin ja ongelmiin (Eriksson & Pyhäjoki 2007). Mitä enemmän asiakastyö erikoistuu, sitä enemmän syntyy rajoja, joita on ylitettävä. Tällöin syntyy helposti moniasiakkuutta, jolloin asiakkaat ja perheet ovat usean eri ammattilaisen työn kohteena yhtä aikaa. Tämä synnyttää tarpeen rajojen ylittämisiin ja yhteisiin kohtaamisiin, eli verkostopalaveriinkin. Peruskysymykseksi nousee kuinka nämä verkostopalaverit saadaan moniäänisiksi, toisia kuuleviksi ja kunnioittaviksi vastavuoroisen oppimisen foorumeiksi eli dialogisiksi kohtaamisiksi. Jotta ammatilliset toimet tuottaisivat asiakkaiden hyvinvoinnin kannalta hyödyllisen kokonaisuuden, tulisi niiden yhdistyä asiakkaan arjen kannalta mielekkäästi. Ja jotta saavutetaan hyviä kaikkien tahojen voimavarojen yhdistelmiä, tarvitaan dialogisia kohtaamisia verkoston osallistujien välillä.

Dialogiset yhteistoiminnan menetelmät, työskentelytavat ja siihen liittyvät ylisektoriset toimintarakenteet ovat yksi yritys ratkaista edellä esitettyjä palvelukulttuurin pulmia. Verkostomaisen työn kehittämisessä tarvitaan jäsenyntyä dialogisia työkäytäntöjä ja ylisektorisia palvelurakenteita, jotka mahdollistavat joustavia rajojen ylityksiä ja hyvää koordinaatiota verkostojen välillä. Kyse on ammattilaisten kesken, ammattilaisten ja perheen välillä sekä horisontaalisessa johtamisessa tapahtuvista erilaisista rajojen ylittämisen toimintakäytännöistä. Rajojen ylitys vaatii dialogisen kohtaamisen taitoja verkostojen kohdatessa. Uusien verkstodialogisten työtapojen toteutuminen ei kuitenkaan tapahdu ilman erityistä siihen orientoitumista ja tukea. Tarvitaan ylisektorisia johtamisrakenteita ja koordinaatiota, jotta uusi verkstomainen toimintatapa voi juurtua työntekijöiden ja organisaatioiden arkikäytännöksi.

Ennakointidialogit ovat Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen Stakesin<sup>1</sup> Verkostotutkimus – ryhmän psykososiaalisen työn haastaviin asiakastilanteisiin kehittämä dialoginen verkostotyömenetelmä. Ennakointidialogit on tarkoitettu otettavaksi käyttöön silloin kun asiakkaiden pulmat edellyttävät asiointia usean palvelun piirissä ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on muodostumassa monimutkaiseksi. Ennakointidialogien periaatteina ovat verkostomaisuus, voimavarakeskeisyys, tulevaisuuteen suuntautuminen ja dialogisuus. Kyse on verkostopalavereista, joita vetävät Stakesin kouluttamat vetäjät, verkostokonsultit. Verkostokonsultit ovat kunnan eri toimintasektorien työntekijöitä ja esimiehiä. Ulkopuolisina vetäjinä he tarjoavat kaikille turvallisen tilaisuuden puhua ja kuunnella asioita rauhassa omasta näkökulmastaan. (Eriksson & Arnkil & Rautava 2006).

Eri tahojen työntekijät tai asiakkaat voivat tilata ennakointidialogin kunnan tai alueen toimintaa koordinoivalta verkostokoordinaattorilta. Toimintatapa ja työmenetelmiä on levitetty kuntiin laajoilla kouluttajakoulutusohjelmilla. Toimintatapa edellyttää työkäytännön omaksumista ja käyttämisestä tukevia koordinaatio- ja johtamisrakenteita, joiden kehittämistä on tuettu paikallisesti ja valtakunnallisilla oppimisfoorumeilla. (Eriksson & Arnkil & Rautava 2006).

Ennakointidialogeista koottu palaute on ollut erittäin myönteistä ja seurannan perusteella ne koetaan erittäin hyödyllisinä, dialogisina ja selkiyttävinä (mm. Kokko 2006, Kokko & Koskimies 2007). Hyvistä vaikutuksista huolimatta työtapaa ei ole levinnyt ja juurtunut kovinkaan hyvin eri sektorien työntekijöiden, kuten sosiaalityön, terveydenhuollon, päivähoiton ja koulujen perustyöksi. Kiinnostava kysymys on, miksi ennakointidialogia ei käytetä tämän enempää monimutkaisissa asiakas- ja verkostotilanteissa. Jos kerran työntekijät ja asiakkaat kokevat palaverit hyödyllisiksi, niin mikä estää työntekijöistä käyttämästä ennakointidialogia eri toimialojen ammattilaisten työkäytäntönä ja mikä voisi edistää työtavan leviämistä ammattilaisen perustyöksi.

---

<sup>1</sup> Vuoden 2009 alusta Terveystieteiden tutkimuskeskus, THL

## **2. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka uutta ja innovatiivista verkostotyökäytäntöä, ennakointidialogia, opitaan käyttämään ja miten sen omaksumista ja leviämistä voidaan tukea ja helpottaa. Aihe on lähtöisin omakohtaisista kokemuksista ja havainnoista, joita olen tehnyt ylisektorisen palvelukulttuurin ja verkostomaisten työkäytäntöjen kehittäjänä sekä dialogisia palavereja vetävien verkostokonsulttien kouluttajana. Tutkimuksen teon lähtökohtana oli halu ymmärtää lisää siitä mikä vaikeuttaa ylisektorisen dialogisen työkäytännön ottamista osaksi perustyötä sekä leviämistä työyhteisön ja alueen tai kunnan työkäytännöksi.

Tutkimuksellani hahmotan ja tuotan tietoa verkostomaisten työmenetelmien oppimisen mahdollisuuksista ja haasteista. Pyrkimyksenä on ymmärtää verkostomaisten työtapojen leviämisen ja juurtumisen haasteita sekä käsitteellistää ilmiötä verkosto-oppimisen, tiedon luomisen yhteisöissä ja innovaatioteorioiden pohjalta. Lisäksi tavoitteena on lisätä käytännön työntekijöiden, johtajien ja kehittäjä tutkijoiden tietoisuutta uusien verkostomaisten työtapojen omaksumiseen ja levittämiseen liittyvistä näkökulmista.

Tutkimuksen kohdejoukkona ovat ennakointidialogien vetämiseen kouluttautuneet työntekijät, verkostokonsultit ja heidän käsityksensä ennakointidialogien käyttöönottoa estävistä ja edistävästä tekijöistä. Valitsin kohdejoukoksi verkostokonsultit, koska he työskentelevät perustyössään laaja-alaisesti psykososiaalisen työn eri sektoreilla ja toimipisteissä. Verkostokonsultit myös tuntevat hyvin ennakointidialogityötavan ja pystyvät arvioimaan työtavan käyttämiseen ja leviämiseen liittyviä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen aineisto koostuu yhden kaupungin verkostokonsulttien fokusryhmähaastattelusta ja valtakunnallisesta webkyselystä kaikille Suomen verkostokonsultteille ja verkostokonsulttiopiskelijoille.

Tutkimuksessani vastaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Minkälaiset tekijät verkostokonsulttien käsitysten mukaan estävät ja edistävät ennakointidialogi - työtavan tilaamisen oppimista ja menetelmän käyttöönottoa?

Tutkimus on laadullinen, aineistolähtöinen ja monimetodinen. Sen toteutumista on ohjannut pragmaattiset lähtökohdat. Tutkimus on yksilöllistä, yhteisöllistä ja verkostollista oppimista tutkiva kasvatustieteellinen työ, jolla on kiinnekohtia muun muassa psykologiaan ja innovaatiotutkimukseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy ennen kaikkea verkosto-oppimiseen, tiedon luomiseen yhteisöissä ja innovaatioteoriaan. Tuloksia pohdin tutkimuskysymyksen, ennakointialogityökäytännön ja verkostomaisten toimintakäytäntöjen oppimisen ja käyttöönoton kannalta.

*”Me emme piirrä karttaa siksi, että maaston kuvaus olisi tosi, vaan siksi, että osaisimme kulkea siinä. Osataksemme suunnistaa oikein edellyttää, että maaston kuvaus on riittävässä määrin todenkaltainen.”* (Ojansuu 2004, 105). Tutkimuksen avulla olen piirtämässä karttaa verkostomaisten työkäytäntöjen juurtumisen edellytyksistä sekä siten luomassa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle ja -kehittämiseksi erilaisissa verkostollisissa toimintaympäristöissä.



### **3. Ennakointidialogit verkostomaisena toimintatapana**

Seuraavissa alaluvuissa (2.1 -2.3) esittelen dialogisen verkostotyön tarvetta sektorijakoisen palvelujärjestelmän rajapinnoilla, joissa korostuu rajojenylittämisen taito ja käytännöt. Lisäksi kuvaan ennakointidialogit toimintakäytäntönä, miten ennakointidialogiprosessi etenee ja millaisia toimintarakenteita se vaatii.

#### **3.1 Verkostomaisen työn tarve**

Suomalaisen hyvinvointipalvelujärjestelmän erikoistuminen on tuottanut eri tahoille runsaasti asiantuntemusta. Eri sektoreiden asiantuntemus toteutuu kuitenkin usein rajojensa sisällä. Sektorikeskeinen ja erikoistunut järjestelmä toimii hyvin vastatessaan selvärajaisiin ja toisistaan erotettavissa oleviin palvelutarpeisiin. Selvärajaisiin pulmiin ja ongelmiin ihmiset saavat tukea ja apua melko kivuttomasti. Kuitenkin ihmisten elämän hankaluudet ovat välillä toisenlaisia, monimutkaisempia ja epäselvempiä. Tavallisimmin näissä tilanteissa syntyy moniasiakkuutta, jolloin ihminen tai perhe on asiakkaana monella auttajataholla. Moniasiakkuustilanteissa kukin sektori ja toimipiste hoitavat omaa siivuaan. Pahimmillaan auttajatahot toimivat asiakkaiden kanssa toisistaan tietämättä. Seurauksena on epäselvyyttä, päällekkäistä työtä ja kustannustehottomuutta. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan koordinoitua verkostotyötä erikoisosaamisen tueksi, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää kokonaistilannetta. (Eriksson & Pyhäjoki 2007).

Erikoistuneisuuden ja sektorikeskeisyyden lisäksi suomalainen hyvinvointipalvelujen kulttuuri on hyvin asiantuntija- ja yksilökeskeistä. Palvelujärjestelmä on tottuneempi toteuttamaan interventioita kohteisiin kuin muodostamaan asiakkaiden ja yhteisöjen kanssa ymmärrystä ja asiantuntemusta. Se painottaa ammattilaisten osaamista ja resursseja ja huomioi vain heikosti tai sivuuttaa kokonaan asiakkaiden läheisverkostojen voimavaroja. Perinteisesti verkostotyökin on nähty viranomaisyhteistyönä, jossa eri auttajatahot toimivat pääsääntöisesti asiantuntijakeskeisesti, vaikka tiedetään hyvin lähi-ihmissuhteiden merkitys suojaavana tekijänä kuormittavissa elämäntilanteissa ja olennaisena resurssina ongelmanratkaisuissa. Asiakslähtöinen verkostotyö on kiinnostunut aidosti ihmisten elämismaailmasta, siinä olevista voimavaroista ja samalla tutkien systeemimaailman mahdollisuuksia tukea arjen voimavaroja<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Elämismaailma (Lebenswelt) ja systeemimaailma (Systemwelt) ovat Habermansin (1994) käsitteitä. Elämismaailma tarkoittaa arkielämän kokemuksellisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Systeemimaailma ovat muun muassa markkinoiden ja

On tärkeää tuntee verkostopalaverin tarve, koska verkostotyötä ei tarvita aina. Verkostomainen työskentely ei korvaa erikoistunutta ja yksilökeskeistä työskentelyä, vaan tulee palvelujärjestelmän ja ihmisten elämän arjen tueksi tilanteissa, jossa tarvitaan kokonaisuuden hahmottamista, voimavarojen kokoamista yhteen ja yhteistä suunnitelmaa. Epäselvät ja monimutkaiset asiakastilanteet ovat työntekijää eniten kuormittavia tilanteita ja niiden hallinta edellyttää yhteistyötä muiden asiaan kytkeytyneiden tahojen kanssa. Ylisektorinen yhteistyö ei kuitenkaan ole sektoroituneessa palvelujärjestelmässä erityisesti kenenkään sektorin tai ammattilaisten vastuulla ja koordinoimaa. Tämän vuoksi verkostomainen yhteistyö vaatii aina myös ylisektorista johtamista. Jos verkostomaista työskentelyä ei tueta rakenteellisesti ja kehitetä joustavia rajojen ylittämiskäytäntöjä ylisektorisella johtamisella, keskittyy kukin sektori helposti vain omaan perustehtäväänsä. Tällöin tuntuva huolta aiheuttavat ja verkostoitumista vaativat asiakastilanteet pitkittyvät, vaikeutuvat ja monimutkaistuvat.

Suurin osa ammatillisesta työstä tapahtuu ilman verkostoja tai ainakin ilman verkostopalavereita, mutta monimutkaisissa ja epäselvissä työtilanteissa tarvitaan hyvää yhteistyötä eri ammattilaisten ja läheisverkoston kesken. Arnkil (2006, 107) nostaa esiin, että monimutkaisuutta kohdattaessa pitää itse monimutkaistua. Tällä hän tarkoittaa moninäkökulmaisuuksien lisäämistä ja monimutkaisuuden kanssa tekemissä olevien ihmisten omien näkemysten, toimijoiden yhteistyön ja toimintavaihtoehtojen rikastamista. Haasteelliset tilanteet eivät ratkea perinteisillä keinoilla, kuten erikoistumalla lisää tai lisäämällä oman alan osaamista. Tarvitaan taitoa rajanylityksiin ja osaamista verkostopalaverien johtamiseen. Tuloksellinen verkostotyö tarvitsee tuekseen 1) menetelmällistä osaamista, 2) rakenteita kuten yhteistä aikaa, koordinaatiota ja oppimisen tiloja sekä 3) ylisektorisen johdon sitoutumista.

### **3.2 Verkostot ja dialoginen verkostotyö**

Sosiaalisen verkoston käsitteellä tarkoitetaan yleensä ihmisen niitä vuorovaikutussuhteita, joiden kautta hän ylläpitää sosiaalista identiteettiään. Näistä vuorovaikutussuhteista hän saa henkistä tukea, materiaalista apua ja palveluja, tietoja sekä uusia ihmissuhteita. Yksilön sosiaalista verkostoa ei sinänsä ole olemassa, vaan se on käsite, jonka avulla pystytään kuvaamaan yksilön ihmissuhteiden kokonaisuus. Sosiaalista verkostoa voidaan myös tarkastella sellaisena systeeminä, joka rakentuu

---

byrokratian ”koneistot”. Elämismaailma tähtää yhteisymmärrykseen, mutta systeemimaailman tiedonintressi on teknokraattis-rationaalinen.

aina uudelleen kussakin vuorovaikutustilanteessa. Yksilön sosiaalinen verkosto ei ole itsenäinen systeemi, vaan ihmisen itsensä tärkeiksi kokemien ihmisten suhdejärjestelmä. (Seikkula 1996, 16).

Verkostokeskeisellä työllä tarkoitetaan toimintaperiaatetta, jonka mukaan työntekijä ottaa huomioon asiakkaan koko sosiaalisen verkoston työskentelyn kaikissa vaiheissa. Työskentelyn tavoitteena on asiakkaan verkoston liikkeelle saattaminen niin, että asiakas saa tarvittavaa tukea ja apua verkostoltaan, niin läheisiltä kuin työntekijöiltäkin. Verkostotyö on enemmän työntekijöiden toimintaa ohjaava periaate kuin itsessään erityinen työskentelymenetelmä. (Seikkula 1996, 53, 69). Verkostotyössä tarvitaan kuitenkin myös erityisiä verkostotyöhön kehitettyjä työmenetelmiä, joilla monitoimijaisissa tilanteissa varmistetaan asiakaslähtöisyys, moniäänisyys ja verkoston toiminnan koordinointi. Tällaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi mielenterveystyössä käytettävät avoimet dialogit, lastensuojelutyössä käytettävä läheisneuvonpito, akuuteissa kriiseissä käytettävä verkostoterapia ja monitoimijaisissa, jumittuneissa tai suunnittelua vaativissa tilanteissa käytettävät ennakoitdialogit, joihin keskitytään tässä tutkimuksessa. (Kokko 2006, 25–26).

Dialogisten verkostomenetelmien avulla etsitään ja yhdistetään monisektorisen ja moniammatillisen palvelujärjestelmän sekä asiakkaan ja hänen sosiaalisten verkostojensa voimavaroja. Käytetyt menetelmät ovat asiakaslähtöisiä, voimavara- ja ratkaisukeskeisiä sekä myönteiseen vuoropuheluun kannustavia. Menetelmät haastavat sekä perinteisen työntekijäkeskeisen työtavan että työntekijän ja asiakkaan työskentelysuhteen. Dialoginen verkostotyö merkitsee yhteistyötä, jossa toteutuu verkoston tasavertainen kohtaaminen ja vuoropuhelu.

Usein verkostotyössä ja verkostojen kokoontumisissa peruskysymykseksi nousee, kuinka ihmisten kohtaamistilanteet saadaan kunnioittaviksi, moniäänisiksi, toisia kuuleviksi ja vastavuoroisen oppimisen foorumeiksi, eli dialogisiksi kohtaamisiksi. Sellaisiksi verkostojen kohtaamisiksi, joista osallistujat voivat lähteä toiveikkaimmin mielin tekemään omaa osuuttaan kokonaisuudesta (Pyhäjoki 2005, 72). Monitoimijaisissa, pitkään jatkuneissa ja vaikeissa tilanteissa ihmisten väliset suhteet ovat usein tunnelatautuneita, monimutkaisia, herkkiä ja hauraita. Verkostojen kokoontumisissa työntekijöiden vastuulla on, että kaikkien osapuolten näkemykset ja ajatukset tulevat tasapuolisesti esille. (Seikkula & Arnkil 2005, 33-34).

Perheillä ja myös työntekijöillä on usein ennakkoluuloja erilaisia verkostojen kokoontumisia ja -palavereja kohtaan. Asiakkailla voi olla huonoja kokemuksia eri auttajatahojen kohtaamisesta. Asiakkaat kokevat, että mitä enemmän työntekijöitä on koolla, sitä huonommat mahdollisuudet heillä

on saada äänensä kuuluviin tai ajatuksensa omasta tilanteestaan ja elämästään esiin. (Ks. Kokko 2003, Saikku 2006, Jääskeläinen 2006). Työntekijät saattavat myös suojella asiakkaitaan verkostokokouksilta ja -palavereilta, jos heille on kertynyt kokemuksia, että ne ovat hyödyttömiä ja loukkaavia. Näin tehdään, vaikka oman työn laadukas tekeminen vaatisi yhteistä tapaamista asiakkaan eri auttajatahojen ja perheen kanssa, jotta saataisiin parempaa ymmärrystä toisten toiminnasta, selkeyttä tilanteeseen ja yhteistyösuunnitelma, johon kaikki osapuolet voisivat sitoutua.

Jos verkostokokouksia ja -palavereita järjestetään pohtimatta sen enempää kuinka ne kannattaisi toteuttaa, tuottavat ne helposti sekä asiakkaille että työntekijöille turhauttavia kokemuksia. Verkostotapaamiset saattavat mennä junnaamiseksi, vaikka niissä pitäisi löytää yhteinen sävel. Usean ihmisen kokoontuessa käsittelemään monimutkaisia pulmia, on tarjolla vähintään yhtä hyvät mahdollisuudet päätyä ohi- ja päälle puhumiseen kuin avartavaan vuoropuheluun. Tällöin asiakkaista saattaa tulla toimenpiteiden kohteita oman elämänsä ja arkensa asiantuntijuuden sijaan. Verkostojen kokoontumisissa dialogista kohtaamista voivat ehkäistä muun muassa seuraavat asiat: 1) kohtamistilanteissa määritellään aina keskinäisiä suhteita, jolloin määritellään myös kuka on pätevä määrittelemään käsiteltävän ongelman, 2) pyritään yhteiseen ongelmanmäärittelyyn, joka ei ole mahdollista, koska yleensä yhteistä ongelmaa ei ole, vaan jokainen lähestyy pulmaa omista toimintamahdollisuuksista ja näkökulmista käsin, 3) kuormittuneet työntekijät pyrkivät säätelemään sitoutumista yhteistyöhön ja jopa välttelemään sitä, 4) negatiiviset vuorovaikutuskuviot, esimerkiksi syyttely ja kuuntelemattomuus, tarttuvat perheestä työntekijöihin tai päinvastoin. (Seikkula & Arnkil 2005, 29–30).

Verkostoissa kohtaaminen vaatii rajojen ylittämisen taitoa ja herkistymistä kunnioittavalle kohtamiselle. Usein ajatellaan, että auttamistyön ammattilaiset osaavat automaattisesti luoda hyvää yhteistyötä ja toimintaa edistäviä keskusteluja erilaisissa verkostojen kokoontumisissa. Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemukset kertovat kuitenkin toista (ks. Pyhäjoki 2005, Kokko 2003). Tällaiset kokemukset ovat nostaneet esiin, että usean toimijatahon kohtamisiin tarvitaan toimintatapoja ja rakenteita, jotka tukevat asiakkaiden ja perheiden kuulluksi tulemistä ja yhteistoiminnan kehittymistä. Tarvitaan dialogisuutta edistäviä verkostotyön käytäntöjä. Dialogisessa kohtamisessa on kyse enemmän asennoitumisen tavasta kuin tekniikasta. Dialogissa korostuu erityisesti läsnäolo, jossa on kuultava toisia, ei vain kuunneltava. Dialoginen lähestymistapa on kosketetuksi tulemistä, ei vain tekniikkana omaksuttua myötätunnon esittämistä. (Seikkula & Arnkil 2005, 81). Dialogisuudessa huomio kiinnittyy rajalle, ihmisten väliseen kohtamiseen. Dialogissa on kyse rajojen ylittämisen taidosta. Ylisektorisen ja verkostollisen yhteistyön haasteena on, kuinka päästä toisen

muuttamisesta oman toiminnan muunteluun sekä moninäkökulmaiseen, moniääniseen, toisia kuuntelemaan ja kunnioittavaan tilaan, jossa voisi kehkeytyä yllätyksellistä, toiveikasta ja sitoutumista edistävää kohtaamista ja yhteistoiminnan suunnittelua. Tuntuviin huolten tilanteissa tarvitaan jäsentyneitä verkostopalaverimuotoja, rakenteita ja työtapoja, jotka tuottavat myönteistä kasautumisvaikutusta eli lisäävät osapuolten sitoutumista ja vastuuta sekä selkeyttävät koordinaatiota (Eskola 1982, 98, 102).

Seikkula (1990; 1996,126) näkee perheen hoidon voimavarana eikä muutettavana systeeminä. Dialogisessa verkostotyössä työskentelyn kohteeksi tulee perheen muuttamisen sijaan auttamisjärjestelmän ja asiakkaan verkoston välinen suhde. Verkostopalaverissa on tärkeää useamman näkökulman kuuleminen samaan aikaan ja että asiakkaaseen liittyvät asiat käsitellään, kun hän itse on läsnä. Tästä seuraa, että asiakas tulee aktiiviseksi vaikuttajaksi omassa asiassaan. Verkostotyöstä, josta puuttuu dialogisuus, ohjaa yhden varman totuuden etsintään sekä vahvaan interventioon ja asiakkaan muuttamiseen pyrkivä työote, jossa asiakas nähdään työn kohteena, ei aktiivisena osallistujana ja oman elämänsä suunnittelijana sekä toimijana.

Verkostopalaverissa osallistujissa pitäisi syntyä uteliaisuutta toisten erilaisten näkökulmien ja ajatusten kautta. Kuuntelemalla toisten näkökulmia voi oppia ymmärtämään toisia ja saada myös itselle uusia ajatuksia. Innostavaan keskusteluun kuuluu uteliaisuus. Ceccin (1987) on esittänyt, että työntekijän uteliaisuus liittyy vaihtoehtojen olemassaoloon. Hyvä hypoteesi sallii tiedonhankinnan jatkumisen ja kiinnostuksen. Mikäli hypoteesi pysähtyy tietämiseen eikä siihen sisälly näkökulmien vaihtelua, niin uteliaisuus sammuu ja työntekijä kyllästyy. Tietäminen tappaa uteliaisuuden, jolloin vaarana on perheen yläpuolelle asettuminen sekä halu neuvoa ja muuttaa toisia. Tällöin kiinnostus kuunnella toisia vähenee. Uteliaisuus tuottaa ja auttaa näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja tilanteeseen. Vaihtoehdot lisäävät toiveikkuutta. Toiveikkuus tuottaa halua eli motivaatiota toiminnalle. Halu ja motivaatio synnyttävät muutosta, joka on toiminnassa näkyvä prosessi. Koko matka uteliaisuuden heräämisestä muutokseen on vastavuoroinen, voimaannuttava kokemus niin asiakkaille kuin työntekijäverkostollekin.

Onnistunut verkostollinen kohtaaminen on verrattavissa sosiaalisen innovaation syntymiseen. Sosiaalinen innovaatio voi kehkeytyä verkostojen kohtaamisessa ihmisten vuorovaikutuksessa, kun heidän toisistaan poikkeavat ajatuksensa kohtaavat yhteisessä tilassa ja yhteinen prosessi synnyttää uudenlaisia ideoita. (vrt. Hämäläinen 2005). Verkostopalaveri on toimiva, jos siinä syntyy avointa keskustelua arjen toiminnasta ja siihen liittyvistä huolista sekä saadaan aikaan toimintasuunnitelma,

jossa kaikilla osapuolilla on oma osuutensa. Verkostopalaverin minimitavoitteena voidaan pitää, että ihmiset lähtevät palaverista hiukan toiveikkaampina, luottavaisempina ja selkiintyneimpinä suhteessa huolestuttaviin asioihin kuin palaveriin tullessaan.

### 3.3 Ennakointidialogit työkäytönä

Stakesin (nykyisin THL, Terveystieteiden tutkimuskeskus) Verkostotyö ja kehittämismenetelmät –ryhmä on kehittänyt edellä kuvattuihin pulmiin sosiaali-, opetus- ja terveystoimen henkilöstön työskentelyn tueksi verkostoyhteistyön menetelmiä sekä ylisektorisia koordinaatio- ja johtamisrakenteita. Kehittämistyö on tapahtunut yhteistyössä alan työntekijöiden ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Ennakointidialogit ovat asiakkaiden ja työntekijöiden yhteistoiminnan malleja, joissa on keskeistä asiakkaiden pulmien hahmottaminen heidän arkensa näkökulmasta. Tilanteeseen kytkeään tuki ja apu kunkin työntekijätahon osaamisen ja mahdollisuuksien mukaan. Ennakointidialogeja on kehitetty erityisesti lasten, nuorten ja lapsiperheiden psykososiaalisessa työssä. Menetelmät ovat sovellettavissa kompleksisissa moniasiakkuustilanteissa<sup>3</sup> missä palveluissa tahansa, joissa ilmenee tarvetta joustavalle rajojen ylittämiseksi asiakaslähtöisesti.

Ennakointidialogit ovat keino toteuttaa erilaisten verkostojen yhteisiä palavereita niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoita yhteistoimintaansa. Ne noudattavat tiettyä rakennetta, joka tukee rakentavaa vuoropuhelua ja konkreettisten tukitoimien suunnittelua. Ennakointidialogit edellyttävät myös sektorikohtaisen johtamisen selkeää verkostoitumista toiminnan koordinaation järjestämiseksi. Ennakointidialogeja<sup>4</sup> ovat asiakastyössä käytetty ennakointidialogi asiakasverkoston kanssa sekä muissa suunnittelua vaativissa tilanteissa käytetyt Alueneuvonpito, Teemaneuvonpito ja Suunnitteludialogi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti asiakastyössä käytettävää ennakointidialogipalaveria ja siihen viitataan yleisnimellä **ennakointidialogi**. (Eriksson, Arnkil, & Rautava 2006).

Ennakointidialogi on asiakkaan tai asiakasperheen, heidän palaveriin haluamansa läheisten ja tilanteeseen liittyvien eri tahojen työntekijöiden yhteistyöpalaveri. Palaveri on kehitetty ensisijaisesti lasten, nuorten ja heidän perheidensä kanssa työskentelevien ammattilaisten työmenetelmäksi päi-

<sup>3</sup> Evan Imber-Black (1998) mukaan ei pitäisi puhua moniongelmaisuudesta, koska se on ensinnäkin asiakkaita ja potilaita leimaava käsite ja toiseksi hänen mukaansa se ei ole yksittäisen ihmisen vika, että meidän palvelujärjestelmämme on erikoistunut ja sektoroitunut. Paremminkin pitäisi puhua moniauttaja- tai moniasiakkuustilanteista.

<sup>4</sup> Eri artikkeleissa ja tutkimuksissa ennakointidialogeista on käytetty eri nimikkeitä kuten muun muassa tulevaisuuden muistelu, tulevaisuusdialogi, verkostoneuvonpito tai verkostodialogi – käsitteitä. Kaikilla näillä viitataan ennakointidialogityötapaan.

vähoidossa, koulussa, sosiaalityössä ja terveydenhuollossa. Palaverimuotoa voidaan kuitenkin hyödyntää kaikissa monimutkaisissa verkostoituneissa asiakastilanteissa kuten vanhus-, vammais-, aikuissosiaali-, päihde- ja kuntoutustyössä. Ennakointidialogissa käytetään pääsääntöisesti tulevaisuuden muistelu metodia, johon kuuluu tietty kysymysrakenne. Ennakointidialogi on yksi verkostotyön menetelmä. Työtapa ei sovi kaikkiin asiakastilanteisiin. Palaveria ei suositella käytettäväksi akuuteissa kriisitilanteissa. Se ei myöskään ole päätöksenteon keino, vaan sopii ennen kaikkea yhteistoiminnan suunnitteluun. (Arnkil 2004, 220).

Ennakointidialogissa on mahdollisuus monimutkaisessa tilanteessa monimutkaiselle kokoonpanolle tutustua toisiinsa, toisten ajatuksiin ja keskinäisiin käsityksiin toimintavaihtoehtoista tässä ja nyt tilanteessa. Ennakointidialogi sijoittuu aina johonkin kehityskulkuun tai prosessiin. Pulmia on useimmiten yritetty ratkoa aikaisemminkin. Ennakointidialogi tapahtuu ajassa, jossa on läsnä menneisyyden nykyisyys (muistaminen), nykyhetken nykyisyys (huomion kiinnittäminen, huomiointi, havaitseminen) ja tulevaisuuden nykyisyys (odotus, ennakointi) eli ”kolminkertainen nykyhetki” (Arnkil 2006, 109).

Ennakointidialogin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman moniääninen, voimavarakeskeinen ja tasavertainen vuoropuhelu. Ennakointidialogin tarkoitus on rakentaa toivoa ja selkiyttää toimintamahdollisuuksia. Pyrkimys on aktivoida perhe, läheiset sekä työntekijät toimimaan yhteistyössä niin, että ennen kaikkea perhe, mutta myös huolestuneet läheiset ja työntekijät saavat tilanteessa tarvitsemansa avun ja tuen. Palaverissa edellä mainitut tavoitteet pyritään saavuttamaan mahdollisimman dialogisesti ja voimavarakeskeisesti, niin että jo itse yhteistyösuunnitelman laadintaprosessi antaisi asianosaisille tilanteeseen toivoa ja voimia. Palaveriin kootaan suunniteltavan asiaan nähden keskeiset tahot, palaveria vetävät ulkopuoliset tehtävään koulutautuneet vetäjät, verkostokonsultit<sup>5</sup>.

Palaverissa on selkeä, dialogisuutta tukeva rakenne, jotka mahdollistavat jokaisen kuulluksi tulemisen ja toisten ajatusten kuulemisen. Rakenteen yhtenä tavoitteena on lieventää ja ehkäistä verkostoyhteistyöön helposti syntyviä negatiivisia vuorovaikutuskuvioita. Tämä voi ilmetä verkostojen kohtaamisessa työntekijöiden tai perheen ja työntekijätahojen keskinäisenä syyttelynä, ongelmien määrittelykilpailuna, tehtävien delegoimisena muille, huonona sitoutumisena tai kuuntelemattomuus-

<sup>5</sup> Ennakointidialogeja vetävät Stakesin kouluttamat ulkopuoliset verkostokonsultit, jotka eivät työskentele kyseisen asiakkaan tai asian kanssa. Palaverinvetäjät eivät ole vastuussa tapauksen ratkaisemisesta vaan huolehtivat pelkästään kohtaamisen organisoinnista dialogin mahdollisimman otollisella tavalla. Verkostokonsultit ovat pääsääntöisesti kunnan sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluissa työskenteleviä ammattilaisia.

tena. Ennakointidialogin rakenteella pyritään estämään tämänkaltaiset ilmiöt. Asioita ja toimintaa suunnitellaan hyvästä tulevaisuudesta käsin ja palaverissa tehdään toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Ennakointidialogin toteutuksessa keskeistä on kuuntelun ja puhumisen erottaminen. Kukin puhuu vuorollaan ja muut kuuntelevat, toisen puhetta ei saa keskeyttää eikä kommentoida. Kyseessä ei siis ole keskustelu sanan tavanomaisessa merkityksessä, vaan kirjaimellisesti vuoropuhelu ja vuorokuuntelu. Jokainen puhuu omista toimintamahdollisuuksistaan, tukitoiveistaan ja huolistaan. Toisten toimintaa ja yhteistä ongelmaa ei määritellä. Ulkoinen dialogi järjestetään tarkoituksella sellaiseksi, että se tarjoaa mahdollisimman paljon vaikutelmia sisäisen dialogin tueksi. (Arnkil 2004, 220, 226–227; Seikkula & Arnkil 2005, 57–77; Eriksson, Arnkil, & Rautava 2006, 7-11).

Ennakointidialogeja ja verkostokonsulttitoimintaa järjestettiin vuonna 2009 yhteensä 38 kunnassa tai kaupungissa. Stakes on tehnyt yhteistyötä näiden kuntien kanssa ja tukenut verkostokonsulttitoiminnan jatkuvuutta järjestämällä valtakunnallisia koulutuspäiviä ja oppimisfoorumeita verkostokonsulteille, pitämällä verkostokoordinaattorien kanssa työkokouksia ja kehittämispäiviä sekä rakentanut sähköisen oppimisympäristön kokemusten jakamista varten. Tutkimusaineiston hankinnan aikana vuosina 2006 - 2007 kaikissa kunnissa koordinaatorakenteet ja ylisektorinen johtaminen toimivat projektirakenteina. Vuonna 2009 kolmessa kunnassa on täyspäiväinen verkostokonsulttitoimintaa koordinoiva verkostokoordinaattori ja toimintaa johtaa ylisektorinen ohjaus- tai johtoryhmä, joka raportoi toiminnastaan päättäjille. Paikallisesti toiminnan kehittämisestä ja jatkuvuudesta huolehditaan järjestämällä työkäytännön markkinointia, koulutuksia, oppimisfoorumeita ja konsulttien keskinäisiä tapaamisia sekä ylisektorisen johdon kokoontumisia.

### **3.3.1 Ennakointidialogiprosessin vaiheet**

Ennakointidialogi on hyödyllistä järjestää, kun työntekijällä on huolta asiakkaan tilanteesta ja lapsen tai perheen hyvinvoinnista sekä kokee omien tukimahdollisuuksien ehtyneen ja tarvitsee lisäyymmärrystä kokonaisuudesta ja tukea itselle voidakseen tehdä oman työnsä paremmin. Työntekijä voi kokea olevansa jumissa. Hänen antamansa tuki ei mene tueksi ja lapsen, asiakkaan tai perheen ahdinko lisääntyy. Tällöin tarvitaan jäsentynyttä verkostotyötä, jossa ennakointidialogi työmenetelmänä voi auttaa verkostoa pääsemään eteenpäin. Lisäksi ennakointidialogi sopii erityisen hyvin nivelvaiheiden suunnitteluun ja muihin monitoimijaisiin tilanteisiin, joissa tarvitaan yhteistä hoito- ja kuntoutussuunnitelmaa. Ennakointidialogipalaverin tarkoituksena on, että kaikille osapuol-



lille selkeytyy keitä kaikkia toimijoita ja tukijoita perheen tilanteeseen liittyä, keitä pitäisi vielä saada mukaan, mikä on kunkin tahon ja henkilön rooli tukiverkostossa sekä mitkä ovat jokaisen tarpeenmukaiset teot ja tukitoimet perheen elämäntilanteen muuttamisessa perheen haluamaan suuntaan. (Arnkil 2004, 220, 226–227, Seikkula & Arnkil 2005, 57–77). Kuviossa 1 kuvataan ennakoitdialogiprosessin kulku. Yleensä aloitteen ennakoitdialogin järjestämisestä tekee joku lapsen, perheen tai asiakkaan tilanteesta huolestunut työntekijä. Myös perheet ja asiakas itse voivat ehdottaa verkostopalaveria. Ensimmäinen askel ennakoitdialogin järjestämisessä on huolen ottaminen puheeksi perheen kanssa ja palaverin ehdottaminen. (Seikkula & Arnkil 2005, 58). Palaverin järjestämistä saatetaan työstää perheen kanssa pitkäänkin, jos perhe esimerkiksi haluaa suojella yksityisyyttään ja pulmiaan lähiverkostoltaan tai uudenlainen palaveri tuntuu uhkaavalta tai jos perhe ei luota työntekijän motiiveihin (Nieminen-Kurki 2006, 14).

<b>1. Palaverin tilaus ja valmistelu</b>	<b>2. Palaverin aloitus ja tulevaisuuden muistelu dialogi</b>	<b>3. Toimintasuunnitelman teko ja palaverin lopetus</b>	<b>4. Palaverin jälki-toimet</b>
<p><b>A. Neuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilaaaja ja asiakas</li> <li>- Tilaaaja ja verkostokoordinaattori</li> <li>Verkostokoordinaattori ja verkostokonsultit</li> <li>- Verkostokonsultit ja tilaaaja</li> </ul> <p><b>B. Koollekutsuminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilaaaja tekee ja lähettää kanssa kutsut palaveriin osallistujille</li> <li>- Tilaaaja järjestää puitteet palaverille</li> </ul>	<p><b>A. Palaverin aloitus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilaaaja avaa, tutustuttaa osallistujat sekä esittelee miksi palaveri on kutsuttu koolle</li> <li>- Verkostokonsultit esittelevät palaverin rakenteen ja tulevaisuuden muistelu -menetelmän</li> </ul> <p><b>B. Dialogivaihe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkostokonsultit vetävät vuoropuhelun Tulevaisuuden muistelu -metodilla</li> </ul>	<p><b>A. Suunnitelman teko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minkälainen suunnitelma syntyi</li> <li>- Miten edetään jatkossa</li> <li>- Mitä tässä voidaan sopia, mitä jää sovitavaksi muualla</li> <li>- Päätetään mahdollisesta seurantapalaverista</li> </ul> <p><b>B. Asiakaspalaute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkostokonsultit keräävät osallistujapalautetta ja toimittavat ne verkostokoordinaattorille</li> </ul>	<p><b>A. Neuvottelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä jää tilaaajan, mikä verkostokonsulttien tehtäväksi</li> <li>- Eri tahojen neuvottelut päätöksiä varten</li> <li>- Mahdollinen kokoava neuvottelu</li> <li>- Seurantapalaverista sopiminen</li> </ul> <p><b>B. Muistio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palaverissa sovittu henkilö kirjoittaa palaverin muistion ja suunnitelman puhtaaksi ja laittaa jakoon kaikille osallistujille.</li> </ul>

Kuvio 1. Ennakoitdialogiprosessin vaiheet. (Eriksson ym. 2006).

Kun palaveri päätetään järjestää, työntekijä ja perhe neuvottelevat keskenään keitä palaveriin kutsutaan. Palaveriin ei kutsuta henkilöitä, joista ei ole yhdessä perheen kanssa sovittu. Työntekijä tilaa paikalliselta verkostokoordinaattorilta verkostokonsultti -työparin vetämään palaverin. Verkostokonsultit tietävät ennen palaveria tilanteesta vain mikä on palaverin järjestäneen työntekijän huoli sekä millainen kokoonpano palaveriin on kutsuttu. Konsulttien tehtävänä on ennen kaikkea helpottaa palaveriin osallistuvien vuoropuhelun kulkua. He eivät neuvo eivätkä osallistu mielipiteillään

tilanteen käsittelyyn. Heidän tehtävänä on huolehtia palaverin vuoropuhelun kulusta siten, että se palvelee mahdollisimman hyvin kaikkien osapuolten kuulluksi tulemista, monipuolisten vaikutelmien saamista ja yhteisen toimintasuunnitelman laadintaa. (Seikkula & Arnkil 2005, 58-61).

Palaveri kestää noin kolme tuntia taukoineen. Toinen verkostokonsulteista toimii osallistujien haastattelijana ja toinen kirjaa osallistujien puheet tiivistettyinä esimerkiksi fläppitaululle kaikkien nähtäville. Ennen varsinaista haastattelukierrosta konsultit johdattavat osallistujat tulevaisuuteen ja aikaan, joka on sovittu osallistujien kesken ennen palaverin aloitusta, esimerkiksi puoli vuotta tai vuosi eteenpäin. Haastattelukierros aloitetaan henkilöistä, joiden hyvinvoinnin (yleensä lapsen, nuoren, asiakkaan tai huoltajien) parantamista ollaan yhdessä suunnittelemassa. Palaverissa puhuminen ja kuuntelu on erotettu eli jokainen saa puhua vain omalla vuorollaan. Toisten puheiden kommentointi on kielletty. Jokainen osallistuja puhuu omista teoista, toivotusta tuesta ja koetuista huolista käsin. (Eriksson ym. 2006, 11–12).

Verkostokonsultit käyttävät työskentelyn tukena Tulevaisuuden muistelu metodia. Tässä metodin perusrakenne:

Asiakkaalle ja perheenjäsenille esitetään jokaiselle vuorollaan seuraavat kysymykset:

- 1) ”Vuosi” on kulunut, nyt on ”kyseinen päivämäärä” ja asiat ovat nyt aika hyvin. Miten ne sinun kantasi ovat?
- 2) Mitä sinä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea? Millaista? Jokainen perheenjäsen vastaa vuorollaan kysymyksiin ja luo omakohtaisen ja perheen hyvän tulevaisuuden kuvan ja tilanteen sekä kertoo omista toimistaan tilanteen saavuttamiseksi ja kuka/ketkä häntä ovat tukeneet ja miten.
- 3) Mistä sinä olit huolissasi ”silloin vuosi sitten” (palaverin pitopäivänä) ja mikä sai huolesi väheneeseen?

Seuraavaksi perheen läheisille ja työntekijöille esitetään kullekin vuorollaan kysymys:

- 1) Kuten kuulit, asiat perheessä ovat nyt aika hyvin. Mitä sinä teit myönteisen kehityksen tueksi ja keneltä sait siihen tukea? Millaista?
- 2) Mistä sinä olit huolissasi ”silloin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi väheneeseen?

Kysymykset on tässä kuvattu pelkistäen. Dialogitilanteissa ne eivät ole mekaanisia, tilanteesta riippumatta toteutettuja, vaikka niissä onkin tietty ydinrakenne. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 11–12).

Kun haastattelukierros on käyty, ”palauttaa” konsultti osallistajat ennakoidusta tulevaisuudesta takaisin tähän päivään. Tämän jälkeen osallistujien esille kirjatuista puheista muodostetaan yhdessä yhteistyösuunnitelma, johon jokainen voi sitoutua sekä sovitaan seuraavat konkreettiset askeleet eli kuka tekee mitä seuraavaksi ja kenen kanssa. Ennen palaverin päättymistä sovitaan myös järjestetäänkö samalla osallistujajoukolla seurantapalaveri sekä sovitaan sen ajankohta. Seurantapalaverissa katsotaan miten toimintasuunnitelma on kunkin osalta toteutunut sekä tarkistetaan mahdollisen jatkotuen tarve. Palaverin ja seurantapalaverin välillä osallistajat kokoontuvat pienemmillä ryhmillä tarvittaessa osallistujien halun ja tarpeiden mukaan.(Eriksson ym 2006, 43–44). Alla olevassa laatikossa on tiivistettynä ennakoitdialogin kulkuprosessi.

*Ennakointidialogi* -palaverin järjestäminen, prosessikuvaus

1. Työntekijä, joka kokee tarvitsevansa Ennakointidialogia ja hyötyvänsä siitä, neuvottelee perheen kanssa palaverin järjestämisestä.
2. Työntekijä kertoo tarpeestaan ja huolestaan perheelle. Perheen kanssa sovitaan, keitä läheisiä ja työntekijöitä palaveriin kutsutaan.
3. Palaverin vetäjiksi kutsutaan ulkopuoliset vetäjät (verkostokonsultit), jotka ovat tilanteeseen nähden ulkopuolisia.
4. Osallistujille lähetään kutsut, joissa kerrotaan, miksi ja mihin huoleen liittyen palaveri pidetään. Osallistujia pyydetään mukaan avuksi ja voimanlähteeksi tilanteen selkiyttämiseksi ja työntekijän huolen huojentamiseksi.
5. Ulkopuoliset verkostokonsultit johtavat palaverin kulkua kysymyksillä käyttäen hyödyksi Tulevaisuuden muistelu metodia. He eivät tiedä verkoston asioista muuta kuin kutsussa olleen tilaajan huolen.
6. Verkostokonsultit auttavat osallistujien kuulluksi tulemista ja kuuntelua monen ihmisen palaverissa sekä helpottavat osallistujia puhumaan nykytoiveista ja huolista eläytymällä hyvään tulevaisuuteen.
7. Palaverirakenteessa puhuminen ja kuuntelu on erotettu toisistaan (toisten puheiden kommentointi on kielletty), jotta jokainen saa rauhassa puhua omat ajatuksensa ja muut voivat rauhassa tunnustella toisten puheiden aiheuttamia vaikutelmia itsessään.
8. Palaverissa jokainen puhuu omista toimintamahdollisuuksistaan, tukitoiveistaan ja huolistaan. Toisten toimintaa ja yhteistä ongelmaa ei määritellä.
9. Toinen verkostokonsulteista haastattelee perheen ja läheisverkoston (kunkin kerrallaan) toisen tehdessä julkiset muistiinpanot fläppitululle. Perhe- ja läheisverkoston jälkeen haastatellaan ja kirjataan työntekijöiden (kukin kerrallaan) näkökulmat. Haastattelussa nykytilannetta käsitellään hyvästä tulevaisuudesta käsin.
10. Lopuksi käydään keskustelu, jossa esiin saaduista teemoista muotoillaan yhteistoiminnan suunnitelma, täsmennetään, kuka tekee mitä ja kenen kanssa seuraavaksi, kuka koordinoi toimintaa jatkossa sekä sovitaan seurannasta.

**3.3.2 Ennakointidialogin tilaaminen ja järjestäminen**

Ennakointidialogin voi tilata ja järjestää, kun haluaa selkiinnyttää perheen ja työntekijätahojen vastuunjakoja, mahdollistaa moniäänistä keskustelua tai luoda monipuolisen perustan lasta, perhettä tai asiakasta tukevan suunnitelman tekemiseen. Järjestäminen kannattaa, kun työntekijän huoli asiakkaan tilanteesta ei ole hälvennyt ja työntekijä pelkää tilanteen kriisiytymistä ja omien auttamiskeinojen ehtyvän. Ennakointidialogin voi tilata kuka tahansa kunnan työntekijä esimerkiksi koulusta, päivähoidosta, nuorisotyöstä, sosiaalityöstä, terveydenhuollosta tai vanhus- ja vammaispalveluista.

Ennakointidialogien valmisteluvaiheen neuvottelujen tarkoituksena on neuvotella palaveritilauksesta: palaverin tarpeesta, tarkoituksesta, osallistujista ja verkostokonsulteista. Ennakointidialogin tilaamista harkitseva työntekijä neuvottelee palaverin järjestämisestä asiakkaiden kanssa sekä verkostokoordinaattorin kanssa. Verkostokoordinaattori kertoo tilaajalle käytettävästä tulevaisuuden muistelu menetelmästä, palaverin rakenteesta ja palaverissa esitetyistä kysymyksistä. Koordinaattori selvittää dialogisen verkostopalaverin järjestämistä harkitsevan työntekijän kanssa mikä on palaverin tarkoitus ja mikä työntekijää tilanteessa huolestuttaa, mikä on tilaajan huolenaihe.

Kun asiakas ja työntekijä päättävät tilata ennakointidialogin, käy verkostokoordinaattori neuvottelut tilauksesta myös palaverin vetävien verkostokonsulttien kanssa. Myös verkostokonsultit ja tilaaja neuvottelevat ja varmistavat palaverin järjestelyt keskenään ennen palaveria. Ennakointidialogin tilaaja muotoilee kutsut yleensä yhdessä asiakkaan kanssa ja kutsuu palaverin osallistujat ja hoitaa tilaisuudelle paikan ja ajan.

Tilajaa pyrkii motivoimaan kaikkia asiakasperheen jäseniä ja heidän läheisiään osallistumaan palaveriin. Tällä turvataan palaverin moniäänisyys ja erilaiset näkökulmat rikastuttavat dialogia ja mahdollistavat tukitoimien ja suunnitelmien monipuolisen vireillepanon perheen tai asiakkaan arjesta käsin. Ennakointidialogin tilaaja kertoo sekä perheelle että mukaan kutsutuille työntekijöille minkä tyyppisestä palaverista on kysymys. Kerrotaan, että ulkopuoliset verkostokonsultit vetävät palaverin ja että palaverilla on tietty rakenne, jolla varmistetaan että jokainen saa mahdollisuuden rauhassa puhua ja kuunnella. Tilaaja voi lyhyesti kuvata palaverin kulkua, työskentelytapaa ja verkostokonsulttien tehtäviä esimerkiksi seuraavasti: "Ensin asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa luodaan hyvä tulevaisuuskuva, sitten katsotaan tekoja ja tukea joilla sinne pääsee ja lopuksi käydään läpi tilanteeseen liittyviä huolenaiheita. Työntekijöiltä kysytään miten he voivat tukea perhettä, jotta asiat sujuvat hyvin ja mistä he ovat erityisen huolissaan ja mitkä teot ja millainen tuki voisi huojentaa työntekijän kokemaa huolta." Osallistujille kerrotaan myös, että konsultit ovat vaitiolovelvollisia, heidän tehtävänsä on vain vetää keskustelu eivätkä he osallistu asioiden sisällölliseen käsitteelyyn palaverissa ja sen jälkeen.

Verkostokoordinaattori sopii ja järjestää ketkä verkostokonsulteista pääsevät vetämään ennakointidialogipalaverin. Koordinaattori kertoo verkostokonsulteille ainoastaan palaverin aiheen, tilaajan huolen ja antaa tilaajan yhteystiedot. Verkostokonsultit ottavat yhteyttä verkostopalaverin tilaajaan neuvotellakseen tarkemmin palaverin tarkoituksesta ja kulusta. Sovitaan miten tilaaja aloittaa verkostopalaverin, miten hän esittelee ihmiset ja mitä hän kertoo verkostopalaverin tarkoituksesta: miksi palaveri pidetään, mikä on tilaajan huoli ja perheen/asiakkaan huoli ja mitä hän kertonut verkostokonsulteille tilanteesta. Tilaaja ja verkostokonsultit keskustelevat etukäteen tilaajan kanssa siitä, mikä on tilaajan huolenaihe. Konsultit eivät halua tietää asiakkaista tai tilanteesta muuta kuin mistä ennakointidialogin tilaaja on huolissaan ja mihin tämä hakee apua ennakointidialogipalaverilla. Palaverissa verkostokonsultin luontevan haastattelun ja ulkopuolisena pysymisen kannalta on erityisen tärkeää, ettei hän tiedä liikaa perheen tai asiakkaan elämän historiasta.

### 3.3.3 Verkostokonsulttitoiminnan koordinointi

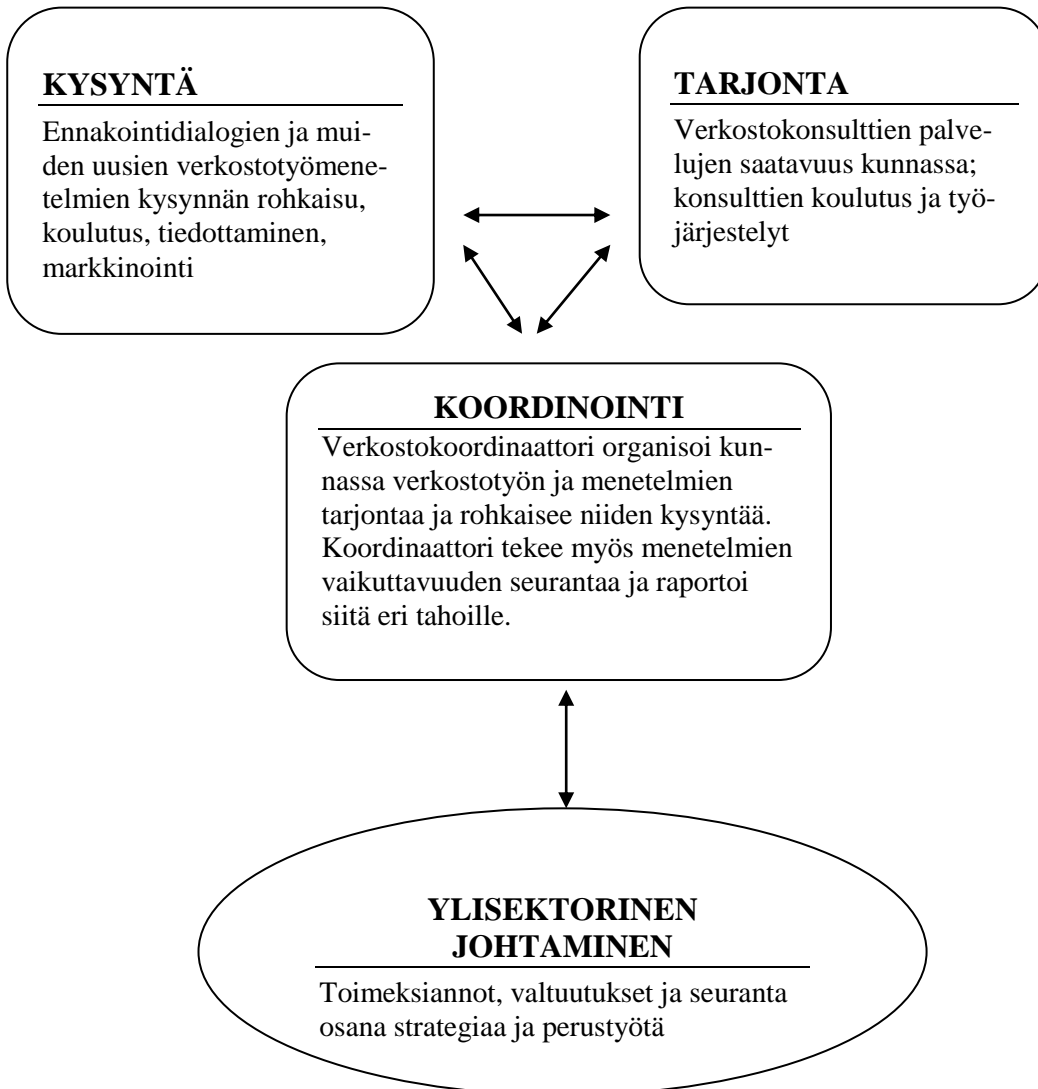
Uusien dialogisten verkostotyön menetelmien käytössä on kyse isosta auttamis- ja asiakastyön palvelukulttuurin muutoksesta. Tällä hetkellä sosiaali-, opetus- ja terveystalvvelujen järjestelmä ylläpitää sektorijakoista ja yksilökeskeistä työskentelyä, mistä on iso harppaus kokonaisvaltaiseen ja dialogiseen työskentelyyn asiakkaan tilanteen yhdistäminä verkostoina. Kunnissa ja seutukunnissa ennakoitdialogien käytön kysynnän rohkaiseminen ja verkostokonsulttitoiminnan ylläpitäminen edellyttää sekä verkostokoordinaattorin että verkostokonsulttien työpanosta. Myös paikallisen johdon tuki ja sitoutuminen verkostomaiseen työn kehittämiseen ja verkostotyön menetelmien käyttöön on välttämätöntä.

On havaittu (Eriksson ym. 2006), että verkostokonsulttitoiminta ja ennakoitdialogit edellyttävät kunnallista tai seudullista rakennetta, joka sisältää seuraavat elementit: 1) Ennakoitdialogien ja verkostotyön menetelmien *kysyntä*, 2) Ennakoitdialogien ja verkostotyön menetelmien *tarjonta*, 3) Ennakoitdialogien ja verkostotyön *koordinointi* ja 4) Verkostotyön ylisektorinen *johtaminen* (kuvio 2). Kysyntä - tarjonta - koordinaatio -rakenne on luotu tukemaan paikallista verkostomaista yhteistyötä ja se hyödyttää ja selkeyttää myös kunnan muuta verkostomaista toimintaa kuin vain verkostokonsulttitoimintaa. Rakenteen avulla verkostomaisen yhteistyön menetelmien kysyntää ja tarjontaa pystytään vahvistamaan hallitun koordinaation avulla ja näin tukemaan kattavasti ja monipuolisesti kunnan verkostomaista yhteistyötä ja ylisektorista johtamista.

Verkostotyölle ja verkostotyön menetelmille on palvelujärjestelmässä selkeä tarve. Palvelujärjestelmä rakentuu kuitenkin perinteisesti sektori-, asiantuntija- ja ongelmakeskeisesti. Järjestelmän rakenne ei sellaisenaan tue verkostotyötä tai verkostomenetelmien käyttöä tai edistä dialogisuutta. Siksi ennakoitdialogien ja muiden uusien verkostotyön menetelmien kysynnän eteen joudutaan usein tekemään paljon töitä. Kysyntää täytyy rohkaista ja ylläpitää. Ennakoitdialogiproessin toiminnan kysyntä edellyttää ennakoitdialogityötavan määrätietoista markkinointia ja levittämistä kunnan/alueen työntekijöille. Myös kunnan palvelujen asiakkaiden ja muiden kansalaisten tulisi saada tietää olemassa olevasta palvelusta.

Verkostokonsulttitoiminnan alkuvaiheessa, jolloin toimintaa pystytetään ja kehitetään, tulevat ennakoitdialogien ja verkostokonsulttien käytön tilaukset usein konsulttien sisäisen markkinoinnin ja aktiivisuuden kautta. Konsultit ovat usein erittäin aktiivisia toimijoita omissa työyhteisöissään ja

toimintaverkostoissaan. Konsulttien kautta tapahtuva toiminnan ja palvelujen markkinointi tavoittaa tällöin yleensä suuret toimijajoukot.



Kuvio 2. Verkostokonsulttitoiminnan kysyntä-tarjonta-koordinaattiorakenne

Ennakointialogit ovat ensisijaisesti tarkoitettu avuksi pitkään jatkuneisiin, vaikeisiin, monimutkaisiin ja epäselviin tilanteisiin. Usein verkostokonsulttien vetämän ennakointialogipalaverin tilannut työntekijä saattaa kuitenkin sanoa, että kokeillaan nyt vielä tätäkin menetelmää, kun mikään muukaan ei tunnu auttavan. Kun tällaisissa tilanteissa on päädytty käyttämään verkostokonsultteja ja heidän hallitsemia menetelmiään, on suurimmasta osasta palaverreja saatu hyvää palautetta (ks ennakointialogioiden tutkimus).

Ennakointidialogien käytön kysyntää voidaan rohkaista ja lisätä:

- Tilaamalla ja järjestämällä itse ennakointidialogi palaverieita
- Puhumalla asiasta omassa työyhteisössä
- Kertomalla eri tilaisuuksissa ja oppimisfoorumeissa mihin ennakointidialogit sopivat, mistä ja keneltä niitä voi tilata.
- Nimeämällä yksiköistä tai kunnista vastuuhenkilöt, jotka tuntevat verkostokonsulttitoimintaa ja siihen liittyviä menetelmiä ja toimivat asian "puolestapuhujina" ja markkinoijina (vertaa innovaatioteorian muutosagentit)
- Jakamalla paikallisen verkostokonsulttitoiminnan esitettä työntekijöille ja asiakkaille
- Järjestämällä kunnassa/alueella uusien verkostotyömenetelmien tilaamiseen rohkaisevaa koulutusta.
- Markkinoimalla verkostokonsulttitoimintaa ja ennakointidialogipalaverieita erilaisissa koulutustilaisuuksissa
- Tiedottamalla verkostokonsulttitoiminnasta. Esimerkiksi kirjoittamalla lehtiin, antamalla haastatteluja ja hyödyntäen kunnan nettisivuja ja työntekijöiden sisäistä intranettiä

*Verkostotyön menetelmien tarjonnalla* tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti verkostokonsulttitoiminnan ja ennakointidialogien tarjontaa. Yllä esitetyssä kuviossa tarjonnalla tarkoitetaan, että kunnassa tai alueella on saatavissa riittävästi ennakointidialogeihin liittyvää osaamista. Verkostokonsulttitoiminnan olennainen osa ovat koulutetut verkostokonsultit. Verkostokonsulttien omaa kiinnostuneisuutta, aktiivisuutta ja osaamisen ja työmenetelmien kehittymistä pidetään yllä erilaisilla koulutuksilla, työnohjauksella ja säännöllisillä konsulttien keskinäisillä tapaamisilla (vrt. oppimisverkosto) Verkostokonsulttipalvelun ja ennakointidialogipalaverien tarjonnan riittävydestä huolehditaan kouluttamalla uusia konsultteja tarvittaessa ja kysynnän mukaan.

Ennakointidialogien käyttö ja verkostokonsulttitoiminta ovat ylisektorista toimintaa ja palvelua. Ylisektorisen verkostokonsulttitoiminnan ylläpito edellyttää toiminnan systemaattista koordinoitua. Tällöin kunnassa tai alueella on oltava koordinaattori, joka toimii kokoavana ja toimintaa organisoivana työntekijänä koko toimintakentällä. Verkostokoordinaattori organisoii kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen. Koordinaattori huolehtii verkostotoiminnan saamisesta sinne, missä tarvetta esiintyy ja rohkaisee verkostomenetelmien kysyntää. Hän markkinoi ja levittää verkostokonsulttien taitamia menetelmiä ja auttaa palaverin tilaajaa selkeyttämään huolensa sekä tukee verkoston koolle kutsumisessa. Koordinaattori ohjaa verkostokonsulttien työskentelyä. Hän myös huolehtii verkostokonsulttien keskinäisestä yhteydenpidosta, kokemusten jakamisesta ja työnohjauksesta. Lisäksi koordinaattori kerää verkostokonsulttitoiminnasta systemaattista asiakaspalautetta ja seurantatietoa. Palautetta ja seurantatietoa tarvitaan toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. Koordinaattorille kertyvää palaute- ja seuranta-aineistoa voidaan hyödyntää muun muassa kuntien hyvinvointistrategisessä työssä.



Stakes tukee verkostokoordinaattoreiden työtä järjestämällä heille yhteisiä tapaamisia muutaman kerran vuodessa. Tapaamisissa käsitellään ajankohtaisia verkostomaisen työn organisointiin, koulutuskysymyksiin, toiminnan kehittämiseen ja seurantaan liittyviä kysymyksiä. Koordinaattoreiden tukena on myös Stakesin verkossa ylläpitämä oppimisympäristö.

Palvelujärjestelmässä johtaminen on organisoitu sektorikohtaisesti. Ylisektoristen palvelujen tuottamista on myös kyettävä johtamaan ylisektorisesti. Tämä voidaan järjestää esimerkiksi edellä mainitun koordinaatorakenteen organisoinnin kautta. Tällöin johdon tehtävänä on ohjata ja seurata verkostokonsulttitoimintaa ja turvata sen toimintaedellytykset sekä raportoida siitä luottamushenkilöille. Koska varsinainen päätöksenteko toteutuu kuitenkin sektorikohtaisesti, toiminnan taustatueksi on tärkeä perustaa ylisektorinen pysyvä, ei vain projektin ajan kestävä, ohjaus- tai johtoryhmä, jolle verkostokoordinaattori raportoi toiminnasta säännöllisesti.

### **3.3.4 Ennakointidialogien tutkimus**

Asiakastyön käytäntöjen arviointi ja tutkimus on toimintakäytäntöjen kehittämiseksi välttämätöntä (Kokko 2006, 32). Palvelujen käyttäjät ja kehittäjät, päättäjät ja tilaajat tarvitsevat tietoa toimintakäytäntöjen vaikutuksista, jotta niitä voidaan kehittää käyttäjille mahdollisimman hyödyllisiksi sekä levittää ja juurruttaa paikallisesti ja valtakunnallisesti. Stakes on koonnut kaikista ennakointidialogipalavereista palaute- ja seurantatietoa vuodesta 2000 alkaen. Vuosina 2004–2005 asiakas- ja suunnittelupalavereista kerättiin systemaattisesti kaikilta osallistujilta heti palaverin päätyttyä välitöntä palautetta. Palautelomakkeen kysymykset koskivat muun muassa palaverin hyötyä, kuulluksi tuleamista, tuen saamista, tilanteen selkeytymistä, suunnitelman syntyä ja luottamusta sen toteutumiseen sekä olotilaa palaverin päätyttyä. (Kokko & Koskimies 2007).

Ennakointidialogi asiakaspalavereista välitöntä palautetta antoi yhteensä 845 henkilöä 17:sta eri paikkakunnalta (ks. taulukko1 ). Vastaajat koostuivat perheen aikuisista, lapsista tai nuorista, perheen läheisistä sekä tilanteeseen liittyvistä työntekijöistä. Usein ennakointidialogi oli järjestetty hankalissa ja pitkään vaikeina jatkuneissa perheen ja monta työntekijätahoa yhteen sitovissa tilanteissa. Ennakointidialogipalavereihin osallistuneet pitivät asiakaspalavereja hyödyllisinä ja toimivina. Tärkeiksi koettiin palaverien selkeys, tasapuolisuus ja erityisesti se, että aidosti kuultiin muita ja tultiin itse kuulluiksi. Suurin osa koki, että palaverissa oli syntynyt suunnitelma. Työntekijät antoivat arvi-

oissa ennakointidialogin kokemuksesta korkeammat arviot verrattuna aikuisasiakkaiden, läheisten sekä lasten ja nuorten palautteisiin. Näiden palautteiden pohjalta on kiinnostava kysymys tutkia, mikä vaikeuttaa ennakointidialogityötavan omaksumista arkikäytännöksi ja millainen toiminta edistää sen leviämistä asiakastyöhön. (Kokko & Koskimies 2007, Pyhäjoki & Koskimies 2009).

Taulukko 1. Ennakointidialogiin osallistuneiden henkilöiden välittömän palautteen keskiarvot asteikolla 1 -10. N=845 (Pyhäjoki & Koskimies 2009, 193)

	Aikuis- asiak- kaat	Lap- set, nuoret	Läheiset	<b>Työn- tekijät</b>	Kaikki
Palaverin hyödyllisyys	8,0	6,5	8,0	<b>8,4</b>	8,1
Mahdollisuus kertoa omat ajatukset	8,6	7,2	8,2	<b>8,9</b>	8,6
Mahdollisuus kertoa omat huolenaiheet	8,2	6,9	8,2	<b>8,8</b>	8,5
Kokemus kuulluksi tulemisesta	9,0	7,7	8,8	<b>9,2</b>	9,0
Mahdollisuus kuulla muiden ajatuksia	8,7	8,1	9,0	<b>9,2</b>	9,0
Uutta ymmärrystä mitä muut ajattelevat asioista	8,1	7,2	8,4	<b>8,3</b>	8,2
Omien ajatusten selkiintyminen	8,0	6,0	7,8	<b>8,2</b>	7,9
Eri osallistujien osuuksien selkiintyminen	7,8	6,9	8,1	<b>8,5</b>	8,1
Hyvään tulevaisuuteen eläytyminen	7,1	6,9	7,6	<b>7,8</b>	7,6
Omien ajatusten huomioon ottaminen	8,4	7,4	8,3	<b>8,7</b>	8,5
Luottamuksen lisääntyminen asioiden järjestyseen	8,0	7,0	8,0	<b>8,2</b>	8,1
Uusien toimintamahdollisuuksien havaitseminen	7,5	7,0	7,6	<b>7,8</b>	7,6
Kokemus tuen saamisesta omaan tilanteeseen	8,0	7,1	7,4	<b>8,1</b>	7,9
Olo tilaisuuden päättyessä	7,9	6,7	8,0	<b>8,1</b>	8,0
Kaikkien kysymysten ka	8,2	7,1	8,1	<b>8,5</b>	8,3
(N)	(205)	(72)	(105)	<b>(463)</b>	(845)

Stakes on tutkinut myös ennakointidialogipalaverien pitkän aikavälin hyötyjä ja vaikuttavuutta sekä asiakkaiden kokemuksia palaverista. Seurantatutkimuksessa haastateltiin 18 palaveriin osallistunutta perhettä, yhteensä 30 henkilöä, kahdeksalta eri paikkakunnalta, 4-12 kuukautta palaverin jälkeen. Keskeinen hyöty ennakointidialogipalaverista asiakkaiden mukaan oli palavereissa laadittujen suunnitelmien toteutuminen omassa arkipäivässä. Palavereissa oli rakennettu konkreettisia suunnitelmia ja verkoston tuella ne olivat myös toteutuneet. Asiakkaiden mukaan ennakointidialogit olivat lisänneet voimavaroja ja luottamusta asioiden järjestymiseen ja omaan selviytymiseen. Joskus palaveri oli avannut vuosia jumissa olleen elämäntilanteen. Ennakointidialogien koetut pitkän aikavälin hyödyt liittyivät keskeisesti asiakkaiden oman elämän näköaloihin ja tulevaisuuden ratkaisuihin, arkielämän toimintatapoihin ja mahdollisuuksiin, konkreettiseen apuun sekä lähisukulaisten ja verkostojen vahvistumiseen. (Kokko 2006.) Ennakointidialogeja on tutkittu ja seurattu myös erilaisissa yhteistyökonteksteissa ja eri lähestymiskulmista käsin, muun muassa päihdehuollossa, kouluissa, sosiaalityössä ja työvoimapalveluissa sekä luottamuksen rakentumisen ja merkitysten muodostumisen kautta (ks. Pyhäjoki 2002, Jääskeläinen 2006, Louhela 2006, Nieminen-Kurki 2006, Granlund

& Nevala 2006, Koskimies 2008). Tutkimusten tulokset ovat samansuuntaisia Stakesin tutkimustulosten kanssa.

Tutkimustulostenkin pohjalta on kiinnostava ilmiö, miksi ennakointidialogia ei käytetä tämän enempää monimutkaisissa asiakas- ja verkostotilanteissa. Jos kerran työntekijät ja palaverin tilaajat itsekin kokevat palaverit hyödyllisiksi, niin mikä estää työntekijöistä käyttämästä useammin ennakointidialogia ammattilaisen työkäytännönä ja mikä voisi edistää työtavan leviämistä ja juurtumista ammattilaisen perustyöksi.

## **4. Uuden tietämyksen luominen organisaatiossa**

Tässä luvussa tarkastelen, miten uutta tietoa on mahdollista luoda, jakaa ja johtaa yhteisöissä ja organisaatioissa. Ennakointialoiteissa on kyse uudesta verkostomaisesta työtavasta, joka haastaa vanhoja tapoja järjestää verkostopalavereita ja johtaa verkostotyötä. Ennakointialogiprosessissa pyritään uuden tiedon ja toimintatavan leviämiseen organisaation johtamisessa, työyhteisön toimintakulttuurissa ja työntekijän työkäytännöissä.

### **4.1 Tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen**

Informaatio on kuvia, ääniä, numeroita, väittämiä ja faktoja. Se on yleisesti saatavilla. Tieto taas on henkilökohtaista. Tieto syntyy kokemuksen kautta. Tieto liittyy aikaisempaan tietoon ja mukautuu kontekstin mukaan. Informaatio on viestien virtaa, kun taas tietoa luodaan informaatiovirran pohjalta. Tieto ankkuroituu sen hallussapitäjän uskomuksiin ja osallistumiseen. Tieto syntyy mielenkiinnosta ja johtaa oppimiseen. Tämä näyttäytyy sitten taitoina ja intuition. (Ruohotie 2000, 254-255). Nonaka & Takeuchi (1995, 21) näkevät, että tieto on kontekstisidonnaista ja suhteellista. Tieto on dynaamista ja se luodaan dynaamisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tieto on inhimillistä ja se on luonteeltaan sekä aktiivista että subjektiivista. Nonaka ym. (2001, 14) määrittelevät tiedon "dynaamisena inhimillisenä prosessina, jossa perustellaan henkilökohtainen uskomus totuutta kohti".

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen eli käsitteelliseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on yleistä, helposti tallennettavissa, siirrettävissä ja esitettävissä. Se on järkipäistä ja voidaan irrottaa kontekstista. Eksplisiittinen tieto voidaan esittää sanallisesti tai numeraalisesti. Suurin osa tiedosta on kuitenkin hiljaista tietoa. Se on kokemuksellista, henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja vaikeaa jakaa tai ilmaista. Hiljaista tietoa on vaikea verbalisoida ja se on syvästi ankkuroitunut ihmisen toimintaan ja kokemukseen, ja myös ideoihin, arvoihin ja emotioneihin. Sitä voidaan kuitenkin jakaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon kautta avautuu ymmärrys tiedon luomiseen. Uusi tieto syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. (Nonaka ym. 2001, 14, Koivunen 2000, 78-79 )

Nämä tiedonmuodot täydentävät toisiaan ja molemmat ovat keskeisiä tiedon luomisessa. Ne ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja muuntuvat toisekseen ihmisen luovassa toiminnassa. Niiden keskinäisen yhteyden ymmärtäminen on keskeistä tiedonluomisprosessin ymmärtämiseksi. Näiden

kahden tiedon muodon vuorovaikutus on ihmisten välillä tapahtuva sosiaalinen prosessi eikä rajoitu yksilön sisäiseen prosessiin (Nonaka ym. 2001, 14). Uuden organisatorisen tietämyksen luominen edellyttää äänettömän yksilöllisen tietämyksen muuntamista ymmärrettäväksi, yhteisesti jaetuksi tiedoksi. Henkilökohtainen tietämys on jaettava vastavuoroisessa prosessissa muiden kanssa. Uuden kollektiivisen ja organisatorisen tietämyksen luomisen perusta on yksilöissä ja yksilöiden vuorovaikutuksessa ryhmässä ja työyhteisössä. (Järvinen ym. 2000, 140, 146-147).

Nonakan, Konnon ja Toyaman (2001) mukaan tieto luodaan vuorovaikutusprosessissa hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen välillä. Heillä on malli siitä, miten uudet tuotekonseptit ja uudet toimintaperiaatteet syntyvät, vakiintuvat ja yleistyvät organisaatiossa. Tämä malli kuvataan neljänä tiedon muuttumisen tapana: 1) sosialisatio, 2) ulkoistaminen, 3) yhdistäminen ja 4) sisäistäminen.

*Sosialisatio* on yksilöllisen hiljaisen tiedon muuntamista kollektiiviseksi. Sosialisaatiossa ihminen oppii toisilta ihmisiltä havainnoiden, jäljitellen ja kokeillen. Jakaminen on mahdollista yhteisten kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta. Tällainen tiedon siirtäminen vaatii läheistä ja kasvokkaista vuorovaikutusta. Oppipoikajärjestelmät ja epämuodolliset tapaamiset ovat tyypillistä sosialisatiota. Sosialisatiota luodaan oppimisen tilassa, jossa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia, ajatustottumuksia ja poistavat esteitä ryhmän jäsenten väliltä. Tila luo yhteisymmärrystä ja henkistä pääomaa ryhmän sisällä. (Nonaka ym. 2001, 14-16.)

*Ulkoistamisessa* tieto kristallisoituu sen muuttuessa hiljaisesta eksplisiittiseksi. Tarkoituksena on ilmaista hiljainen tieto sellaisessa muodossa, että toiset voivat ymmärtää sen. Niin muut voivat jakaa tietoa ja tästä siitä tulee uuden tiedon perusta. Tällainen tiedon siirtäminen tapahtuu ryhmän sisällä. Tietoa voidaan esittää toisille esimerkiksi käsitteinä, malleina ja vertauskuvina, jotka helpottavat asioiden pukemista sanoiksi. Dialogisuus eli kuuntelu, kuulluksi tuleminen ja vastavuoroinen osallistuminen edistävät ulkoistamista. Samoin tekniikat, kuten analogiat, tarinat ja metofoorat, jotka mahdollistavat omien ajatusten tai kuvien ilmaisemisesta tukevat käytännössä ulkoistamista. Luottamuksellinen keskustelu on tietämyksen muuttumisen ja toimintakäytäntöjen vaihdon avain. (Nonaka ym. 2001, 16.)

Tiedonmuodostuksen kolmannessa vaiheessa erilaista käsitteellistä tietoa yhdistetään toisiinsa. *Yhdistämällä* eksplisiittistä tietoa muunnetaan entistä monimutkaisempaan ja systemaattiseen muotoon. Olemassa olevan tiedon uudelleenmuotoilu järjestelemällä, lisäämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla voi tuottaa uutta tietoa. Tässä tiedon kommunikaatio, jakaminen ja systematisointi ovat avain-

tekijöitä. Tätä syntynyttä eksplisiittistä tietoa siirretään esimerkiksi dokumenteissa, kokouksissa, puhelimesta ja tietotekniikan avulla. Tämä yhdistäminen tapahtuu eri ryhmien välillä. Uuden eksplisiittisen tiedon omaksuminen ja yhdistäminen vanhaan tietämykseen synnyttää, systematisoi ja muokkaa eksplisiittistä tietämystä. (Nonaka ym. 2001, 16-17.)

*Sisäistämises*sä eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi. Se liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. Luotua tietoa jaetaan läpi organisaation. Yksilöt sisäistävät hiljaisen tiedon mentaalisisinä malleina tai tekniikoina. Käytännössä sisäistäminen nojautuu kahteen ulottuvuuteen. Ensinnäkin eksplisiittinen tieto täytyy ilmaista käytännössä ja toiminnassa, jolloin abstraktista tulee konkreettista. Toiseksi tietoa voidaan omaksua uuden oppimiseen kannustavien simulaatioiden ja kokeilujen avulla, joilla saadaan käyntiin tekemällä oppimisen prosesseja. Sisäistettyä tietoa käytetään laajentamaan, syventämään ja uudelleen muotoilemaan organisaation jäsenten hiljaista tietoa. Sisäistämistä johdetaan ja tuetaan usein jatkuvaa harjoittelua ja reflektiota sisältävän kohdennetun koulutuksen avulla. Kun yksilöt ovat sisäistäneet uuden tiedon arkiseksi osaamisvälineeksi, niin tämä yksilötason hiljainen tieto voidaan jakaa muiden kanssa socialisaation kautta ja uuden tiedon luomisprosessi jatkuu. Tiedon luominen on jatkuva kollektiivinen oppimisprosessi, joka lisää verkostossa olevaa tietämystä. Tietoa luodaan eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon jatkuvassa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa on monta tasoa, esimerkiksi yksilön, ryhmän, organisaation ja organisaatioiden väliset tasot. Yksilöiden hiljainen tieto on organisaatiotason tiedon luomisen perusta. Kyseessä on spiraali, jossa yksilötasolta siirrytään aina laajempiin vuorovaikutuskehiin. (Nonaka ym. 2001, 17-19.) Kriittinen tekijä tiedon tuottamiselle kommunikaatiossa on keskustelun riittävä kompleksisyys ja moniäänisyys, jotta päästään käsiksi tiedon eri lajeihin. (Scharmer 2001, 146-147). Hakkarainen ym. (2003, 6) mukaan yksilöiden hiljainen tieto pyritään eksplikoimaan tiimin ja organisaation käyttöön sekä toisaalta organisaation ja ryhmän tiedon välittyvän sisäistämisen kautta työntekijän käyttöön. Työyhteisön osaavat henkilöresurssit ovat tärkein tekijä, jonka avulla yhteisöt kykenevät kehittämään työtään ja uusiutumaan siinä. Jokaisessa työyhteisössä elää aina jonkinlainen käsitys tiedosta, osaamisesta ja osaamistarpeista, joka sillä on. Se vaikuttaa siihen, mihin työntekijät kiinnittävät huomionsa, mihin suuntaavat energiansa ja millaisia päätöksiä päivittäin tekevät. Käsitys tiedosta ja osaamisesta vaikuttaa siihen kehittykö työyhteisössä sellaista uutta tietoa, joka auttaa yhteisö menestymään työssään myös tulevaisuudessa. (Keränen ym. 2001, 35-36).

Virkkunen ja Ahonen (2007, 123) korostavat, että tiedon kehittämisessä on aina kysymys myös toimintakäytäntöjen kehittämisestä ja vastavuoroisesti toiminnan kehittyminen luo uusia tiedon

muodostamisen ja oppimisen edellytyksiä. Uudet käsitteet ja välineet avaavat toiminnalle uuden kehityksen näköalan, jolla voidaan edetä vain toimintakäytäntöjä uudistamalla. Tietoa, osaamista ja toimintaa ei voida pitää organisaatiossa erillisinä asioina, vaan tiedon johtaminen on aina myös osaamisen ja toiminnan hallinnan johtamista.

Tallennettu tieto ja työmenetelmäksi rakennetut toimintamallit ovat itse asiassa vain mahdollista tietoa ja jäävätkin sellaiseksi ellei ole ihmisiä, jotka kykenevät hyödyntämään tietoa ja oivaltavat välineen käyttömahdollisuudet. Tällöin tieto muuttuu toimintaa ohjaavaksi tiedoksi. (Virkkunen & Ahonen 2007, 24). Verkostokonsulttitoiminnan toimintamallien ja rakenteiden juurtuminen ja työtavan läpimurto tullaan näkemään lähivuosina. Keskeisiä kysymyksiä on käytetäänkö uusia työvälineitä arkityössä sekä tukevatko rakenteet ja johtaminen uusien toimintatapojen juurtumista vanhojen käytäntöjen oheen vai jäävätkö ne mahdollisen tiedon asemaan. Vaatii paljon työtä, jos halutaan, että uusi työtapo muuttuu toimintaa ohjaavaksi osaamiseksi eikä vain mahdolliseksi tiedoksi. Osaamisen johtamiseen tarvitaan kuvaustapoja, jotka auttavat hahmottamaan tiedon ja osaamisen kehittymistä kokonaisuutena: millaisten käytäntöjen avulla työyhteisö oppii ja miten oppimisen tuloksia hyödynnetään uusien työtapojen omaksumisessa (emt. 2007, 89).

Von Kroghin (1998, 136-139) mukaan ensimmäiset askeleet tiedon luomisessa ovat hiljaisen tiedon jakaminen ja uusien käsitteiden luominen. Nämä vaativat yksilöiltä turvallista tilaa ja rohkeutta omien uskomusten jakamiseen muiden kanssa. Tämä tekee tiedon luomisesta erittäin herkän prosessin. Tiedon luominen on von Kroghin mielestä suuri haaste johtamiselle. Täytyy luoda olosuhteet, joissa tietoa voi luoda.

Nonaka & Reinmöller (1998, 415) pitävät kasvokkaista kohtaamista keskeisenä tietämyksen johtamisen elementtinä. Fyysinen läheisyys takaa säännölliset kasvokkaiset kommunikaation foorumit, jossa on mahdollista edistää hiljaisen tiedon leviämistä ja hyödyntämistä. Tällaisia johtamisen ja kohtaamisen rakenteita tarvitaan ihmisten välisen luottamuksen aikaansaamiseksi. Kohtaamisen kautta mahdollistuu organisaation työntekijöiden kokemus tulla osaksi verkostoa, jossa he voivat nähdä oman perustehtävänsä osana laajempaa kokonaisuutta, jossa eri osat vaikuttavat toinen toisiinsa yksilöiden ja työyhteisöjenkin tasolla (Melkas & Uotila 2008, 37). Johtamisen täytyy varmistaa, että työntekijät organisaation eri tasoilla voivat osallistua uuden tiedon luomisen verkostoihin. Työntekijöillä on lupa ja aikaa toimia verkostoissa sekä omaksua ja käsitellä uutta tietoa. Tällaisen tuen ja oppimisen tilojen järjestäminen työntekijöille nähdään keskeisenä johtamisen tehtävänä uuden tiedon luomisessa ja omaksumisessa. (emt. 2008 41). Kuitenkaan uuden tiedon löytämisestä ei

ole työyhteisölle mitään hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää omassa toiminnassa (Parjanen & Melkas, 2008, 61).

## 4.2 Oppimisen tilat tiedon luomisen tukena

Työtavan oppiminen, tiedon luominen ja jakaminen sekä yksilön ja yhteisön kehittyminen tapahtuu aina tietyssä ajassa ja tilassa. Uuden tiedon luominen ja työkäytäntöjen kehittyminen tarvitsee tuekseen oppimisen tiloja. Millainen merkitys oppimisen tiloilla on uuden työtavan oppimisessa? Miten oppimisen tilat tukevat ja auttavat yksilöitä ja yhteisöjä kehittymään ja muuttamaan toimintatapaan? Miten rakentaa organisaatioissa aikaa ja tilaa uuden tiedon ja taidon oppimiselle? Ajan ja tilan luominen lienee keskeinen haaste arkityön kiireiden keskellä, miten innostaa kiireiset ja rutinoituneet työntekijät kokeilemaan ja kehittämään omia työprosessejaan ja käyttämään niissä uusia työmenetelmiä.

Heiskanen (2007, 250, 255) tarkoittaa oppimisen tilalla suhteiden verkostoa, joka luo pohjaa inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Tilassa syntyy uusia tietoja, taitoja, merkityksiä ja tulkintoja, joiden pitäisi tukea osallistujan ammatillista kasvua ja vahvistaa toimijuutta. Oppimisen tilaan kuuluu fyysinen, sosiaalinen ja mentaalinen puoli. Niiden merkitys oppimiselle ja toiminnan kehittymiselle määräytyy tilan eri aspektien ja niiden keskinäisen dynamiikan kautta. Hernes (2004a, 72) mukaan tila tarjoaa kontekstin inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Hän erottelee fyysisen, mentaalisen ja sosiaalisen tilan.

*Fyysinen tila* on viittaa konkreettisiin rakenteisiin, jotka on luotu säätelemään työtä ja vuorovaikutusta. Fyysiseen tilaan Hernes sisällyttää esimerkiksi budjetit, strategiat, rakennukset ja työaikataulut. Fyysinen tila on tarkoituksellisesti luotu säätelemään toimintaa, vaikka sillä on myös ei-aiottuja seurauksia. Esimerkiksi budjetti laaditaan tietylle ajanjaksolle, se ohjaa toimintaa ja asettaa tiettyjä rajoituksia toiminnalle määrättyinä ajanjaksona, mutta vaikuttaa myös ajanjakson jälkeiseen aikaan. *Sosiaalinen tila* saa alkunsa vuorovaikutuksesta, joka synnyttää suhteellisen ennustettavia suhteita. Sosiaalista tilaa koossapitäviä tekijöitä ovat käyttäytymisnormit, luottamus, riippuvuus, rakkaus, uskollisuus ja inhimillinen läsnäolo. Sosiaalinen tila määrittelee jäsenyyden ja jäsenet toimivat tilaa säätelevien normien mukaan. Sosiaalisen tilan välttämättömänä edellytyksenä on inhimillinen läsnäolo.



*Mentaalinen tila* on ajattelun tila, joka koostuu muun muassa tiedosta, oppimisesta ja merkityksen annosta. Mentaalinen tila syntyy jaetusta ymmärryksestä. Yhteisöä ei voi olla, ellei sen jäsenillä ole jonkinasteista yhteistä ymmärrystä asiantiloista. Mentaalisen tilan sisältö paikantuu esimerkiksi kertomuksiin ja myytteihin, mutta myös artefakteihin, tuotteisiin ja kirjoituksiin. Mentaalinen tila ei paikannu yksilöihin, vaan yksilöiden ja yhteisöjen väliseen suhteeseen. Mentaalisen tilan syntyminen vaatii inhimillistä läsnäoloa, mutta ei välttämättä fyysistä läsnäoloa, vaan vuorovaikutusta ympäröivien kontekstien kautta. (Hernes 2004a, 112).

Nonaka ym. (2001) käyttävät oppimisen tilasta käsitettä *Ba*. He määrittelevät sen oppimisolustaksi, jolla tieto luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. Se toimii välineenä, joka keskittää organisaation tiedon ja niiden yksilöiden tiedon, joilla on tietoa ja jotka sitä luovat. *Bahan* liittyy oleellisesti vuorovaikutus, sitoutuminen ja osallistuminen. Tietoa eivät luo vain yksilöt vaan se syntyy myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yksilöiden ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Jotta tietoa voidaan luoda organisaatiossa, niin yksilön tieto on jaettava, muotoiltava uudelleen ja laajennettava vuorovaikutuksessa muiden kanssa. *Ba* on tila, jossa tällainen vuorovaikutus toteutuu. Japanilainen sana *Ba* ei tarkoita vain fyysistä tilaa vaan myös tiettyä aikaa ja tilaa, sisältäen interpersoonalliset suhteet. Se on tila, joka sisältää samanaikaisesti ajan ja paikan. Se voi olla fyysinen, virtuaalinen, mentaalinen tai mikä tahansa näiden kombinaatio. Luomalla ja johtamalla *bata* organisaatio voi tehokkaasti ohjata tiedon luomisprosessia. (Nonaka ym. 2001, 18–19).

*Bata* on olemassa neljä tyyppiä: tuottamis-*Ba*, dialogi-*Ba*, systematisointi-*Ba* ja toimeenpano-*Ba*. *Tuottamis-Bassa* työntekijät jakavat tunteita, kokemuksia ja mentaalisia malleja. Tähän kuuluvat työyhteisön arvot, kulttuuri ja periaatteet. *Ban* tuottamisesta syntyy huolenpito, rakkaus, sitoutuminen, vapaus ja turvallisuus. *Ban* tuottaminen on ensimmäinen, alkuperäinen *ba*, josta tiedon luomisprosessi alkaa. Tällöin korostuvat kasvokkaiset kohtaamiset fyysisessä tilassa. *Dialogi-Ba* on *Ban* tuottamista tietoisemmin rakennettu. *Dialogi-Bassa* korostuu kommunikaatio kollegalta kollegalle. Kaksi prosessia on samaan aikaan käynnissä eli sisäisen reflektion ja ulkoisen dialogin vaihtelu. Ihmiset sekä jakavat muiden mentaaliset mallit että reflektioivat ja analysoivat omia mallejaan. *Dialogissa* ihmisten mentaaliset mallit ja taidot muunnetaan yleisiksi käsitteiksi ja termeiksi. *Dialogi-Bassa* hiljaisesta tiedosta tehdään eksplisiittistä. (Nonaka ym. 2001, 19–21).

*Systematisointi-Bassa* vuorovaikutus on virtuaalista. Uuden eksplisiittisen tiedon yhdisteleminen olemassa olevaan tietoon tuottaa ja systematisoi eksplisiittistä tietoa organisaatiossa tai työyhteisössä. *Toimeenpano-Bassa* eksplisiittinen tieto sisäistetään eli muunnetaan hiljaiseksi. Tätä edistetään

muun muassa harjoittelulla, mentoroinnilla ja osallistumisella. Tietoa kartutetaan todellisissa tilanteissa, joissa korostuvat tiettyjen toimintarakenteiden käyttö. Vuorovaikutus tapahtuu vierekkäin ja rinnakkain, joka tarkoittaa ajan ja tilan jakamista. Toimeenpano-Bassa kehittyminen saavutetaan toiminnalla, kun dialogi-Bassa se saavutetaan ajattelulla. Olennaiset tapahtumat ovat kasvokkaisia. Nonaka ym. pitävät erityisen olennaisina artikulointia eli hiljaisen tiedon ilmaisemista ja sisäistämistä eli omakohtaista käytännön kokeilua. Mutta usein organisaatiossa ne toteutuvat heikosti. (Nonaka ym. 2001, 19–21).

Jotta olisi mahdollista puhua tilasta, sen täytyy olla paikannettavissa. Tilat puolestaan paikantuvat rajojen perusteella. (Heiskanen 2007, 246). Tila muovautuu ja muuttuu rajojen asettamisen mukana. Asiantuntijaorganisaatioiden ja – kulttuurien sisällä ja välillä esiintyy monenlaisia muureja tai rajoja. *Fyysisen tilan rajat* ovat usein näkyviä ja konkreettisia, jotka liittyvät muodollisiin sääntöihin ja vuorovaikutusta rajaaviin fyysisiin rakenteisiin. Nämä säätelevät inhimillistä toimintaa ja vuorovaikutusta työyhteisössä tai verkostossa. Sosiaalisen ja mentaalisen tilan rajat tulevat usein näkyviksi vasta silloin kun rajoja rikotaan. *Mentaalisia rajoja* muodostuu silloin työtovereilla tai kumppaneilla on erilainen työhistoria, ammattiala tai toimintakulttuuri. Mentaalisen tilan rajat liittyvät ihmisten ymmärtämistapoihin ja uskomuksiin, jotka ohjaavat toimintaa ja antavat merkityksiä ympäröivän maailman tapahtumille. Tämän seurauksena voi olla vaikea ymmärtää toisen näkökulmaa ja ajattelutapoja. Tähän liittyy myös se, että eri alojen asiantuntijoiden toiminta perustuu erilaiseen sosiaaliseen kieleen ja erilaisiin käsitteisiin. Toisen näkökulman kuuntelu saattaa avata omankin alan asioita aivan uudesta näkökulmasta. *Sosiaalisen tilan rajat* liittyvät ammatti-identiteettiin ja sosiaalisiin tilanteisiin, jotka pitävät yhteisöä koossa. Sosiaaliset rajat saattavat liittyä esimerkiksi yksin työskentelyn perinteisiin, jotka tekevät yhdessä työskentelyn vaikeaksi. (Hernes 2004a, 65, 80-82, Hernes 2004b, 13-14).

Heiskanen (2007, 247-248, 253-257) mukaan tiedonmuodostuksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia tiloja. Uuden tiedon tai työtavan oppimisen alkuvaiheessa tarvitaan henkilökohtaista vuorovaikutusta, jossa on mahdollista jakaa tuntemuksia, kokemuksia ja näkökulmia. Oppimisen tilan osallistujien pitää kokea turvalliseksi, jotta he voisivat pohtia siinä uusiin työtapoihin ja omaan asemaansa liittyvää epävarmuutta ja huolta. Uudet toimintatavat ja kehittämisprosessit synnyttävät oppimisen tarvetta. Tällainen muutosprosessi synnyttää kysymyksiä, joihin kaivataan vastauksia ja tietoa, mutta myös hämmennystä. Oppimisen tila on oiva mahdollisuus hämmennyksen käsittelylle. Uuden tiedon ja taidon sisäistämisen vaiheessa koulutukselliset tilaisuudet voivat tukea oppimisprosessia. Kun uutta tietoa yhdistetään ja juurrutetaan organisaation vanhaan tietovarantoon, voidaan hyödyn-

tää sähköisiä kommunikointiverkostoja. Oppimisen tiloissa korostuu mahdollisuus sekä tietojen että kokemusten vaihtoon. Osallistujien kokemukset tuovat keskusteluihin tilanteelliset merkitysyhteydet.

Oppimisen tilojen muotoutuminen ja muuttuminen on fyysisen, sosiaalisen ja mentaalisen tilan vuorovaikutuksen tulos (Heiskanen 2007, 249). Hernes (2004) käyttää tilojen vuorovaikutuksesta käsitettä ”tilan dynamiikka”. Hän kuvaa tätä dynamiikkaa ja prosessia esimerkkien avulla. Yhtenä esimerkkinä hän käyttää uuden yrityksen perustamista. Alkuvaiheessa tarvitaan sosiaalinen tila, jossa vallitsevat innostus, luottamus ja keskinäinen tuki ideoiden kypsyttelyyn. Kun innovaatiosta tulee tuote, niin myynti, markkinointi ja tuotanto täytyy organisoida ja niiden keskinäiset suhteet täytyy koordinoita (vrt. Ennakointidialogien alku ja juurruttamispyrkimys). Alkuperäinen yhteinen yrittäjäshenki, joka on luonteenomaista alkuvaiheelle, saattaa säilyä ydinhenkilöiden keskuudessa, mutta useille muille organisaation jäsenille mentaalinen tila etäännyy alkuvaiheen ajattelumaailmasta. Kehitys kohti koordinaatio- ja säätelypainotteista fyysistä tilaa kohti alkaa näyttää todennäköiseltä. (Hernes 2004a, 132-133).

Tila antaa kehykset toiminnalle ja vuorovaikutukselle, mutta samalla toiminta muuttaa myös tilaa (Heiskanen 2007, 250). Toimijuus ilmenee ihmisen teoissa mahdollisuutena toimia myös toisella tavalla kuin ennen. Rakenteet voivat rajoittaa toimintaa, mutta ne tarjoavat ihmisille myös toiminnan mahdollisuuksia. Vastaavasti ihmisten toiminta voi muuttaa rakenteita (Giddens 1984, 9, 14-15). Rakenteelliset olot kuvaavat työn tekemiseen ja kehittämiseen liittyviä järjestelyjä. Sosiaaliset olot kertovat työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden muutoksista. Uudet rakenteelliset olot, esimerkiksi aika uuden työkäytännön oppimiselle, luovat kehykset sosiaalisen toiminnan muutoksille. Yhteiset keskustelut ja perehtyminen muiden ajatuksiin mahdollistavat toimintatapojen syvällisemmän pohdiskelun ja auttavat työkäytäntöjen muuttamiseen. Oppimista tukeva kulttuurin vahvistaminen auttaa luomaan yhteisesti jaettavia linjauksia tai sääntöjä toimintatavoista. (Tynjälä ym. 2007, 275-277). Tiedon synnyttäminen on sosiaalinen prosessi, johon vaikuttavat fyysiset, organisatoriset ja sosiaaliset olot. Nämä olotilat joko edistävät tai estävät uuden tiedon ja osaamisen rakentumista. (Heiskanen 2007, 243.)

Antola ja Pohjola (2007, 93) nostavat esiin organisaatiokulttuurisia ilmiöitä, jotka luovat mahdollisuuksia yksilöiden ja yhteisöjen innovaatiopotentiaalin vapauttamiselle ja siten uusien toimintakäytäntöjen luomiseen organisaatiossa. Näitä ovat muun muassa avoin tiedon jakamisen kulttuuri, työyhteisön arvot ja tarinat, jotka rohkaisevat innovatiivisuuteen ja riskinottoon. Toimintakulttuuri,

jossa ongelmat nostetaan esiin niiden peittelyn sijaan, muualla keksittyjen ideoiden omaksumisen tukeminen sekä ihmisten keskinäinen luottamus. Kokeiluun ja kehittämiseen rohkaisevan kulttuurin omaksuminen edellyttää johtajien ja esimiesten sitoutumista tähän. Usein kuitenkin todellisuus on vielä kaukana tästä. Verkoston kyky toimia oppimistilana siihen osallistuville kertoo verkoston sisäisestä generatiivisesta kapasiteetista eli uuden oppimisen tai kehittymisen mahdollisuuksista. (Alasoini ym 2006, 25)

### 4.3 Verkosto-oppimisen edellytyksiä

Verkostojen yhteydessä oppimisesta puhuttaessa voidaan erottaa verkostossa oppiminen ja verkoston oppiminen eli oppiminen verkostona. *Verkostossa oppimista* voidaan tarkastella yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppimistoimintoina (Tynjälä ym. 2007, 259). Tällöin verkosto on ainoastaan väline verkoston toimintaan osallistuvien yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden oppimiselle. *Verkoston oppimisessa* verkosto kokonaisuutena reflektoi ja kehittää omaa toimintaansa. Oppimista tapahtuu koko verkoston tasolla. Verkoston tasolla tapahtuva oppiminen voi kohdistua esimerkiksi uudennlaisiin kahdenvälisiin tai monenkeskisiin työkäytäntöihin, verkoston toiminnan pelisääntöihin tai verkoston osapuolten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin (Vesalainen ja Strömmer 1999, 131). Lisäksi Alasoini ym (2006, 25-26) erottavat vielä *oppimisen yli verkostojen*, jolla tarkoitetaan verkoston kykyyn luoda ja levittää uusia ideoita ja käytäntöjä verkoston rajojen ulkopuolelle. Oppimisen subjekteja ovat tällöin esimerkiksi toiset työpaikat, sektorit tai kunnat. Oppiminen voidaan tällöin nähdä kykynä rajojen ylittämiseen.

Vesalaisen ja Strömmerin (1999, 131-132) mukaan edellytyksenä, että verkosto voisi oppia, on, että se tunnistaa itsensä ja luo toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja toteuttamisen prosessin. Verkosto on myös oppimisfoorumi ja tila, jonka puitteissa yksilöillä, työyhteisöillä ja organisaatioilla on mahdollisuus arvioida omaa toimintaa, kehittää käytäntöjä sekä toimia. Verkoston oppimisessa tarvitaan yksilöiden tahdon ja valmiuksien lisäksi oppimista tukevia, kehittyneitä rakenteita ja toimintamalleja, jotka ryhdittävät ja tarjoavat välineitä systemaattiselle toiminnan arvioinnille ja kehittämiseksi.

Knight (2002, 436) erottaa toisistaan neljä eri oppijan tasoa verkostomaisessa toiminnassa. Nämä ovat yksilö, ryhmä, organisaatio ja kahden tai useamman organisaation muodostama verkosto. Hän määrittelee verkosto-oppimisen ”organisaatioryhmän ryhmänä tapahtuvaksi oppimiseksi”. Verkosto-oppiminen tarkoittaa muutoksia verkostotasoisissa käytännöissä (vertaa ennakointidialogit).

Tynjälän ym (2007, 286) mukaan oppimisverkostojen oppimisen varmistamiseksi pitää huomioida kaikki tasot: yksilöt, ryhmät, organisaatiot ja niiden väliset suhteet. Erityisen tärkeänä pidetään työorganisaatiota ja johtamista, koska yksilöiden oppimismahdollisuudet määräytyvät näissä rakenteissa. Verkostotoiminnalla ja niihin liittyvillä kehittämisprosesseilla on sekä sosiaalisia että rakenteellisia vaikutuksia. Sosiaaliset vaikutukset näkyvät muun muassa vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen lisääntymisenä sekä yhteisöllisyyden kasvuna. Rakenteellisena myönteisenä vaikutuksena näytetään se, että kehittämistyötä pidetään osana perustoimintaa ja siihen varataan aikaa. Tämä vaatii usein ainakin alussa ulkopuolista tukea ja erillisiä kehittämishankkeita, jotta uudet työkäytännöt juurtuvat osaksi perustyötä.

Oppimisverkostolla tarkoitetaan vain sellaisia verkostoja, joiden tarkoituksena on oppia ja kehittyä. Oppimisverkosto voidaan määritellä yksilöiden tai työyhteisöjen väliseksi tietoiseen sopimukseen pohjautuvaksi yhteistyötavaksi, jonka ensisijaisena pyrkimyksenä on edistää osallistujien oppimista ja toimintatapojen kehittämistä jakamalla tietoa, osaamista ja menetelmiä monenkeskisissä vuorovaikutussuhteissa. Verkostoituneessa toimintamallissa erilaisissa ympäristöissä toimivat henkilöt ja ryhmät välittävät toisilleen tietoa ja laajentavat asiantuntijuutensa hyödyntämismahdollisuuksia. Verkostotoiminnassa korostuu vastavuoroisuus, jolloin eri osapuolet ovat sekä saavana että antavana osapuolena (Tynjälä ym. 2007, 262).

Työyhteisötasolla oppiminen tarkoittaa sitä, että yksilöiden tieto ja osaaminen varastoituu työyhteisön toimintajärjestelmiin ja prosesseihin. Yhteisö on sekä oppija että oppimisfoorumi. Oppijana työyhteisön oppiminen näkyy toiminnan kehittymisenä, jota pitää yllä jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin prosessi. Myös verkosto voidaan työyhteisön tavoin nähdä sekä oppijana että oppimisfoorumina. Edellytyksenä sille, että verkosto voisi oppia, on, että se tunnistaa itsensä ja luo toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja toteuttamisen prosessin. Verkosto toimii oppimisfoorumina, jonka puitteissa (kontekstissa) yksilöillä, yhteisöillä ja organisaatioilla on mahdollisuus arvioida itseään, kehittää toimintaansa sekä toimia. Verkoston oppimisessa tarvitaan yksilöiden tahdon ja valmiuksien lisäksi oppimista tukevia, kehittyneitä toimintamalleja ja johtamisen rakenteita, jotka ryhdittävät ja tarjoavat välineitä systemaattiselle arvioinnille. Oppimiselle on hyödyllistä luoda oma infrastruktuuri. (Vesalainen & Strömmer 1999, 131)

Oppivan verkoston olennaiset piirteet, kuten vuorovaikutus verkoston jäsenten välillä, yhteisten pelisääntöjen muodostuminen ja eri toimijoiden osaamisen selkiytyminen, motivoivat työntekijöitä. Oppimista tukevaa toimintakulttuurin kehittymistä estävät töiden kasaantuminen kehittämistyöhön

käytettävältä ajalta sekä epäselvyys ja ymmärtämisen vaikeus toiminnan pyrkimyksistä ja tavoitteista. Kehittämistyön kielteiset vaikutukset voivat kumuloitua, kun perustyöhön käytettävissä oleva aika vähenee ja kiire lisääntyy sekä kehittämistyön tavoite hämärtyy. Oppimisverkostojen luomisen keskeisiä haasteita ovat verkoston luominen, aidon verkostoyhteistyön ylläpitäminen ja verkoston jäsenien kokonaisvaltainen osallistuminen kehittämistyöhön. Kehittämistyölle on tarjottava riittävästi aikaa, huolehtia työskentelyn säännönmukaisuudesta ja pitkäjänteisyydestä. (Tynjälä ym 2007, 276-279). Työyhteisön toimintatavat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka kehittämissideat ja uudet työkäytännöt toteutuvat ja kehitelläänkö niitä eteenpäin yhdessä. Innovatiivisissa työyhteisöissä haetaan ja kokeillaan jatkuvasti uudenlaisia toimintatapoja, käytänteitä, menetelmiä tai työvälineitä (emt. 2007, 265, 282).

Granovetterin (2005) mukaan sosiaalisten verkostojen suhteet vaikuttavat tiedon välittymiseen ja välitettävän tiedon laatuun. Siten verkoston sosiaalinen rakenne vaikuttaa siihen, miten verkostot kykenevät suoriutumaan tehtävistään. Sosiaalisissa verkostoissa toimijoiden välisiä suhteita voidaan kuvailla vahvoilla ja heikoilla lenkeillä. Vahvoja linkkejä kuvaavat yhteiset säännöt ja molemminpuolinen luottamus. Ne ovat vastavuoroisia ja niiden ylläpito vaatii aikaa ja resursseja. Heikot linkit ovat satunnaisia suhteita. Heikkojen linkkien välillä tieto välittyy sellaisten toimijoiden välillä, jotka eivät aikaisemmin ole olleet yhteydessä toisiinsa. Heikkojen linkkien kautta kulkee enemmän uutta ja erilaista tietoa kuin vahvojen linkkien kautta (Granovetter 2005, 34-35). Kiinnostavaa on, kuinka uudet työtavat, jotka ovat usein heikkoja linkkejä, muodostuvat työyhteisöissä ja verkostoissa vakiintuneiksi ja vahvoiksi linkeiksi. Uuden työtavan läpimurtona ja juurtumisena voidaan pitää sitä vaihetta, kun työntekijät ja työyhteisöt varaavat sille riittävästi aikaa, luottavat ja tuntevat sen. Tällöin on siirrytty työtavan kokeiluvaiheesta vakiinnuttamis- ja juurtumisvaiheeseen. Organisaation innovaatiokyky on riippuvainen sen kyvystä hankkia, vastaanottaa uutta tietoa ja osaamista. Uuden tiedon, esimerkiksi työtavan tai menetelmän, löytämisestä ei ole organisaatiolle tai verkostolle mitään hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää toiminnassa. Parjanen ja Melkas (2008, 61) puhuvat kognitiivisesta lukkiutumisesta tarkoittaen sillä pitäytymistä vallitsevissa ajattelu- ja toimintamalleissa. Vanhat ajattelumallit ja toimintatavat työyhteisöissä ja verkostoissa saattavat estää uusien mahdollisuuksien havaitsemisen ja työmenetelmien leviämisen osaksi perustyötä.

Soraman (2005, 113-114) mukaan verkostossa tapahtuu yksikehäistä oppimista, kun yhteisö pyrkii lisäämään verkoston sisäistä tehokkuutta kehittämällä yhteistä toimintatapaa. Kaksikehäistä oppimista tapahtuu, kun yhteisesti pystytään muuttamaan vallitsevia normeja ja käytänteitä, jolloin kehi-

tetään uudenlaista toimintakulttuuria. Monikehäisessä verkosto-oppimisessa yhteisö pystyy kehittämään toimintatapojaan muuttuvien tilanteiden mukaan.

Yhtenä verkosto-oppimisen edellytyksenä on pidetty toimijoiden välistä suhteen toimivuutta. Tällöin pitää tunnistaa yhteistyöprosessit, jotka voidaan jakaa *normaaliprosessiin*, *ongelmanratkaisuprosessiin* ja *kehittämisprosessiin*. Normaaliprosessi on se suunniteltu yhteistyöprosessi, jonka mukaan yhteistyön ja toimintatapojen tulisi kulkea. Kuitenkin toiminnoissa tapahtuu häiriöitä, jolloin on siirryttävä ongelmanratkaisuprosessiin. Verkosto-oppimisessa tämä tarkoittaa toimijoiden välisen suhteiden ja toimintatapojen tarkastelua, kehittämistä ja korjaaviin toimiin ryhtymistä. Kehittämisprosessissa yhteistyösuhteessa tehdään toimenpiteitä, joilla suhdetta ja toiminnan osia kehitetään niin, että tavoitteisiin voidaan päästä entistä paremmin. Kehittämisprosessissa kyseenalaistetaan olemassa olevia toimintamalleja ja luodaan uudenlaisia työkäytäntöjä. (Vesalainen 2004, 152-160.)

Verkosto-oppimisen keskeisin edellytys on työntekijöiden välinen vuorovaikutus, jossa tietoa jaetaan vastavuoroisesti eri foorumeilla. Vuorovaikutukseen liittyvät läheisesti luottamus ja yhteistointailmapiiri, jotka lisäävät osallistujien halukkuutta jakaa tietojaan ja kokemuksiaan. Toiminnalla täytyy olla yhteisiä tavoitteita ja visioita, jotka voivat konkreettisia tai vähemmän konkreettisia työmenetelmiä tai toimintamalleja (Tynjälä ym. 2007, 269). Verkoston jäsenien on tärkeä tietää, minkälaista osaamista ja asiantuntemusta verkostosta löytyy. Oppimisen edellytyksenä on, että yksilöt ja yhteisöt uskaltavat jatkuvasti tarttua uusiin haasteisiin. Lisäksi verkosto-oppinen tarvitsee organisatorisia rakenteita oppimiselle. Tällä tarkoitetaan suunniteltuja ja johdettuja toimintatapoja uusien työtapojen oppimisen tukemiseksi (Vesalainen & Strömmer 1999, 131).

Verkostossa toimivilla yksilöillä on oppimisessa aivan keskeinen merkitys. Yksilöiden oppimisen ja toiminnan kautta syntyy työyhteisöön, organisaatioon ja verkostoihin rakenteita, järjestelmiä ja prosesseja, joihin oppineisuus voi varastoitua. Oppiminen tehostuu, kun se tapahtuu ihmisen oman kokemisen ja kokeilemisen seurauksena, jota seuraa arviointi ja toiminnan edelleen kehittäminen. Tällainen oppimissykli ei ole suljettu, vaan ulkopuolelta tuleva uusi tieto edistää uuden löytämistä, soveltamista ja prosessien kehittämistä. (Vesalainen & Strömmer 1999, 131). Vesalainen ja Strömmer (emt., 126) havaitsivat omassa tutkimuksessaan kriittiseksi tekijäksi keskijohdon toiminnan, jotka käytännössä hoitavat verkoston yhteistyösuhteita. Heidän sitoutumisensa, kykynsä irrottautua omien organisaatioidensa rooleista ja luottamuksensa sekä luotettavuutensa osoittautuivat tärkeiksi verkoston oppimista tukeviksi tekijöiksi. Heidän havaintojen mukaan oppimiskykyyn vaikuttavat olemassa oleva osaaminen, vastaanottajien omaksumiskyky, valmius ottaa uutta vastaan ja kyky

poisoppia vanhoista toimintatavoista. Hyvissä oppimistapauksissa korostui myös organisaatioiden kyky yhdistää yksilöiden oppimista ja siirtää sitä eri konteksteihin

#### **4.4 Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden omaksuminen**

Kontekstien erilaisuus, välineiden muuntuminen ja toimintaympäristön muuttuminen tekevät uusien työvälineiden ja toimintatapojen leviämisestä ja juurtumisesta monipuolisen ja haasteellisen tehtävän. Uuden työtavan tuominen uuteen toimintaympäristöön vaikuttaa ja muuttaa myös itse toimintaympäristöä. Toisaalta organisaatiot ja työyhteisöt ovat erilaisia, joten myös työtavan omaksumiseen liittyvät prosessit ovat erilaisia. Muuntaessaan uutta työmenetelmää käyttöönsä toimijat tulevat muuttaneekseen myös kontekstiaan. Tällä tavoin todennäköisesti muuttuvat kaikki toimintaympäristöt, joihin uudet työmenetelmät jollakin tavoin juurtuvat. (Arnkil & Alhanen, 2009, 320). Tässä kappaleessa esittelen innovaatiokirjallisuuden ja -teorian pohjalta uusien toimintakäytäntöjen oppimiseen, omaksumiseen ja juurtumiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Rogers (2003, 12) määrittelee innovaation ideaksi, käytännöksi tai esineeksi, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaatio voi olla tuote, palvelu, tuotantoprosessi, uusi toimintatapa tai ajattelutapa, jonka yksilöt mieltävät uutena. Innovaatio on siis myös käytäntö, joka ei ole täysin uusi, mutta kokijan näkökulmasta on uusi. Innovaation uutuus voi olla piilevän idean löytäminen tai toiminnassa olevan idean parantaminen tai täysin uuden asian toteuttaminen (Mutanen & Parjanen 2008, 23). Lampikoski ja Lampikoski (2004) ajattelevat innovaation uuden idean toteuttamiseksi käytännössä. Uusi tuote, prosessi, palvelu tai metodi pitää käyttöönottaa ja soveltaa organisaatiossa. Hämäläinen ja Heiskala (2004, 46) määrittelevät innovaation uudeksi malliksi, käytännöksi tai ideaksi, joka muuttaa valitsevia käytäntöjä siten, että sen vaikutuksena kohoaa teknologinen, taloudellinen tai sosiaalinen suoritus- ja toimintakyky.

Innovatiivisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö, työyhteisö tai organisaatio kykenee omaksumaan uusia asioita ja työkäytäntöjä verrattuna muihin yksilöihin tai yhteisöihin (Sundqvist 2003, 18). Innovatiivisuus on uusien ajatusten, toimintatapojen, ideoiden ja palveluiden omaksumista. Innovatiivisuus luo perustan työyhteisön uudistumiselle. Luovat uudet toimintatavat syntyvät yhteisten tavoitteiden, erilaisten näkemysten, yhteisymmärryksen ja uusien merkitysten kautta. Innovatiivinen yhteisö käy jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa, jotta se pystyy mukauttamaan toimintansa ja palvelunsa heidän tarpeitaan vastaavaksi. Innovatiivisen organisaation piirteitä



ovat hyvä tiedonkulku, toimiva vuorovaikutus, kannustus ja mahdollisuus uusien toimintatapojen kokeiluun, systemaattinen toiminnan kehittäminen sekä jatkuva ja säännöllinen palaute asiakkailta. (Nummelin 2007, 127-128).

Hämäläinen (2008) määrittelee sosiaalisen innovaation yksilön, ryhmän tai yhteisön luovan toiminnan tuloksena syntyneeksi uudeksi ideaksi, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä. Sosiaaliset innovaatiot voivat olla 1) systeemisiä innovaatioita, jotka käsittävät palveluiden erilaisia järjestämistapoja ja – muotoja, 2) sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja koskevia innovaatioita, jotka kehittävät työkäytäntöjä ja -prosesseja, palveluketjuja tai asiakaslähtöisyyttä, 3) yksilöiden ja eri väestöryhmien hyvinvointia edistäviä innovaatioita tai 4) hyvinvoinnin tuote ja palvelumarkkinoita kehittäviä innovaatioita.

Organisatorinen innovaatio voidaan määritellä kehitykseksi ja uusien ideoiden käyttämiseksi organisaatiossa. Uusi idea voi olla uusi tuote, palvelu, toimintatapa, organisatorinen rakenne tai hallinnollinen systeemi. (Damanpour & Wischnevsky 2006, 271). Organisatoriset innovaatiot koskevat uusia työn tekemisen tapoja. Niiden pyrkimys on parantaa henkilöstön osaamista. Organisatoriset innovaatiot liittyvät organisaation toiminnan järjestämiseen jollain uudella tavalla. Organisaatiot omaksuvat innovaatioita sopeutuakseen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaatio uusiutuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Organisaation kyky oppia uutta ja ottaa vastaan uusia ideoita ja toimintatapoja kertoo organisaation innovaatiokyvystä. Innovatiivinen organisaatio pystyy jatkuvasti kehittämään sisäisiä prosessejaan ja toimintatapojaan. Innovatiivisuus on kykyä jatkuvasti kehittää omaa työtään. Innovatiivisuus liittyy usein sekä uusien palvelujen että toimintaprosessien kehittämiseen (Korpelainen & Lampikoski 1997). Johtamisen haasteena innovaatiota omaksuvassa työyhteisössä on tunnistaa, valita ja omaksua mahdolliset innovaatiot (Damanpour & Wischnevsky 2006, 271). Organisaation vakiintuneiden toimintamallien muuttamisen edellyttää ainakin työntekijöiden, asiakkaiden ja johtajien jonkinasteista hyväksyntää (Hämäläinen & Heiskala 2004, 47).

Rogers (2003, 157) käyttää käsitettä kriittinen massa tarkoittaen sillä ”kohtaa, jossa jo niin suuri määrä yksilöitä on omaksunut innovaation että innovaation omaksuminen etenee itsestään”. Kriittinen massa on järjestelmätasoinen käsite. Kriittinen massa viittaa siihen, kuinka tärkeää tiedon tai toimintakäytäntöjen luomiseen ja levittämiseen tähtäävässä kehittämistyössä on saada riittävän suuri joukko toimijoita sitoutumaan prosessiin uskottavuuden aikaansaamiseksi ja sitä kautta potentiaalisten uusien toimijoiden mukaan houkuttelemiseksi. (Alasoini ym. 2006, 12-13)

Voidakseen toimia uuden tiedon luojina eikä pelkkinä informaation välittäjinä kehittämistyön ja johtamisen tulee kyetä luomaan vuorovaikutteisia foorumeja ja yhdistäviä toiminnan kohteita kriittiselle massalle toimijoita, joilla on keskenään erilaista asiantuntemusta ja joiden on mahdollista sitoutua vuorovaikutukseen suhteellisen pitkäksi aikaa. Tällaisia yhdistäviä toiminnan kohteita voivat olla esimerkiksi konkreettiset työvälineet, yhteiset kehittämisalueet tai erilaiset sosiaaliset käytännöt (Alasoini ym 2006, 12). Työn kehittämisessä ja uuden oppimisessa suuri joukko ihmisiä on saatava uskomaan johonkin ideaan niin paljon, että he ovat valmiita investoimaan siihen aikaa ja resursseja (Hakkarainen, 2003, 391).

Innovaation omaksuminen tarkoittaa omaksumisprosessin läpikäymistä organisaatiossa ja työyhteisössä. Prosessiin kuuluu tietoisuus innovaation olemassaolosta, asenteen muodostuminen, arvioiminen, päätöksen teko, innovaation koekäyttö ja käytön jatkaminen. Ympäristö vaikuttaa organisaatioon joko hyväksyen tai rajoittaen organisatoristen innovaatioiden omaksumista. Omaksumisprosessi alkaa, kun organisaatio tulee tietoiseksi innovaation olemassaolosta ja siitä, että uutta toimintatapaa voidaan hyödyntää työyhteisössä ja sen käytöstä mahdollisesti saatava hyöty vastaa jotain esiintullutta tarvetta. Myös tietoisuus innovaatiosta voi nostattaa organisaatiossa tarpeita, joiden täyttämiseen ajatelleen ratkaisuna uuden työtavan- tai menetelmän omaksuminen toimintatavaksi organisaatiossa. Omaksumisprosessin seuraavassa vaiheessa on päätöksenteko. Aletaanko omaksua uutta toimintatapaa vai hylätäänkö uusi toimintatapa. Usein innovaatio otetaan käyttöön aluksi kokeilumielessä esimerkiksi hankerahoituksen turvin. Mikäli kokeiluperiodi on onnistunut, käyttöönottoa jatketaan ja pyritään systematisoida osaksi perustyötä. (Frank ym. 2003, 37-39). Innovaatioiden omaksumista ja uuden osaamista ei voida tuottaa mekaanisilla menettelytavoilla, mutta tiedon ja osaamisen muutosta pitää ohjata ja hallita määrätietoisemmin kuin vain edellytyksiä ja puitteita luomalla (Virkkunen & Ahonen, 2007, 21). Uuden innovaation omaksuminen edellyttää työtavan ja toimintatavan muutoksia ja toisaalta uusi toimintatapa edellyttää uudenlaisia työvälineitä ja menetelmiä (Miettinen 2009).

Innovaation omaksumisella ja leviämisellä tarkoitetaan viestintäprosessia, jossa tieto leviää sosiaalisen systeemin jäsenille tietyn ajan kuluessa. Rogersin (2003, 15-16) mukaan on olemassa viisi innovaation leviämistä ja omaksumisnopeutta selittävää ominaisuutta: suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havainnoitavuus. Monimutkaisuus vaikuttaa omaksumiseen negatiivisesti, kun taas muut ominaisuudet vaikuttavat positiivisesti. *Suhteellinen hyöty* kertoo siitä, missä määrin ihmiset kokevat innovaation vanhaa käytäntöä parempana. Innovaation tulee olla

tuottava, säästää aikaa ja mahdollisuus kokea taloudellista hyötyä tai osaamisen kasvua.. *Yhteensopivuudella* tarkoitetaan sitä, missä määrin uusi toimintatapa on yhdenmukainen sosiaalisessa systeemissä vallitsevien arvostusten, tarpeiden ja aikaisempien kokemusten kanssa. Ristiriita vallitsevan toimintakulttuurin kanssa vaatii ensin uuden ajattelu- ja toimintatavan omaksumista, mikä taas hidastaa uuden idean leviämistä. *Monimutkaisuus* viittaa siihen, missä määrin toimijat kokevat innovaation vaikeaksi ymmärtää ja käyttää. Mikäli innovaation omaksuminen edellyttää uusien toimintatapojen ja tekniikoiden opettelemista, niin innovaation omaksuminen on hidasta. Uuden ja hyvän työkäytännön levittäminen on sitä vaikeampaa, mitä abstraktimmasta ja systeemisesti monimutkaisemmasta ilmiöstä tai ideasta on kyse (Alasoini ym. 2006, 11). Monimutkaisuuden haastetta voidaan vähentää erityyppisellä koulutuksella, oppimisfoorumeilla ja käyttäjätuella. *Kokeiltavuudella* tarkoitetaan sitä, missä määrin innovaatiota voidaan ensin kokeilla rajoitetusti ennen sen kokonaisvaltaista käyttöä. Tämä mahdollisuus vähentää innovaation omaksumiseen liittyviä riskejä, ennakkoluuloja ja epävarmuustekijöitä. *Havainnoitavuus* kertoo siitä, missä määrin innovaatio on nähtävissä ja näkyvillä sosiaalisen systeemin toimijoille. Missä määrin innovaation käytön seuraukset ja hyödyt ovat havaittavissa. Havainnoitavuus edesauttaa keskustelun syntymistä kollegoiden kanssa ja työyhteisössä, mikä edesauttaa informaation leviämistä. Lisäksi omaksumisnopeuteen vaikuttavat koetut *riskit*. Innovaation omaksumiseen liittyy myös riskejä. Omaksujan koettu riski on niiden ei-toivottujen seurauksien määrä, jotka toimija haluaa välttää ostaessaan tai ottaessaan käyttöön uusia tuotteita, toimintatapoja tai palveluja. Psykososiaalinen riski tarkoittaa sitä, mikä vaikutus omaksujan näkökulmasta on muiden ihmisten tai organisaatioiden reaktioilla, kun yksilö tai työyhteisö omaksuu innovaation. (Frank ym. 2003, 18). Innovaation omaksumiseen ja omaksumisnopeuteen vaikuttaa myös tapa, millä innovaatiopäätös on tehty. Innovaatiopäätös voi olla vapaaehtoinen, jolloin toimija voi vapaasti omaksua tai hylätä innovaation. Organisaatio voi yhdessä päättää innovaation käyttöönotosta, jolloin päätös on kollektiivinen. Innovaatiopäätös on määräysvaltainen, jos organisaation valtaapitävät tekevät valinnan (Rogers 2003). Makkosen (2008, 27) tutkimuksessa työntekijöiden kokemuksen mukaan yhtenä tekijänä innovaation omaksumiseen vaikutti ”myönteinen pakko”, jolloin työntekijöillä ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin ruveta kokeilemaan ja käyttämään uutta työkäytäntöä. Kiinnostavaa on millä ehdoilla myönteinen pakko johtaa aiottuihin seurauksiin eli toiminnan sisäistämiseen ja millä ehdoilla se vie kohti suorittavaa toimintaa.

Kommunikaatio on innovaatioiden leviämisen perusedellytys. Kommunikaatioprosessissa sosiaaliset vaikutteet ja innovaatioon liittyvä tieto ja taito leviävät jo innovaation omaksuneilta toimijoilta potentiaalisille omaksujille. Innovaatioon liittyvä informaatio välittyy sekä julkisen tiedottamisen ja ihmisten välisten kommunikaation kautta (Rogers 2003, 18). Rogers (2003) näkee innovaation

omaksumispäätöksen tiedon etsintä-, keruu- ja käsittelyprosessina, jonka avulla vähennetään epävarmuutta liittyen innovaation hyötyihin ja haittoihin. Julkinen tiedottaminen esimerkiksi sähköinen informaatio tai iso koulutustilaisuus on tärkeää, kun luodaan tietoisuutta uudesta ideasta ja toimintatavasta suurelle yleisölle. Mitä monimutkaisempi uusi työtapa tai innovaatio on, sitä enemmän asiaan kouluttautumista tarvitaan sekä selkeitä ohjeita, kuinka innovaatiota käytetään. Julkista tiedottamista tehokkaampi ja vaikuttavampi kommunikaatiokanava on ihmisten välinen kommunikaatio. Toimijoiden välinen kommunikaatio korostuu, kun potentiaalinen omaksuja haluaa saada tietoa uuden toimintatavan hyödyistä ja siihen liittyvistä haasteista ja riskeistä. Tiheä kommunikointi organisaatiossa vaikuttaa positiivisesti ongelmanratkaisutilanteissa, koska uusia toimintatapoja usein omaksutaan ratkaisuna havaittuihin pulmiin, vaikuttaa kommunikoinnin tiheys positiivisesti omaksumiseen (Taalikka & Sundqvist 2003, 45).

Aika on tärkeä osatekijä selitettäessä innovaation omaksumista ja leviämistä. Aika liittyy innovaation omaksumisnopeuteen, kun tarkastellaan laajalla tasolla kuinka suuri joukko tietyn sosiaalisen systeemin jäsenistä on omaksunut innovaation tietyn ajan kuluessa. Ajan perusteella voidaan tutkia yksittäisten toimijoiden omaksumiskäyttäytymistä. Yksilöiden päätös joko omaksua tai olla omaksumatta uusi toimintakäytäntö vie aina oman aikansa. Diffuusiotutkimuksissa innovaation omaksujat luokitellaan viiteen omaksujaluokkaan: innovaattorit, varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja vitkastelijat (Rogers 2003, 280-286). *Innovaattorit* ovat tiedonjanoisia, jotka ovat kiinnostuneita uusista ajatuksista. Innovaattoreilla on laajat henkilökohtaiset verkostot ja heidän kykynsä sietää epävarmuutta on suurempi kuin muilla omaksujaluokilla. Koska innovaattorit omaksuvat uudet toimintatavat etujoukoissa, niin heidän omaksumispäätöksensä ei riipu muiden mielipiteistä tai kokemuksista. *Varhaiset omaksujat* ovat usein mielipidejohtajia ja roolimalleja omissa sosiaalisissa systeemeissään ja heillä paljon suhteita erilaisiin informaatiolähteisiin. *Varhaisesta enemmistöön* kuuluvilla omaksujilla on laajat sosiaaliset yhteydet paikallisyhteisössä. Varhaisella enemmistöllä on tärkeä välittäjän rooli varhaisten omaksujien ja vielä empivien välissä. *Myöhäinen enemmistö* muodostuu silloin, kun yli puolet sosiaalisen systeemin jäsenistä on jo omaksunut innovaation. Myöhäiselle enemmistölle omaksuminen on usein seurausta taloudellisesta pakosta tai sosiaalisesta paineesta. *Vitkastelijoiden* omaksumishitauteen vaikuttaa usein sosiaalinen eristyneisyys. Heidän tapansa lähestyä asioita nojaa voimakkaasti menneeseen eikä uusia asioita koeta mielenkiintoisiksi vaan enemmänkin uhkaaviksi.

Innovaatiot omaksutaan ja ne leviävät sosiaalisissa systeemeissä. Sosiaalinen systeemi ja sen sosiaaliset rakenteet muodostavat rajat, joiden sisällä yleistyminen ja omaksuminen tapahtuvat. Sosiaali-

nen systeemi voidaan määritellä toisiinsa suhteessa olevien toimijoiden järjestyneeksi joukoksi, joka toteuttaa jotain yhteistä päämäärää. Näitä voivat olla epäviralliset ryhmät, työyhteisöt tai organisaatio. Sosiaaliset rakenteet muodostuvat puolestaan ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista, jotka ovat aina jossakin määrin säännönmukaisia ja pysyviä. Sosiaaliset rakenteet voivat edistää tai hidastaa uuden työtavan leviämistä sosiaalisessa systeemissä riippuen, miten hyväksyttäväksi sosiaalisen systeemin normit määrittelevät uuden toimintatavan. (Rogers 2003 , 23-26.) Potentiaalinen omaksuja tarkkailee sosiaalista systeemiään saadakseen tietoa siitä, missä määrin muut ihmiset hyväksyvät innovaation. Sosiaalisissa verkostoissa ihmisten välisiä suhteita voidaan kuvailla vahvoilla ja heikoilla linkeillä (Grannovetter 1973). Tyypillistä vahvoille linkeille ovat yhteiset säännöt ja molemminpuolinen luottamus. Ne ovat vastavuoroisia ja niiden ylläpito vaatii aikaa ja voimavaroja. Heikoissa linkeissä eli satunnaisissa suhteissa tieto välittyy sellaisten ihmisten välillä, jotka eivät aikaisemmin ole olleet yhteydessä toisiinsa. Heikkojen linkkien kautta on mahdollista välittää uutta ja erilaista tietoa uusille toimijoille. Keskeinen ulottuvuus uusien toimintatapojen omaksumiselle ja juurtumiselle verkostoissa on millaisia yhteyksiä ja kytkeymiä verkoston jäsenillä on (Arnkil & Alhanen 2009, 326). Sosiaaliset suhteet ja henkilöiden keskinäiseen tuntemus ja luottamus tekevät mahdolliseksi keskinäisen tuen sekä helpottavat kokemusten vaihtoa ja epäselvien asioiden yhteistä käsittelyä. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä uuden tiedon ja osaamisen kehittämisessä ja levittämisessä (Virkkunen & Ahonen 2007, 125).

Rogers (2003, 368-370) puhuu *muutosagentin* merkityksestä innovaation omaksumisessa. Muutosagenttia voi verrata verkostokoordinaattorin tehtäviin ja työnkuvaan. Muutosagentilla asiantuntemusta ja hän toimii linkkinä uuden toimintatavan käyttöönotossa. Yksi muutosagentin päätehtävistä on helpottaa innovaation käyttöönottoa ja sen leviämistä organisaatiossa. Muutosagentin tarpeellisuus korostuu, kun innovaatio on monimutkainen ja sen omaksuminen vaatii työtapojen muuttamista. Muutosagentti toimii linkkinä innovaation ja sen käyttäjän välissä. Muutosprosessien yhteydessä informaation määrä on hyvin suurta. Muutosagentti suodattaa informaation määrää ja kohdentaa tietoa oikeille henkilöille. Muutosagentti ymmärtää uuden toimintatavan käyttäjän tarpeet ja välittää vain tarvittavaa tietoa. Hänen tehtävänä on tunnistaa omaksujien ongelmat ja saada heidät haluamaan muutosta sekä auttaa vakiinnuttamaan uuden toimintatavan käyttöä.

Frambach ja Schillewaert (2002, 165-166) korostavat kolmea kriittistä markkinointitekijää, jotka edistävät innovaation omaksumista: 1) innovaation kohdistaminen 2) tiedon levittäminen ja 3) koetun riskin pienentämiseen kohdistuvat toimenpiteet. Huolellinen ja tarkka uuden työvälineen markkinoinnin kohdistaminen potentiaalisille omaksujille edistää innovaation hyväksymistä. Markkinoi-

jan levittämä tieto uudesta työtavasta ja innovaatiosta luo tietoisuutta ja vaikuttaa potentiaalisten omaksujien käsityksiin innovaatiosta. Markkinoijat levittävät tietoa innovaatiosta nopeuttaakseen sen omaksumista, joten missä määrin potentiaaliset omaksujat prosessoivat uudesta toimintatavasta saatua tietoa, riippuu siitä kuinka paljon on välitetty tietoa ja kokemuksia uuden toimintatavan käytöstä. Lisäksi markkinoija tekee toimenpiteitä pienentääkseen potentiaalisten omaksujien koettua riskiä. Uuden toimintatavan levittämisessä nykyään korostetaan oppimisen ja oppivien verkostojen merkitystä siten, että omaksumisen ytimessä on mahdollisimman reaaliaikainen kyky oppia omasta kokemuksesta. Tarvitaan hyviä käytäntöjä uusien käytäntöjen ja työmenetelmien levittämiseen. Uutta käytäntöä opeteltaessa oppijan on jollakin tavoin päästävä prosessin sisään ja ymmärrettävä se omaa kontekstiaan ja kokemustaan vasten. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 24-25).

Innovaation omaksumisessa on kyse myös muutoksesta. Muutos on ihmiselle kriisi ja kuormitustekijä. Toisaalta se on myös mahdollisuus uusiutua ja kasvaa. Jotkut kokevat muutokset positiivisesti ja jotkut negatiivisesti. Innovaation omaksuminen haastaa vanhat toimintatavat. Jotkut näkevät uudet työtavat mahdollisuutena ja toiset taakkana (vrt. innovaation omaksujaluokat). Uuden toimintatavan levittäminen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta tulee sallia ja sitä tulee käsitellä myös innovaation omaksumisen yhteydessä. Muutosvastarinnan syinä voivat olla tietämättömyys, ymmärryksen puute, pelko tai laiskuus. Tietämättömyyttä aiheuttaa, ettei muutosta ole perusteltu riittävän täsmällisesti. Uusi aiheuttaa ihmisille pelkoja ja turvattomuutta. Vanhat käytännöt tuntuvat tutuilta ja turvallisilta. Uuden oppiminen ja omaksuminen vaatii ponnisteluja ja ihmismieli on taipuvainen menemään tuttuja ja helppoja reittejä. (Erämetsä 2003, 124-125, 193-195). Kramerin (1999) käyttää käsitettä sosiaalinen paranoia kuvaamaan yhteisössä syntyvää epäluuloa tai pelkoa uutta kohtaan, johon liittyy muiden ihmisten tarkoitusten korostunut pohtiminen ja siihen liittyvä kielteisten tapahtumien kuvittelemisen ja toistelemisen. Kielteisiin asioihin kohdistunut korostunut valikoiva tarkkaavaisuus johtaa helposti vahvistusillusioon, jossa ihmisellä on taipumus etsiä pelkästään uskomuksiaan tukevaa todistusaineistoa ja pelkojen tueksi löydetään todistusaineistoa. (Kramer 1999, Hakkaraisen & Paavolan 2006, 249 mukaan)

Joskus työyhteisön innovatiivisuuden käänköpuolena on aikaisempiin toimintatapoihin tarrautuminen. Myös yhteisön toiminnan ja työtapojen kehityshistoria rajaa yhteisön käyttöön otettavien uusien työvälineiden ja ajattelutapojen mahdollisuuksia (Hakkarainen ym. 2003, 10). ”Uudet ajatukset tulevat usein hitaasti yleisesti hyväksytyksi, ja kun ne ovat sitten yleisesti hyväksytyt ja vakiintuneet, ne ovat hitaita häviämään” (Schon 1973, 127). Tiettyjen henkisten ja sosiaalisten jäykkyyksien takia ristiriitojen ja pulmien täytyy ylittää tietty kynnyksen taso ennen kuin uusi kulttuurinen paradigma

syntyy ja vakiintuu sekä uudet rakenteelliset toimintatavat tulevat mahdollisiksi (Hämäläinen & Heiskala 2004, 58). Usein uuden työtavan tai innovaation omaksuminen vaatii aluksi lisäponnistuksia ja aiheuttaa lisätyötä, joten omaksujan pitää kokea hyötyvänsä uudesta toimintatavasta, jotta se juurtuisi työntekijän ja työyhteisön arkikäytännöksi. Omaksumisen jälkeenkin työntekijät tarvitsevat tukea innovaation käyttämiseen (Ks. Makkonen 2008). Sitoutuminen viittaa ihmisten käsityksiin siitä, mikä on välineen tai palvelun henkilökohtainen merkitys. Ihmiset, jotka uskovat, että tiedon, taidon tai palvelun omistamisella tai käytöllä on myönteisiä vaikutuksia henkilölle itselleen, ovat sitoutuneempia kuin henkilöt, jotka eivät koe asian tärkeyttä. Sitoutuminen voidaan kuvata tunnetilana, joka ohjaa ihmisen kognitiivisia prosesseja sekä käyttäytymistä päätöksenteko- ja omaksumistilanteessa. (Frank ym. 2003, 18).

Peruskysymys sosiaalisten muutosten aikaansaamisessa on kuinka innovaatiot tai uudet työtavat syntyvät ja leviävät sosiaalisissa systeemeissä. Tarde (1903/1969) on lähestynyt innovaation leviämistä imitaation kautta. Kun toimija sosiaalisessa vuorovaikutuksessa heijastaa toisten toimijoiden mielipiteitä, uskomuksia ja tekoja, hän samalla imitoi näitä ideoita ja tekoja omassa toiminnassaan. (Rogers, 2003, 41-42). Omaksumisprosessissa potentiaalisilla omaksujilla on taipumus jäljitellä aikaisemmin omaksuneiden päätöksiä. Yksilöt vaikuttavat toistensa valintoihin yhteisöissä. Tällainen mallioppiminen tapahtuu ihmisten välisten sosiaalisten verkostojen kautta (Bandura 1986, 155-158). Tällainen prosessi tapahtuu usein, koska uusiin toimintatapoihin liittyy riskejä ja epävarmuustekijöitä. Valintaansa miettivät ihmiset turvautuvat toisten kokemuksiin ja tietämykseen. Valente (1995) on käyttänyt omaksumisprosessista sosiaalisen tartunnan käsitettä (Roslakka 2005, 28). Sosiaalinen tartunnassa ihmiset tarkkailevat toisiaan ja jäljittelevät toistensa omaksumispäätöksiä joko omaksumalla tai hylkäämällä innovaation. Sosiaalinen tartunta liittyy ihmisten väliseen läheisyyteen. Ihmiset pyrkivät vähentämään uuden toimintatavan omaksumiseen liittyvää epävarmuutta ja riskiä turvautumalla toisten käsityksiin ja kokemuksiin innovaatiosta. Uuden työtavan leviäminen liittyy keskeisesti potentiaalisten omaksujien ja omaksuneiden työntekijöiden välisiin kontakteihin. Valtaosa innovaatioiden leviämiseen liittyvistä tutkimuksista perustuu näkemykselle, että innovaation omaksuminen on seurausta innovaatioon liittyvän informaation ja sosiaalisten vaikutteiden leviämisestä. Nämä vaikutteet ja informaatio leviävät kommunikoinnin tai sosiaalisen oppimisprosessin kautta. (Roslakka 2005, 29-30).

Tämän kappaleen loppuun tiivistän kertauksena innovaation omaksumisprosessin peruskulun. Karjalainen ja Lahti (2001, 30) mallintavat innovaation omaksumisprosessia Rogersin käsityksistä mukailtuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Innovaation omaksumisprosessi

Innovaation potentiaalisen omaksujan, yksilön tai organisaatio, on saatava perustietoa työtavasta tai menetelmästä. Tämä voi herättää uteliaisuuden ja lisätiedon tarpeen. Saatuaan lisätietoa ja kokemuksia innovaation toimivuudesta, potentiaalinen työntekijä tai organisaatio arvioi sen merkitystä oman toimintansa kannalta. Reflektion tuloksena omaksuja voi hyväksyä innovaatio sekä muuttaa ja uusintaa toimintatapojaan alkamalla käyttämään innovaatiota työssään. Arviointi voi myös johtaa innovaation hylkäämiseen.

#### 4.5 Työkäytäntöjen uudistaminen työyhteisöissä

Innovatiivisissa tietoyhteisöissä korostuu yhteisöjen ja sosiaalisten käytäntöjen merkitys unohtamatta yksilöiden panosta. Yksilöillä on keskeinen merkitys vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistajana ja uusien näkökulmien ja toimintatapojen esiin nostajana. Innovatiiviset tietoyhteisöt toimivat ympäristössä, jossa onnistumisen kriteerit muuttuvat työtapojen kehittyessä. Uuden työmenetelmän kehittäminen muuttaa kaikkien mukana olevien yhteisöjen todellisuutta ja haastavat aikaisempaa toimintakulttuuria, johtamista ja rakenteita. Innovatiiviset tietoyhteisöt välittävät kulttuuriperinnettä uusille työntekijöille ja kehittävät käytäntöjä ja työvälineitä. Toiminta tähtää uuden tiedon ja tätä tukevien toimintakäytäntöjen luomiseen. Innovatiivisessa tietoyhteisössä eri osanottajien tietämys ja asiantuntijuus ovat vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Erilainen osaaminen ja tietämys valjastetaan toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Toiminnan kehittyminen on riippuvainen yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehityksestä. Organisaatio on vastuussa jäsenten asiantuntijuuden kehittymisestä kehittämällä toimintarakenteita, jotka rohkaisevat osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Hakkarainen ym. 2003, 8).

Innovatiiviset tietoyhteisöt reflektoivat toimintatapoihinsa liittyviä häiriöitä ja jännitteitä sekä toteuttavat aktiivisesti muutoksia, jotka tukevat uuden tiedon ja toimintakäytäntöjen leviämistä ja juurtumista. Uudet toimintatavat muuttuvat asteittain osaksi vallitsevia käytäntöjä. Siten historiallisesti vakiintuneiden käytäntöjen ja uusien toimintatapojen välillä valitsee jännite. Kuitenkaan van-



hat toimintatavat eivät riitä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hakkarainen ym. 2003, 8-10).

Yleistyneet toimintatavat ja niissä käytettävät työmenetelmät ja välineet eivät ole täysin yhteisön eivätkä yksilöiden omaisuutta. Ne ovat olemassa työyhteisön ja työntekijöiden välissä. Yksilöt käyttävät uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä, mutta ne hioutuvat ja vakiintuvat arkikäytännöksi vasta kun yhteisön jäsenet käyttävät ja kehittelevät niitä. Oppiminen on yhtäältä toimintatapojen ja niissä käytettävien työmenetelmien yleistymistä yhteisössä ja toisaalta välineiden ja omaksutun tiedon käyttötapojen yksilöllistä ja yhteistä omaksumista, soveltamista ja kehittelyä. (Virkkunen & Ahonen 2007, 23). Toimintojen uudistamisessa tässä ajassa uutta on muutosten kiihtynyt rytmi ja erilaisten muutosten päällekkäisyys. Työyhteisöjen ja työntekijöiden on kyettävä yhtä aikaa toteuttamaan tehokkaasti nykyisiä toimintatapoja sekä samalla myös muuttamaan ja kehittämään työtapojaan ja toimintamallejaan. Usein työyhteisöissä eletään tilanteessa, jossa taloa rakennetaan samalla kun siellä asutaan. Tiedon ja osaamisen johtamisessa on kyettävä hallitsemaan samanaikaisesti sekä pitkäjänteistä työtapojen uudistamista että nopeita ajankohtaisia tilanteen vaatimia muutoksia (emt. 2007, 53 ja 88).

Toimintamallin muuttuessa pitää uudistaa työyhteisön oppimiskäytäntöjä ja luotava uudenlaisia oppimisen tapoja. Työyhteisöissä on menettelytapoja ja käytäntöjä, joilla työyhteisön jäsenet pyrkivät yhdessä ja erikseen parantamaan toimintansa hallintaa. Työyhteisön virallisia oppimiskäytäntöjä ovat esimerkiksi työprosessin häiriötilanteiden käsittely sekä työsuoritusten ja työmenetelmien yhteinen jälkipuinti. Epävirallisia oppimiskäytäntöjä ovat esimerkiksi pulmatilanteista keskusteleminen tauoilla ja keskinäinen neuvonta. (Virkkunen & Ahonen 2007, 54 ja 56).

Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan asiantuntijuutta voi tarkastella sekä yksilön että yhteisöjen tasolla. Heidän mukaansa kaikessa työssä, joka sisältää suunnittelua, johtamista, opettamista tai ihmisten auttamista, pulmien potentiaalinen monimutkaisuus ylittää jokaisen yksilön pätevyyden. He ovat kehittäneet *etenevän keskustelun* käsitteen analysoidakseen asiantuntijuutta kollektiivisella tasolla. Se tarkoittaa keskustelua, jonka päämäärä ei ole konsensus vaan ehdotelmanomainen synteesi, jonka osalliset voivat tunnistaa edistymisensä verrattuna aikaisempaan tietämyksen tasoon. Etenevällä keskustelulla ei ole kattoa, vaan aina voidaan oppia ja ymmärtää lisää. Asiantuntemusta kehittää sekä yksilössä että työyhteisössä toimintatapa, jossa ongelmat kohdataan ja ratkaistaan osaamisen ylärajoilla. Yhteisöjen asiantuntemusta kehittävät yhteiset keskustelut. (Bereiter & Scardamalia 1993, 208). Muuttuvassa maailmassa tarvitaan erityisesti uusien ongelmien kohtaamista ja

niiden hallinnassa tarvittavien taitojen kehittämistä. Asiantuntijuuden ytimenä on uusien ongelman ratkaisutaitojen kehittyminen. (Hakkarainen & Paavola, 2006, 217). Työkäytäntöjen uudistamisen ensimmäinen edellytys on vallitsevien työkäytäntöjen ja niiden taustalla olevien ajattelutapojen tunnistaminen ja kriittinen arviointi. Uusi toimintatapa konkretisoituu uudeksi käytännöksi vasta, kun uuden ja vanhan toimintatavan välisiin jännitteisiin on kehitetty ratkaisut (Virkkunen & Ahonen 2007, 11, 49).

Ei voida olettaa osaamisen tai tiedon olevan juurtuneena kokonaan koko työyhteisöön tai verkostoon, koska yksittäisillä toimijoilla saattaa olla kriittinen rooli uusien toimintatapojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Uusien työtapojen kokeilu ja osaaminen näyttävät keskittyvän yksille ja samoille henkilöille organisaatiossa. Samanaikaisesti vain harvoissa organisaatioissa suunnataan resursseja ja toimenpiteitä osaamisen jakamiseen ja levittämiseen. Jostakin syystä haastavat ja uudet tehtävät kasautuvat yksittäisille työntekijöille. Tähän mahdollisesti vaikuttaa toimijan halukkuus uusien haasteiden kohtaamiseen, aikaisemmat kokemukset sekä vahva tiedollinen osaaminen. Yleensä helpointa on antaa haasteellinen tehtävä sellaiselle henkilölle, joka aina ennenkin tottunut ottamaan vastaan haasteellisia työtehtäviä. Uuden osaaminen syntyy vain tekemällä ja virheistä oppimalla, joten uusien ja haasteellisten työtehtävien tarjoaminen monille jäsenille on perusteltua. Tällaista toimintaa työyhteisössä voi tukea rohkaisemalla henkilöitä kokeilemaan itselleen haasteellisia ja omien työtapojen rikkomiseen pakottavia tehtäviä. Tärkeää on luoda sellainen työkuulttuuri, joka sekä vaatii jäseniltään sitoutumista kokeilemaan uusien työtapoja haasteellisissa tilanteissa että antaa tukea siihen. (Hakkarainen & Paavola, 2006, 246-247). Uuden työtavan oppimisessa onnistuminen ei ole pelkästään onnistumista, vaan se on mielekästä ja luovaa epäonnistumisesta oppimista. Oppiminen ja uuden luominen edellyttävät sosioemotionaalisesti kuormittavien prosessien läpikäymistä, jotka edellyttävät itsensä asettamista peliin jonkun haastavan ongelman ratkaisemiseksi (Hakkarainen, 2005, 13) Ilman koko yhteisön sitoutumista yhteisölliseen työskentelykuulttuuriin on vaikea hyödyntää tehokkaasti kollektiivisen asiantuntijuuden voimavaroja (Hakkarainen & Paavola, 2006, 249).

Tiedon ja osaamisen johtaminen on korostunut, koska ollaan siirtymässä yksilöllisestä työstä ja yksilöiden erikseen käyttämistä työvälineistä ja -menetelmistä yhteisesti käytettäviin välineisiin ja kollektiiviseen työskentelyyn. Virkkunen & Ahonen (2007, 64-65) nostavat osaamisen johtamisen tärkeimmäksi periaatteeksi etenemisen toiminnan lähikehityksen vyöhykkeellä. Tällä he tarkoittavat sitä, että jokainen toiminta ja yhteisö ovat tietyssä kehityksensä vaiheessa, jossa kehityksen ja työtapojen muutoksen mahdollisuudet määräytyvät yhtäältä aikaisemman kehityksen luomista edelly-

tyksistä ja ratkaisua vaativista pulmista ja toisaalta uusien käsitteiden ja työmenetelmien avaamista kehitysmahdollisuuksista. Ennen kuin voidaan löytää sellaisia ratkaisuja, jotka vievät uusia toimintatapoja ja niiden hallintaa eteenpäin, tarvitaan hyvää analyysiä toiminnan mukanaan tuomista ristiriidoista, jotka on voitettava. Tämä edellyttää paneutumista asiakkaiden tarpeisiin ja monitahoista dialogia johdon, työyhteisöjen ja työntekijöiden kesken<sup>6</sup>. Työn kehittäminen ja uusien työtapojen omaksuminen onnistuu vasta, kun se osuu toiminnan lähikehityksen vyöhykkeelle eli vastaa niihin haasteisiin ja toimintamahdollisuuksiin, jotka ovat syntyneet toiminnan aiemman kehityksen tuloksena. Uuden omaksuminen voi estyä, jos siinä tarjotaan mallia, joka edustaa toimintaan aiempaa kehitysvaihetta. Toisaalta kehittyminen voi estyä myös siksi, että uusia toimintamalleja ja työvälineitä tuodaan sellaiseen ”maastoon”, johon toiminta ei vielä ole valmis. Uusi toiminta on silloin organisaatiolle liian outoa ja erilaista verrattuna vallitsevaan toimintakulttuuriin ja käytäntöihin liittyen. Kytkeytymien ei silloin mahdollistu.

Engeström (2004, 80-82) nimittää kehittymässä olevaa uutta työn muotoa yhteiskehittelyksi. Yhteiskehittely merkitsee palvelun tuottamisessa tuottajatahojen ja käyttäjien välistä jatkuvaa vuoropuhelua, jossa palvelua kehitetään ja määritellään uudestaan tiedon lisääntyessä sekä tarpeiden muuttuessa. Oppimisen aineistona yhteiskehittelyssä ovat häiriöt ja katkokset organisaatioiden ja työyhteisöjen vastuualueiden rajat ylittävän kohteen hallinnassa. Oppimisen menetelmät perustuvat prosessien ja uusien työmenetelmien kuvaamisen kautta tapahtuvaan vuoropuheluun ja yhteiseen kehittelyyn. Oppiminen perustuu osapuolten erilaisiin näkökulmiin ja erilaiseen tietoon sekä perinteisten organisatoristen rajojen yli tapahtuvaan toiminnan kehittelyyn. Oppimisen luonne muuttuu monensuuntaiseen, joustavaan dialogiin ja eri lähteistä saatavien tietojen integroimiseen uuden toimintamallin kehittelyssä. Yhteiskehittelyssä työntekijät ovat samanaikaisesti kokeilemassa ja kehittämässä uusia toimintamalleja ja käyttämässä niitä käytännön työssään. Uusien toimintamallien kokeilusta, yhteisestä kriittisestä arvioinnista ja edelleen kehittämistä tulee uusi oppimiskäytäntö. Edelläkävijäyhteisöt osallistuvat uusien työtapojen ja käytäntöjen kehittämiseen yhdessä toiminnan suunnittelijoiden ja johtajien kanssa sekä auttavat myöhemmin muiden yksiköiden henkilöstöä niiden omaksumisessa. Kehittämisprosessi luo vuoropuhelun foorumit johdon ja työntekijöiden välille ja tukee näiden yhteistä strategista oppimista. Osaamisen johtamisessa on kiinnitettävä huomiota uuden oppimisen ja työn tekemisen väliseen ristiriitaan. Johdon tehtävänä on koota ja jäsentää toimintatapojen muutosta koskevaa tietoa. Työyhteisölle on tarjottava välineitä ristiriitojen ilmenty-

---

<sup>6</sup> Ennakointidialogien käyttöönoton asiakkaita ovat erityisesti kuntien eri sektoreilla ja eri yksiköissä toimivat asiakastyötä tekevät työntekijät. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia ennakointidialogia käyttävien potentiaalisten tilaajien tarpeita. Mikä estää ja mikä edistää uuden työtavan käyttöönottoa.

mien erittelemiseen. Käytännön kokeilujen kautta voidaan oppia löytämään tapoja ylittää ajankohdattaiset kehitysristiriidat. Tällainen prosessi tukee uusien toimintatapojen omaksumista. (Virkkunen & Ahonen 2007, 67-68, 79, 95, 132).

Kollektiivisella asiantuntijuudella on omat rajoituksensa. Sosiaalisissa verkostoissa on rajoja, joiden ylitse on hankalaa jakaa tietoa ja osaamista. Kilpailu, pelko, turvattomuus ja omien etujen tavoittelu saattavat tehdä kollektiivisen asiantuntijuuden kehittämisen vaikeaksi. Tilannetta vaikeuttavat yhteisöissä joskus syntyvät emotionaalisesti latautuneet älylliset prosessit ja ryhmädynaamiset ilmiöt, joiden vaikutuksesta on vaikea muuttaa toimintaa ja tehdä järkipäisiä ratkaisuja. (Hakkarainen & Paavola, 2006, 264).

Työkäytäntöjen uudistamisen edellyttää periaatemallin ja käytännön kokeilujen välistä jatkuvaa vuorovaikutusta. Uuden työtavan periaatetta ei voida kehitellä kovin pitkälle ilman käytännön kokeiluja ja kokemusta. Mutta kokeilu ei ole mahdollista ilman selvää käsitystä keskeisistä kehityshaasteista ja uuden toimintatavan periaatteista, joilla haasteisiin yritetään vastata. Uusi toimintatapa ja käytännölliset ratkaisut syntyvät kehityshaasteen tutkimisen ja käytännön kokeilujen yhteistuloksena. (Virkkunen & Ahonen 2007, 71). Uusi toimintatapa kehittyy ja vakiintuu ratkaisuja edelleen kehittämällä ja soveltamalla. Toimintatavan uudistaminen synnyttää uusia pulmia ja ristiriitoja, joiden ratkaiseminen vie kehitystä eteenpäin. Uusien toimintamallien kehittäminen etenee suunnittelun, kokeilun ja vakiintumisen keinä, joiden kautta uusi toimintaperiaate asteittain selkiytyy ja juurtuu osaksi työtä. Miettisen (2009) mukaan sääntöihin, indikaattoreihin ja standardeihin perustuva johtaminen ei edellytä tai palkitse sosiaalisia innovaatioita ja paikallisia kokeiluja, vaan pahimmillaan ehkäisee niitä. Ne ovat jääne massatuotannon paradigman ohjausmuodoista. Hän ehdottaa, että johtamisjärjestelmiä on täydennettävä sellaisilla hallinto- ja toimintavoilla, jotka edistäisivät paikallisten kokeilujen käynnistämistä ja niiden leviämistä organisaatioissa. Tällainen johtamistapa vaatii hallinnon eri tasojen osallistumista ja sitoutumista sekä työntekijöiden, johdon ja tutkijakehittäjien uudenlaista yhteistyötä. (Miettinen 2009)

## 5. Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa hahmotan tutkimukseni metodologisia valintoja. Tarkastelen ja perustelen valitsemiä tutkimusmenetelmiäni sekä kerron aineiston hankinnan ja käsittelemisen eri vaiheista.

### 5.1. Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksellisenä lähtökohtanani on ollut ymmärtää lisää uuden verkostomaisen työtavan, ennakoitdialogin, omaksumiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Toteutin tutkimuksen aineistolähtöisesti ja monimetodisesti. Tutkimukseni pohjautuu ihmistieteelliseen ja pragmaattiseen tutkimuskäytäntöön.

Wilhelm Dilthey (1833-1911) ajatteli, että ihmistieteiden metodina ei voi olla ulkokohtainen havainnointi ja ulkopuolelta selittäminen, vaan metodina tulee olla eläytyminen tutkittavien henkilöiden ajatusmaailmaan ja tämän yksityiskohtainen kuvaaminen. Tutkimuksen tavoitteena on sosiaalisten ilmiöiden ja toiminnan perustana olevien merkitysten ymmärtäminen (Raunio 1999, 230, 242). Merkityksen ymmärtäminen mahdollistuu, kun 1) tunnistetaan mentaalisia prosesseja, joiden kautta merkitys on koettu ja ilmaistu, 2) ymmärretään sitä kontekstia, jossa ilmaus esitetään ja 3) lisäksi tarvitaan tietoa sosiaalista ja kulttuurisista järjestelmistä (Emt.1999, 229-231). Varton (1992, 85) mukaan ihmistutkimus on aina ilmiöiden tutkimusta, sen tutkimista, kuinka maailma näyttäytyy ihmiselle merkityksinä. Yhteiskunnalliset käytännöt tutkimuskohteena ovat olemassa vain ihmisten kautta, joten on tutkittava ihmisten käsityksiä ilmiöstä. Ihmisillä on aina intentioita ja käytäntöjen merkittävyys ilmenevät ihmisille heidän antamiensa tarkoitustensa ja merkitysten kautta (Tuomi & Sarajärvi 2002,31). Sosiaaliset ilmiöt eivät ole yksilöllisiä kokemuksia, vaan ne tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tietyssä kontekstissa. Sosiaalisten ilmiöiden ja käytäntöjen tuottamiseen vaikuttavat myös organisatoriset puitteet ja ilmiöille annetut yleiset kulttuuriset merkitykset. (Raunio 1999, 82). Käsillä olevassa tutkimuksessani pyrkimyksenäni on ollut ymmärtää työntekijöiden toimintaa, mikä tutkimuksen kohdejoukon (verkostokonsulttien) kokemuksen mukaan vaikeuttaa uuden työtavan käyttöönottoa ja oppimista sekä millaisin keinoin toimintatavan leviämistä voisi edistää.

Tutkimustani voi pitää myös eksploratiivisena tutkimuksena. Eksploratiivinen tutkimus on uutta kartoittava tutkimus, jossa aiempaa mallia ei ole. Kun uutta kartoittavan tutkimuksen alussa siis ei

ole lähtökohdaksi sopivaa mallia eikä juuri käsitteistöäkään, on lähdeittävä siitä, mitä on eli tutkimuskohteesta. Tällöin luonnollinen valinta tutkimukseni tekoon oli aineistolähtöinen tutkimusote. (Routio 2007, Anttila 2005, 91). Tutkimuksessani etsin vastauksia ilmiöstä; ennakoitdialogista ja verkostomaisesta toimintatavasta sekä niiden leviämisestä, joista haluan tietää lisää ja joita haluan ymmärtää paremmin. Samalla haluan kehitellä keinoja, jotka ovat hedelmällisiä tällaisen tiedon saamisessa ja ymmärryksen kehittelyssä. Pyrkimyksenäni oli löytää sellaisia ilmiöitä ja yleistyksiä, joiden pohjalta voisi suuntautua jatkotutkimukseen ja ymmärtää lisää, kuinka ilmiötä voisi tutkia lisää.

Tutkimukseni on lähtökohdiltaan laadulliseen tutkimusperinteeseen suuntautuvaa, jossa käytän tukena kvantitatiivista tietoa. Eskola ja Suoranta (1998, 65-66) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa on aina tavallaan kyse tapauksesta. Tapaustutkimusta ei tulekaan ajatella tutkimusmetodinään vaan pikemminkin tutkimuksellisenä näkökulmana, sillä tapaustutkimuksen voi toteuttaa hyvin erilaisin metodein ja myös eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. Näen tutkimuksessani käsiteltävän ilmiön, ennakoitdialogien omaksumisen ja käyttöönoton oppimisen, tapauksena, josta käsin on mahdollista ymmärtää lisää palvelujärjestelmän ylisektorisen toiminnan ja myös muiden uusien verkostokäytäntöjen leviämisen haasteista ja mahdollisuuksista.

### **5.1.1 Monimetodinen tutkimusote**

Triangulaatio tarkoittaa, että tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta. (Anttila 2005, 469). Denzin (1978) erottaa triangulaation neljään eri tyyppiin: 1) tutkijatriangulaatio, jolloin samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija. 2) teoriatriangulaatio, jolloin tutkimusaineistoa tarkastellaan eri teorioiden näkökulmasta, 3) aineistotriangulaatio, jossa yhdessä tutkimuksessa yhdistellään erilaisia tutkimusaineistoja. Tällöin käytetään useilla eri tavoilla, eri ajankohtina, eri paikoissa tai eri henkilöiltä kerättyjä aineistoja, ja 4) metodinen triangulaatio, jolloin samaa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri tutkimusmenetelmillä. Kaikissa triangulaation tyypeissä pyritään saamaan luotettavampaa, rikkaampaa ja monipuolisempaa kuvaa tutkittavasta asiasta. (Denzin 1978). Olen tutkimuksessani käyttänyt aineistotriangulaatiota ja metodista triangulaatiota. Olen kerännyt aineistoa sekä focusryhmähaastattelulla että web-kyselyllä. Web-kyselyssä kysyin verkostokonsulttien käsityksiä ennakoitdialogin käyttöönotosta sekä kvalitatiivisesti avoimilla kysymyksillä että kvantitatiivisesti asteikkokysymyksillä. Tutkimuksessani painottuu kvalitatiivisen aineiston hyödyntäminen, jonka tueksi käytän kvantitatiivisia tietoja. Metodisessa triangulaatioissa lähdetään siitä, että metodien erot

ovat teknisiä eivätkä liity maailmankatsomuksellisiin lähtökohtiin. Ajatuksena on, että tietylle tutkimusongelmalle ei ole olemassa yhtä ainoaa tai parasta metodia, vaan kaikkien metodeihin liittyy erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Metodisessa triangulaatiossa pyritään siihen, että eri metodeilla tutkimuskohdetta voitaisiin lähestyä eri menetelmillä ja näin saadut tulokset vahvistaisivat toisiaan. (Raunio 1999, 341).

Triangulatiivisen tutkimusasetelman pyrkimyksenä on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja kokonaisvaltaisen kuvan saaminen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulisi lähestyä ihmis- ja sosiaali-tieteellisissä tutkimuksissa ongelmaa mahdollisimman monesta näkökulmasta, koska tutkittava ilmiö on sosiaalinen prosessi. Jokainen metodi ja analyysitapa ilmaisevat omanlaistaan todellisuutta, joten tutkijan on tiedettävä eri metodien vahvuudet ja heikkoudet. Myös tutkimuskohteet ovat sosiaalisia objekteja, joiden merkitykset nousevat kunkin yksilön kokemusmaailmasta. Tällöin tutkimustulosten haaste on, kuinka ne voivat olla jollakin tavalla yleisiä. (Denzin 1978, 294, Viinamäki 2007, 176). Omassa tutkimuksessani valintani ryhmähaastattelun jälkeen vaihtaa metodia focus-ryhmäkyselyyn (webropol-kyselyyn) oli se, että halusin laajemman kuvan siitä, miten verkostokonsultit Suomessa käsittävät ennakoitdialogit työtavan käyttöönottoon liittyviä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Olin kiinnostunut yksittäisten vastaajien subjektiivisista käsityksistä, havainnoista ja kokemuksista. Kysely mahdollisti laajemman laadullisen aineiston keräämisen ja joidenkin ryhmähaastattelusta nousseiden havaintojen kysymisen myös kvantitatiivisesti.

Triangulaation käyttöön tutkimuksellisena työotteena liittyy metodologista ja paradigmaattista keskustelua ja kiistaa siitä, voiko laadullisia ja määrällisiä analyysimetoodeja yhdistää samassa tutkimuksessa. Metodologista eklektismia kritisoiivat tutkijat nostavat esiin, että eri menetelmien ja aineistojen samanaikainen käyttö aiheuttaa sekaannuksia, koska tutkimuskohdetta koskevat teoreettisten sitoumusten pitää näkyä tutkimuskäytäntöjen menetelmävalinnoissa. (Viinamäki 2007, 179). Lähtökohtani oli tehdä ihmistieteellistä ja pragmaattista tutkimusta. Pyrkimyksenäni oli ymmärtää ilmiöstä lisää ja saada näkyviin monipuolisesti näkyviin vastaajien käsityksiä siitä, mikä estää ja edistää ennakoitdialogit työtavan oppimista. Metodisia valintojani ohjasivat hyvin käytännölliset ratkaisut, jotka veivät tutkimuksen toteuttamisen monimetodiseen suuntaan. Raunio (1999, 345) mukaan ”pyrittäessä kokonaiskuvaan sosiaalisesta todellisuudesta tarvitaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa”. Pyrkimyksenäni oli ymmärtää enemmän uuden ylisektorisen ja verkostomaisen ennakoitdialogi työtavan haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimusjoukko edustaa minulle joukon subjektiivisia käsityksiä, joiden pohjalta olen laatinut tulkintakategorioita sisällön-analyysiä hyödyntäen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa käytin tutkimusmenetelmänä ryhmä-

haastattelua. Aineistosta nousevien asioiden pohjalta loin teemat tilaamista estävistä ja vaikeuttavista tekijöistä sekä teemat haastateltavien käsityksistä ennakoitdialogit työkäytännön leviämistä tukevista ja edistävästä tekijöistä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytin nettipohjaista kyselyä, jonka lähetin kaikille verkostokonsulteille ja verkostokonsulttiopiskelijoille. Aluksi ajattelin käyttää fenomenografista analyysia, mutta vaihdoin analyysitavan sisällönanalyysiksi, joka taipuu ja soveltuu paremmin monimetodiseen tutkimusotteeseen. Lisäksi sisällönanalyysi sallii aineiston kvantifiointien, jossa sanallisesti kuvatussa aineistosta tuotetaan myös määrällisiä tuloksia. Valintojani tutkimusprosessin kuluessa ovat ohjanneet käytännölliset tarpeet ratkaista arvoitusta.

## 5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteuttamista ohjasi hyvin käytännöllinen intressi. Olin Stakesissa ennakoitdialogien kehittäjänä ja kouluttajana ihmetelty arvoitusta, miksi verkostokonsultit itse ja kuntien sosiaali-, terveys ja opetusalan työntekijät eivät käytä ja tilaa ennakoitdialogeja haasteellisiin verkostotilanteisiin, koska tutkitusti (esimerkiksi Kokko & Koskimies 2007) työntekijät kokevat ennakoitdialogipalaverit hyödyllisiksi tavoiksi ratkoa perheiden ja moniammatillisten verkostojen työtilanteita ja niihin liittyviä ristiriitoja. Tämä mysteeri sai minut lähtemään tähän prosessiin. Tutkimuksen toteuttamista ohjaavana kriteerinä oli, kuinka saan mahdollisimman monipuolisen näkemyksen tutkittavasta monimutkaisesta ilmiöstä. Ilmiöstä, joka kytkeytyy toimintaympäristössään yhtä aikaa työntekijöiden käytäntöihin, organisaation toimintakulttuureihin ja sektorirajat ylittävää verkostolliseen toimintaan. Toisena intressinä oli ymmärtää lisää uusien verkostotyökäytäntöjen omaksumiseen ja leviämiseen kysymyksistä. Tutkimuksen teon aikana minua on alkanut lisäksi askarruttaa, voiko tapaus ennakoitdialogin kautta ymmärtää ja yleistää ylipäätään jotakin verkostomaisien työkäytäntöjen oppimiseen ja juurtumiseen työntekijöihin, työyhteisöihin ja verkostoihin.

Monien tutkimusten ja kokemusten (ks. Kokko 2006, Jääskeläinen 2006, Louhela 2006, Nieminen-Kurki 2006, Granlund & Nevala 2006, Kokko & Koskimies 2007, Koskimies 2008, Mäkelä 2009) pohjalta voidaan havaita, että ennakoitdialogin järjestäminen monimutkaisissa asiakastilanteissa on hyödyllistä asiakkaille, heidän läheisilleen ja työntekijöille. Kuitenkaan ennakoitdialogit eivät ole levinneet ja juurtuneet eri toimintayksiköiden ja työntekijöiden arkityöksi. Omat havaintoni tekemässäni perustyössä yhden kunnan lastensuojelussa, oppilashuollossa ja päihdetyössä sekä viimeiset vuodet toimiessani Stakesin verkostotutkimusryhmässä havainnot työkäytännön valtakunnallisesta tilanteesta saivat minut kiinnostumaan tutkimaan miksi tutkittu ja vaikutuksiltaan hyvä ver-



kostotyökäytäntö ei ota tuulta purjeisiin kuntien perustyössä. Tutkimuksen intressinä oli, että halusin ymmärtää lisää mikä estää ja vaikeuttaa työkäytännön ottamista osaksi perusosaamista. Ja toisaalta kiinnostuin, millä toimilla voisi edistää hyödyllisen toimintatavan leviämistä perustyökäytännöksi kunnissa. Tutkimuksen kohteeksi otin verkostokonsultit ja heidän käsityksensä ennakointidialogien tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä. Valitsin kohdejoukoksi verkostokonsultit, koska he työskentelevät laaja-alaisesti psykososiaalisen työn eri sektoreilla ja toimipisteissä. Toisaalta verkostokonsultit itse tuntevat työtavan, jolloin he eivät todennäköisesti vastaisi pelkästään, että en tunne työtapaa, vaan pohtisivat ja arvioisivat omakohtaisesti käyttöönoton vaikeuksia ja sitä helpottavia tekijöitä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tein focusryhmähaastattelun yhden kunnan verkostokonsulttien käsityksistä ennakointidialogien käyttöönoton ja tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä, joka toimi tutkimuksen pilottiaineistona. Ryhmähaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, joka tuo esiin osallistujien näkökulmat esiin. Ryhmähaastattelussa joukko ihmisiä (yleensä 4-12 henkilöä) keskustelelee vapaamuotoisesti tietystä aiheesta tai teemasta. Metodina sopii erityisen hyvin kartoitettavaan tutkimukseen ja toimii hyvin esitutkimuksena. Ryhmähaastattelun vetäjän tehtävänä on saada aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta. Hän fasilisoi, ohjaa ja johtaa keskusteluprosessia yrittäen lisätä ryhmäläisten osallisuutta ja edistää dialogin syntymistä ryhmän jäsenten välillä. (Markova ym. 2007, 32-35; Moilanen 1995, 30-31; Valtonen 2005, 223-224). Ryhmähaastatteluun osallistui 12 henkilöä, jotka edustivat päivähoitoa, koulua, lastensuojelua, perhetyötä, perheneuvola ja päihdehuoltoa. Haastattelu toteutettiin ja nauhoitettiin tammikuussa 2006. Haastattelu kesti 1,5 tuntia. Haastattelu sisälsi kaksi teemaa, joista haastateltavat keskustelivat. Teemoina olivat haastateltavien käsitykset a) ennakointidialogien käytön estävistä tai vaikeuttavista tekijöistä sekä b) pohdinnat minkälainen toiminta ja tuki vähentäisi ennakointidialogien tilaamiskynnystä. Keskustelussa annoin paljon tilaa haastateltavien ajatuksille ja keskusteluille. Ryhmähaastattelun aikana tein vain muutamia tarkentavia kysymyksiä, mutta muuten keskustelu soljuu vapaasti haastateltavien tuottamana puheena. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan ja näkemyksiään avoimesti julki sekä kommentoivat ja täydensivät myös toisten haastateltavien käsityksiä. Haastatteluaineistoin litteroin nauhurilta tekstimuotoon. Tämän jälkeen luin aineiston läpi useita kertoja ja loin haastateltavien puheista teemat, jotka vastaajien kokemuksen ja havaintojen mukaan estää ja vaikeuttaa ennakointidialogien tilaamista sekä minkälainen tuki tai toiminta vähentää tilaamiskynnystä. Ryhmähaastattelu nosti esiin, että ennakointidialogityökäytännön oppimiseen ja käyttöönottoon näyttää vaikuttavan ainakin rakenteellisia, työkalullisia, tietoon ja kokemuksiin sekä johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

Ryhmähaastattelun jälkeen pohdin kuinka jatkan aineiston hankkimista. Looginen, selvä ja helppo vaihtoehto olisi ollut tehdä lisää muutama focusryhmähaastattelu aineiston saturaation löytämiseksi. Kuitenkin tutkimuksen toisessa vaiheessa valitsin metodiksi focusryhmäkyselyn, jossa kysyin sähköisesti webropol -kyselyllä kaikilta koulutetuilta ja koulutuksessa olevilta verkostokonsulteilta (N=218) heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan ennakoitdialogit työkäytännön omaksumiseen liittyen. Valinnan focusryhmäkyselystä tein, koska halusin laajaa ja monipuolista kokonaiskuvaa eri konteksteissa ja työtehtävissä toimivien verkostokonsulttien käsityksistä ennakoitdialogit työtavan oppimiseen ja tilaamiseen liittyvistä estävistä ja edistävästä tekijöistä. Edustavuus otosmielessä ei ollut keskeinen, vaan se, että verkostokonsultit olivat keskeisiä ihmisiä tutkittaessa tätä ilmiötä. Halusin myös tarjota kaikille verkostokonsulteille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen ja tuoda heidän oman subjektiivinen käsityksensä ja äänensä osaksi tutkimusta. Aluksi ajattelin analysoida ja lähestyä aineistoa fenomenografisesti. Mutta myöhemmässä vaiheessa huomasin tutkimuskirjallisuutta lukiessani fenomenografisen tulkintatavan aiheuttavan metodologisia pulmia monimetodisen tutkimusasetelman kanssa. Tämän havaittuani vaihdoin analyysitavaksi sisällönanalyysin, joka sallii monimetodisen tutkimusotteen sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistämisen samassa tutkimuksessa. Olin kiinnostunut vastaajien subjektiivisista käsityksistä. Vastaajien vastauksista näkyi heidän omakohtainen kiinnostus asiaa kohtaan sekä heidän halunsa pohtia ja kehittää yhdessä Stakesin kanssa paikallista verkostokonsulttitoimintaa. Webropol-kyselyssä ja sen analyysissä painotin avokysymyksiä, koska halusin saada laadullista aineistoa tutkittavien käsityksistä ennakoitdialogien käyttöönottoon liittyen. Aineiston analyysissä painottui laadullinen analyysi ja määrällinen aineisto toimi laadullisen aineiston tukena syventäen tutkimuksen tuloksia ja lisäten tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa monipuolista ja rikasta tietoa rajatun tutkimuskohteen sisällöllisesti olennaisista ja tyypillisistä piirteistä (Raunio 1998, 345).

### **5.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Tutkimus voi olla joko teorialähtöinen tai teoriasidonnainen. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun aineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan malliin tai teoriaan. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä deduktiivinen analyysi. Teoriasidonnasta analyysitapaa taas kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. Aineiston analyysi ei tällöin perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa ja aineistosta tehdyille löydöksille etsitään selityksiä ja vahvistuksia myös

teoriasta. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on sen sijaan itse aineistossa. Tämä tarkoittaa, että aineiston analyysissä käytetyt analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoriaa rakennetaan aineistosta käsin. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään induktiivisesti yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 19, 83, Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Puhdas induktiivinen päättely ei kuitenkaan ole mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijalla on tietty esiyymmärrys, ennakkokäsitys tai ennako-odotus tutkimusilmiöstä. Lisäksi esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. Teoriaohjaava analyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, johon tuodaan mukaan teoriaa ohjaamaan lopputulosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100) Usein aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoria voi toimia välineenä, jonka avulla kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja. Tällöin tutkimus voi hyötyä nimenomaan teoreettisista käsitteistä, ei niinkään teorioista. Tutkimus ei pyri tuottamaan tuloksenaan tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan kyseessä on pikemminkin analyttinen yleistäminen. Tämä tarkoittaa, että parhaimmillaan aineistolähtöinen tutkimus tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka auttavat jonkin ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Usein nämä käsitteellistykset toimivat arvokkaina analyttisinä ajattelun välineinä myös muissa vastaavanlaisissa konteksteissa ja siten niillä voi olla siirrettävyyssarvoa, vaikka ne eivät olekaan suoraan yleistettävissä kontekstista toiseen siirryttäessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98; Eskola & Suoranta 1998, 83-84; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163-165).

Käsillä olevan tutkimukseni tavoitteenani on oppia teoriasidonnaisella lähestymistavalla ymmärtämään tarkemmin, miksi hyödyllinen verkostomainen työtapo ennakoitdialogit ei leviä ja juurua työntekijän perustyöksi. Minulla itselläni on kokemuksia ennakoitdialogin käytöstä käytännössä, kun tein asiakastyötä lastensuojelussa, oppilashuollossa ja päihdetyössä. Lisäksi toimiessani kouluttajana verkostokonsulttikoulutuksissa olemme käsitelleet ennakoitdialogien tilaamiseen ja käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä ja haasteita. Joten täysin oudosta tai uudesta asiasta minulle ei ollut kyse, vaan minulla oli monenlaista esiyymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tätä esiyymmärrystäni halusin ymmärtää lisää omassa tutkimuksessani. Keräämäni aineiston pohjalta etsin joitakin aineistoa ymmärrettäväksi tekeviä teoreettisia käsitteitä, jotka voisivat mahdollistaa verkostomaisten työkäytäntöjen oppimiseen ja leviämiseen kysymyksiä tapaus ennakoitdialogia laajemmin tuottaen yleistämisen ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Sopivien ilmiötä kuvaavien teoreettisten käsitteiden

löytäminen oli tutkimukseni yksi haasteellisempia ja aikaa vievimpiä asioita, koska tutkimusaiheeni on uusi, joten valmiita käsitteitä tai teorioita ei ollut, jotka olisivat helposti sopineet aineistooni.

Käytin tutkimukseni laadullisen aineiston analyysissä sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää joko yhtenä metodina tai analyysikokonaisuuden osana eli sen teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa tutkimuksessa kvalitatiivisesti, kvantitatiivisesti tai käyttämällä molempia menetelmiä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen avulla voidaan tarkastella asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysin avulla voidaan järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 109; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21, 23).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysiprosessin etenemiseen liittyy erilaisia vaiheita, joita ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta, aineiston kvantifiointi sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Sisällönanalyysissä on keskeistä tutkimusaineiston tiivistäminen luokittelun avulla harvoin sisältöä kuvaaviin kategorioihin eli luokkiin. Tällöin on tarkoituksena tutkittavan ilmiöiden välisten suhteiden selkeä esilletuominen ja ilmiöiden kuvaaminen lyhyesti ja yleisellä tasolla. Tutkimuksen olennaisimmaksi tulokseksi muodostuvat erilaisia ajattelutapoja kuvaavat käsityskategoriat. Käsityskategoriat syntyvät ilmiötä koskevien ilmausten analyysin tulkinnan tuloksena. Kategorioilla ei pyritä selittämään ilmiöön liittyvien käsitysten syitä, vaan ymmärtämään tutkittavien henkilöiden ajattelua. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelu tehdään ilman etukäteen asetettua viitekehystä. Tällöin analyysin tuloksena syntyneet mallit, teemat ja kategoriat muodostetaan aineistosta itsestään. Luokittelun tuloksena syntyneiden luokkien nimeämisessä voidaan käyttää joko tutkittavien kehittämiä ja käyttämiä kategorioita tai tutkija itse voi tulla niistä tietoiseksi ja kehittää käsitteitä kuvaamaan näitä aineistosta nousseita kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111, 117).

Luettuani vastaajien avovastaukset ryhmittelin eri vastaajien avovastauksista kategoriat ja alakategoriat etsien ilmauksien erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistin luokak-

si ja annoin sisältöä kuvaavan nimen. Kategorisoinnin jälkeen laskin, kuinka moni vastaajista oli maininnut asian vastauksissaan. Tuomen ja Sarajärven (2002, 119) mukaan muun muassa tutkijat Patton (1990), Burns & Grove (1997) ja Polit & Hungler (1997) eivät näe ristiriitaa ensin laadullisin menetelmien analysoidun aineiston käsittelyn jatkamista kvantifioimalla aineisto. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 165) nostavat esiin, että laadulliseen aineistoon voidaan yhdistää määrällistä analyysia. Kvantifioinnin voidaan nähdä rikastuttavan laadullisen aineiston tulkintaa. Tein valinnan kategorioiden kvantifioinnista, koska aineistoni vastaajien määrä oli varsin suuri. Tämän jälkeen varmistin kategorisoinnin luotettavuutta kysymällä tekemistä kategorioista verkostokonsulteilta itseltään verkostokonsulttien koulutuspäivillä tammikuussa 2008 (ks. kappale 7.1).

Aineistolähtöinen analyysi on hyödyllistä, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksessani yritän ymmärtää mitä ennakoitdialogien käyttö merkitsee uutena verkostomaisena työtapana työntekijöille ja miten verkostokonsultit ymmärtävät uuden työtapana oppimiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tekemäni sisällönanalyysi ja tehdyt tulkintakategoriat auttoivat minua ymmärtämään ja jäsentämään keräämäni aineistoa selkeämmin. Näiden kategorioiden pohjalta aloitin sopivien teoreettisten käsitteiden etsimiseen, jotka voisivat tehdä ymmärrettäväksi vastaajien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja mahdollistaa kategorioiden yleistämispohdinnat laajemminkin verkostomaisten ja ylisektoristen toimintatapojen omaksumiseen. Teoreettisiksi käsitteiksi valitsin verkosto-oppimisen, oppimisen tilat, uuden tiedon luomisen teorian ja innovaatioteorian. Tulosluvussa (ks. luku 5) peilasin vastaajien käsityksiä ennakoitdialogien estävistä ja edistävästä tekijöistä näihin teoreettisiin käsitteisiin.

## **5.4 Aineiston kvantitatiivinen hyödyntäminen**

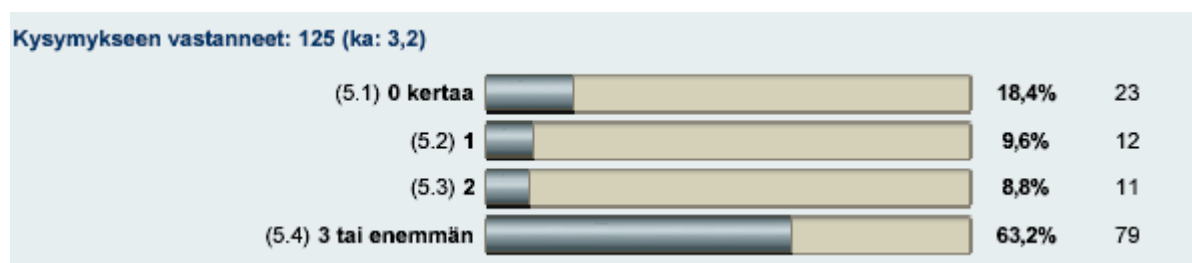
Fokusryhmäkysely (ks. liite 1) lähetettiin nettikyselynä kaikille Suomen koulutetuille ja koulutuksessa parhaillaan oleville verkostokonsulteille. Kyselyjoukkona oli 218 verkostokonsulttia eri puolilta Suomea. Kyselyyn vastasi 125 vastaajaa. Vastausprosentiksi muodostui 57,3 prosenttia. Vastausprosentti oli riittävä, koska vastaajat edustivat laajasti eri toimialojen työntekijöitä ja esimiehiä. Kyselyn aineistoa hyödynsin erityisesti kvalitatiivisesti. Kvantitatiiviset tulokset toimivat laadullisen aineiston tukena, joten korkea vastausprosentti ja katoanalyysin tekeminen eivät ole niin merkittävissä osassa kuin puhtaasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kysely jakaantui taustatietoihin, toimimiseen verkostokonsulttina, ennakoitdialogien järjestämiseen ja käyttämiseen, jossa oli asteikkokysymyksiä asteikolla 1-5 ja avokysymyksiä perustelemaan vastaajan antamaa numeroa sekä

avoimia kysymyksiä kuvaamaan vastaajien kokemuksia ja käsityksiä ennakoitdialogin käyttöönoton ja tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä. Tutkimuksessani kvantitatiivinen aineisto toimii kvalitatiivisen aineiston tukena ja auttaa ymmärtämään tutkittavan ilmiön eri puolia. Webropol kyselyn kvantitatiivisella aineistolla en pyri todistamaan tai osoittamaan ilmiön todellisuutta, vaan se toimii kvalitatiivista aineiston tukena.

Avoimista kysymyksistä, jotka koskivat ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton estäviä ja edistäviä tekijöitä laadittiin kategoriat. Kategoriat muodostuivat vastaajien kyseessä olevaan kategoriaan liittyvistä maininnoista. Näiden mainintojen pohjalta laskettiin lukumäärät ja prosentuaalinen esiintyminen kokonaisvastauksista.

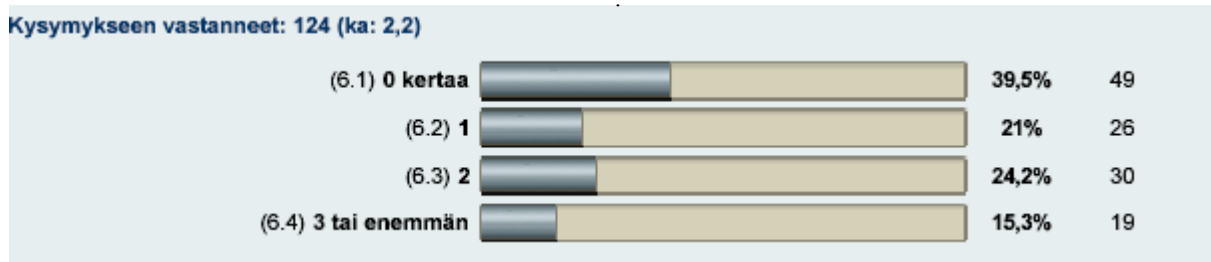
Vastaajat edustivat laajasti koulutoimen, terveydenhuollon, sosiaalityön, päivähoiton ja nuorisotyön työntekijöitä. Lisäksi muutamat vastaajista työskentelivät projekteissa, järjestöissä, kriminaali-huollossa ja hallinnossa. Vastaajista 34 % toimi esimiestehtävissä. Asiakastyötä teki 89 % kyselyyn vastanneista. Vastaajien työssäoloaika, jonka he olivat työskennelleet nykyisen kaltaisissa koulutus-vaativissa työtehtävissä, vaihteli. Alle kymmenen vuotta työskennelleitä vastaajista oli 24 %, kymmenestä kahteenkymmeneen vuoden ajan työtä tehneitä oli 36 % ja yli 20 vuotta työssä olleita vastaajista oli 40 %.

Vastanneista verkostokonsulttina ennakoitdialogissa oli toiminut nolla kertaa 18 %, joka kertoo, että he olivat parhaillaan koulutuksessa olevia. Yhden tai kaksi kertaa verkostokonsulttina oli toiminut 19 % vastaajista. Kolme tai useamman kerran ennakoitdialogia oli vetänyt 63 % vastaajista (Ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Kuinka monta kertaa vastaajat ovat toimineet verkostokonsulttina ennakoitdialogissa.

Vastaajista asiakasdialogin tilaajana ei ollut koskaan toiminut 40 %. Yhden tai kaksi ennakoitdialogia oli tilannut 45 % vastaajista. Kolmelle tai useammalle asiakkaalle ennakoitdialogin oli järjestänyt 15 % vastaajista (Ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Kuinka monta kertaa vastaajat olivat tilanneet ennakoitdialogin asiakkailleen

## 6. Ennakointidialogin käyttöönotto ja tilaaminen

Tässä luvussa esittelen verkostokonsulttien käsityksiä ennakointidialogien käyttöönottoa estävistä ja edistävistä tekijöistä sekä pohdin ennakointidialogien tilaamisen ja käyttöönoton haasteita ja mahdollisuuksia aineiston ja teoreettisten käsitteiden välisenä vuoropuheluna. Peilipintana toimivat verkosto-oppiminen, oppimisen tilat, uuden tiedon luominen ja sen johtaminen sekä innovaation diffuusiot teoria.

Esitän kaikille verkostokonsulteille ja -konsulttiopiskelijoille tehdyn kyselyn ja yhden kaupungin verkostokonsulteille tehdyn ryhmähaastattelun tulokset yhtenä kokonaisuutena. Ennakointidialogien käyttöönottoa estävien ja edistävien tekijöiden kategoriat perustuvat sekä verkostokonsulttien omiin kokemuksiin tilaamisen haasteista ja mahdollisuuksista että heidän käsityksiin ja arvioihin yleisesti ennakointidialogikäytännön leviämiseen liittyvistä tekijöistä työntekijöiden keskuudessa, työyhteisössä ja toimintarakenteissa. Tehdyt kategoriat löytyvät liitteistä 2-5. Luokitukset esiteltiin verkostokonsulttien talvipäivillä 2008, jossa verkostokonsultit arvioivat kirjallisesti kategorioiden luotettavuutta (katso kappale 7.1 ja liitteet 6 ja 7).

### 6.1 Estävät tekijät

Verkostokonsultit kokevat, että ennakointidialogin tilaamista estävät tai vaikeuttavat seuraavat tekijät: 1) Työyhteisö ja työkäytännöt, 2) Palvelurakenteet ja johtaminen, 3) Työntekijän toiminta (ajatukset ja käsitykset), 4) Asiakas ja asiakassuhde sekä 5) Tiedon ja kokemuksen puute. Lisäksi tilaamista estäväksi tai vaikeuttavaksi tekijäksi nimettiin, jos henkilö ei toiminut asiakastyössä.

Taulukko2. Ennakointidialogien käyttöä estäviä tekijöitä verkostokonsulttien mukaan.

Vastaajat N=118	(%)	Maininnat (N)
Tiedon ja kokemuksen puute	30	63
Työntekijän toiminta	29	60
Työyhteisö ja työkäytännöt	23	47
Palvelurakenteet ja johtaminen	16	34
Asiakas ja asiakassuhde	2	5
Yht.	100	209



### 6.1.1 Työyhteisön toimintakulttuuri, ajan puute ja työtavan työläys

Verkostokonsulttien nimeämistä heidän omaa ennakoitdialogien tilaamista estävistä tekijöistä 31 % liittyy työyhteisöön ja työkäytäntöihin (ks. liite 1). Estäviä tekijöitä ovat, että 1) uudelle työtavalle ei löydy aikaa, 2) työtapa koetaan työlääksi ja 3) vanhat työskulttuurit ja yhteistyökäytännöt vaikeuttavat sen käyttöönottoa.

Verkostokonsulteista 38 % kokee ennakoitdialogien järjestämisen työlääksi tai melko työlääksi, kun taas helpoksi tai melko helpoksi tilaamisen kokee vain noin 20 % (taulukko 3). Ajan puute eli kiire liittyy verkostokonsulttien mukaan sekä työntekijän työpaineisiin että eri toimijatahojen vaikeuteen löytää yhteistä aikaa. Yhteistä aikaa palaverin pitämiseksi on vaikea löytää, koska verkostomaiselle toiminnalle ei ole varattu yhteistä aikaa. Työlääksi koetaan, että tilaajan pitää motivoida sekä asiakkaat että muut toimijatahot mukaan palaveriin. Myös menetelmän vaatiman ajan (kolme tuntia) koetaan estävän työtavan käyttöönottoa työyhteisöissä.

Taulukko 3. Miten verkostokonsultit kokevat ennakoitdialogin järjestämisen.

Kysymykseen vastanneet: 123						
	1	2	3	4	5	
Työlästä (ka: 2,772; yht: 123)	4,1%	34,1%	43,1%	17,9%	0,8%	Helppoa
	5	42	53	22	1	
ka: 2,772; yht: 123	4,1%	34,1%	43,1%	17,9%	0,8%	
	5	42	53	22	1	

*”Työkiireessä pysähtyminen ja omien tunteiden kuuntelu unohtuu, silloin ei pysähdy myöskään miettimään asiakasperheiden tilanteita tarkoin eikä muista, että verkostoistunto voisi olla hyvä keino selvittää tilannetta”*

Verkostokonsulttien mukaan uusi toimintatapa saattaa myös pelottaa työntekijöitä ja tällöin on helppompaa pitäytyä vanhassa ja tutussa työtavassa. Innovaatioteorian mukaan (Rogers 2003), mikäli innovaation omaksuminen edellyttää uusien toimintatapojen ja tekniikoiden opettelemista, on innovaation omaksuminen hidasta. Uuden työkäytännön levittäminen on sitä vaikeampaa, mitä systematisesti monimutkaisemmasta toimintatavasta on kyse. Koulutetut verkostokonsultit kokevat ennakoitdialogin järjestämisen melko hankalana ja työläänä. Nämä havainnot ja kokemukset saattavat hidastaa työtavan oppimista myös muillakin työntekijöillä kuin verkostokonsulteilla, jotka ovat saaneet pitkän prosessikoulutuksen työtapaan ja sen käyttöön.

*”Osa työntekijöistä vierastaa uutta tapaa toimia, vanha koetaan tutuksi ja turvalliseksi. Uskon, että työntekijöitä voi pelottaa, että joutuu ”töihin”, ulkopuoliset tulevat vastuuttamaan viran-*

*omaista asiakkaan asioissa enemmän kuin työntekijä itse haluaisi. Joku työntekijä kokee uhaksi sen, että joutuu luopumaan tilanteen määrittelyn vallasta, kun ulkopuoliset vetävät ja onkin vain osallinen.”*

Perinteisesti ajatellaan, että joidenkin tahojen työn positioon erityisesti kuuluu verkostopalaverien järjestäminen ja koordinointi. Työkulttuurisesti voi tuntua uudelta ja oudolta, että ennakoitdialogin voi järjestää kuka tahansa toimijataho, joka tuntee tarvetta koota verkoston. Hakkarainen (2003, 391) on todennut, että työn kehittämisessä ja uuden oppimisessa suuri joukko ihmisiä on saatava uskomaan johonkin ideaan niin paljon, että he ovat valmiita investoimaan siihen aikaa ja resursseja. Kyselyyn vastanneista verkostokonsulteista melkein puolet (n=60) eivät koe tilaamisen olevan heidän perustehtävänsä piirissä. Reilu 30 % kokee ennakoitdialogien käyttämisen ja tilaamisen kuuluvan kiinteäksi osaksi tai melko kiinteäksi osaksi omaa perustyötä ja 48 % kokee, että ennakoitdialogin järjestäminen ei kuulu tai kuulu vain vähän perustehtävän piiriin (taulukko 4).

*”Päivähoidon rooli on ollut perinteisesti se, joka odottaa, että jostain päin kutsutaan koolle. Tilaamisen kohteena voisi olla erityispäivähoito johtuen tästä työkulttuurista. Se on ollut se taho, joka yleensä koordinoi tällaisia moniammatillisia palavereita”*

*”Se on aika selkeä työkulttuuriasia. Sosiaalityöntekijä koordinoi asiakkaan asioita, niin hän kooa myös verkostot koolle. Olettaisin, että se ajatus lähtee jostakin täältä eikä huolesta. Miten saada se ajatus lähtemään sinne, että kuka on huolissaan, se kutsuu.”*

Taulukko 4. Miten vastaajat ajattelevat ennakoitdialogien tilaamisen liittyvät heidän perustyöhönsä.

Kysymykseen vastanneet: 125		1	2	3	4	5	
Ei kuulu perustyöhöni (ka: 2,648; yht: 125)	27,2%	20,8%	21,6%	20,8%	9,6%		Kiinteä osa perustyötäni
	34	26	27	26	12		
ka: 2,648; yht: 125	27,2%	20,8%	21,6%	20,8%	9,6%		
	34	26	27	26	12		

Verkostokonsultit kuitenkin arvioivat, että heidän työyksiköllään on paljon tarpeita järjestää ennakoitdialogi heidän asiakkailleen. He arvioivat omien työyksikköjensä käyttävän hyvin harvoin ennakoitdialogia, vaikka tarvetta saattaisi ollakin. Kyselyssä verkostokonsultteja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 ennakoitdialogin järjestämisen tarvetta asiakkaille tai perheille (taulukko 5). Vastaajista 14 % koki, että ennakoitdialogin pitämiseen ei ole tarvetta tai ei juurikaan tarvita. Vastaajista 52 % ajatteli ennakoitdialogeille olevan asiakastyössä erittäin paljon tai paljon tarvetta.

## Taulukkoa 5. Oman työyksikön tarve järjestää ennakointidialogi asiakkaille tai perheille

Kysymykseen vastanneet: 124

	1	2	3	4	5	
Ei tarvetta (ka: 3,468; yht: 124)	4%	9,7%	34,7%	38,7%	12,9%	Erittäin paljon tarvetta
	5	12	43	48	16	
ka: 3,468; yht: 124	4%	9,7%	34,7%	38,7%	12,9%	
	5	12	43	48	16	

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka suurelle osalle ennakointidialogia tarvitsevista tai siitä hyötyvistä asiakkaista työyksikkö oli järjestänyt ennakointidialogin. Ei kenellekään tai harvoille ennakointidialogi oli työyksikössä järjestetty hiukan yli 80 % mielestä (taulukko 6). Kaikille tai useille työtavasta hyötyville asiakkaille ennakointidialogin arvioitiin järjestetyn seitsemälle prosentille. Tässä tulee esiin kiinnostava ristiriita. Työyksiköissä työntekijät kokevat tarvetta ennakointidialogeille, mutta kuitenkin niitä ei juurikaan järjestetä vaikka koetaan, että asiakkaat niitä tarvitsivat.

## Taulukko 6. Kuinka suurelle osalle ennakointidialogia tarvitsevista tai hyötyvistä asiakkaista työyksikkösi on järjestänyt palaverin

Kysymykseen vastanneet: 123

	1	2	3	4	5	
Ei kenellekään (ka: 1,984; yht: 123)	28,5%	52%	13%	5,7%	0,8%	Kaikille
	35	64	16	7	1	
ka: 1,984; yht: 123	28,5%	52%	13%	5,7%	0,8%	
	35	64	16	7	1	

Innovaatioteoriassa (Rogers 2003) yhteensopivuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin uusi toimintatapa on yhdenmukainen sosiaalisessa systeemissä vallitsevien arvostusten, tarpeiden ja aikaisempien kokemusten kanssa. Ristiriita vallitsevan toimintakulttuurin kanssa vaatii ensin uuden ajattelu- ja toimintatavan omaksumista, mikä taas hidastaa uuden idean leviämistä. Ennakointidialogin tilaaminen ja käyttöönotto on haasteellinen prosessi niissä työyhteisöissä ja organisaatioissa, jossa työkäytännölle ei ole lupaa johdolta ja siellä valitsee yksilö- ja asiantuntijakeskeinen työskulttuuri.

Kiinnostava kysymys on se, että verkostokonsultit näkevät tarvetta ennakointidialogi työtavalle omassa työyksikössään, mutta vain hyvin harvoille järjestetään sellainen. Voiko kyse olla sosiaalisesta oppimisesta, jossa työntekijät yleisesti ja yhteisesti tarkkailevat toinen toisiaan ja siten vaikuttavat toistensa omaksumispäätöksiin negatiivisesti? Yksilöt vaikuttavat toistensa valintoihin yhteisöissä. Tällainen prosessi usein tapahtuu, koska uusiin toimintatapoihin liittyy riskejä ja epävar-

muustekijöitä (Bandura 1986). Työyhteisön sosiaaliset rakenteet voivat edistää tai hidastaa uuden työtavan leviämistä sosiaalisessa systeemissä riippuen, miten hyväksyttäväksi sosiaalisen systeemin normit määrittelevät uuden toimintatavan. Työntekijä tarkkailee sosiaalista systeemiään saadakseen tietoa siitä, missä määrin muut ihmiset hyväksyvät uuden työtavan. (Rogers 2003, 23-26). Yhtenä tekijänä, joka voi vaikeuttaa tai estää ennakoitdialogien omaksumista ja leviämistä on Frankin ym. (2003, 18) mukaan koetut riskit. Omaksujan ennakoima riski on niiden ei-toivottujen seurauksien määrä, jotka toimija haluaa välttää ottaessaan käyttöön ennakoitdialogin. Psykososiaalinen riski tarkoittaa sitä, mikä vaikutus työntekijän näkökulmasta on muiden ihmisten reaktioilla, kun hän kokeilee ja käyttää ennakoitdialogia omassa perustyössään.

Verkostokonsulteilta kysyttiin kyselyssä, kuinka hyvin ennakoitdialogi sopii työyksikön toimintakulttuuriin. Vastaajista 23 % arvioi, että työtapa sopii työyksikön toimintakulttuuriin huonosti tai melko huonosti (taulukko 7). Kyselyn avovastauksessa vastaajien mielestä ennakoitdialogien sopivuutta työyksikköön toimintakulttuuriin vaikeuttavat seuraavat tekijät:

- Kiire ja työmäärä
- Yksilökeskeinen ja asiantuntijakeskeinen orientaatio
- Vanhat perinteet
- Uuden työtavan työläys
- Ei lupaa ja tukea johdolta
- Verkostojen kokoaminen ei kuulu työkuulttuuriin

Taulukko 7. Ennakoitdialogien sopivuus työyksikön toimintakulttuuriin

Kysymykseen vastanneet: 123						
	1	2	3	4	5	
Huonosti (ka: 3,439; yht: 123)	4,1%	18,7%	26%	31,7%	19,5%	Hyvin
	5	23	32	39	24	
ka: 3,439; yht: 123	4,1%	18,7%	26%	31,7%	19,5%	
	5	23	32	39	24	

Ennakoitdialogien juurtumien eri yksiköiden arkikäytännöksi vaatii työntekijöiltä ja työyhteisöltä aikaa ja mahdollisuutta pohtia ja kokeilla uutta toimintatapaa. Työntekijät tarvitsevat johdon tukea ja oppimisen tiloja, jossa työyhteisön ja työntekijöiden tapoja järjestää verkostopalavereita pohditaan yhdessä ja jossa voi vertailla vanhoja käytäntöjä uuteen toimintatapaan.

*”Uusien työtapojen juurruttaminen vaatii aikaa ja tahtoa, varsinkin päättäjiltä lupaa ottaa ne käyttöön työtavaksi ja siihen täytyy panostaa työaika, jota meillä ei ole annettu.”*

*”Työntekijöillä on niin kova asiakaspaine, henkistä tilaa uusien toimintatapojen miettimiseen ja käyttöönottoon ei oikein jää”*

*”Meillä jatketaan ”entiseen” malliin eli paljon pieniä palavereja saman asian tiimoilta eikä tulosta tule!”*

### **6.1.2 Palvelurakenteiden ja johdon tuen puuttuminen**

Verkostokonsulttien nimeämistä heidän omaa ennakointidialogien tilaamista estävistä tekijöistä 27 % liittyy toiminnan rakenteisiin ja johdon tuen puutteisiin (ks. liite 2). Estäviä tekijöitä verkostokonsulttien mukaan ovat: 1) koordinaattorin ja johdon tuen puute, 2) yhteisen ylisektorisen aikarakenteen puuttuminen sekä 3) tiedottamisen ja markkinoinnin puute. Tiedottamisen ja markkinoinnin puutteen koetaan vaikeuttavan työtavan leviämistä uusille työntekijöille ja uusiin toimipisteisiin.

Kiinnostava työtavan oppimisen paradoksi vastausten perusteella on se, että uutta ei opita kuin kokeilemalla ja tekemällä, mutta toisaalta siihen ei ole resursseja ja aikaa, joten toimitaan helposti kuin ennenkin. Kaakisen (2009) mukaan innovaatioiden luomiseen panostetaan, mutta niiden levittämiseen panostetaan vähemmän. Innovaatioiden leviäminen kilpistyy usein johtamisvajaisiin. Mitä monimutkaisemmasta innovaatiosta on kyse, sitä enemmän se vaatii työ- ja toimintatapojen muutosta. Tällöin entistä korostuneempaan rooliin nousee johtaminen ja sen tuki uuden kokeilulle ja käyttöönotolle. Johtamisen myönteisenä tukirakenteena näyttäytyy esimerkiksi se, että kehittämistyötä pidetään osana perustoimintaa ja siihen varataan aikaa ja oppimisen tiloja. Uudet työkäytännöt vaativat usein ainakin alussa ulkopuolista tukea ja erillisiä kehittämishankkeita, jotta ne juurtuvat osaksi perustyötä. Toimintarakenteet, kuten aika ja tila uuden työkäytännön oppimiselle, luovat kehykset sosiaalisen toiminnan muutoksille. Verkosto-oppimisen keskeisin edellytys on työntekijöiden välinen vuorovaikutus työyhteisössä, jossa tietoa jaetaan vastavuoroisesti eri foorumeilla. Yhteiset keskustelut ja perehtyminen muiden ajatuksiin mahdollistavat toimintatapojen syvällisemmän pohdiskelun ja auttavat työkäytäntöjen muuttamiseen. Oppimista tukevat rakenteet auttavat luomaan yhteisesti jaettavia linjauksia toimintatavoista. (Tynjälä ym. 2007, 269, 275-277). Kokeiluun ja kehittämiseen rohkaisevan kulttuurin omaksuminen edellyttää johtajien ja esimiesten sitoutumista tähän (Alasoini ym 2006, 25).

Hakkaraisen ja Paavolan (2006, 246) mukaan johtajien tehtävänä on luoda sellaista työkuultuuria, joka sekä vaatii työntekijöiltä sitoutumista kokeilemaan uusien työtapoja haasteellisissa tilanteissa

että antaa tukea siihen. Ylisektorinen johto ja esimiehet voivat tukea ennakoitdialogien käyttöä järjestämällä foorumeita, jossa työntekijöillä on aikaa ja tilaa puhua kokemuksistaan ja saada tietoa työtapaan liittyvistä epäilyistään. Tärkeää olisi johdon kanssa käytävät keskustelut siitä, millaisia muutoksia työrakenteisiin pitää tehdä, jotta ennakoitdialogin tilaaminen arkipäiväistyy osaksi perustyötä. Virkkusta & Ahosta (2007) mukailten ennakoitdialogin käyttöönoton omaksumista ja uuden työtavan osaamista ei voida tuottaa mekaanisilla menettelytavoilla, mutta tiedon ja osaamisen muutosta pitää ohjata ja hallita määrätietoisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi eri sektorien johtajien yhteisiä päätöksiä, jossa ennakoitdialogille turvataan puitteet ja jossa eri sektorien työntekijöillä on varattu yhteistä aikaa kalenterista verkostojen kokoontumisille ja -palavereille. Lisäksi yhteishenkilö, verkostokoordinaattori koetaan keskeisenä uuden työtavan omaksumista edistävänä tekijänä, jolta voi saada käytännön apua ennakoitdialogin järjestämiseen ja jolla on aikaa markkinoida työtappaa eri sektoreille.

*”Kaupungissamme ei ole vielä koordinaattoria, johon voisi ottaa yhteyttä. Organisoituminen on kesken. Johto ei ole selvästi ottanut kantaa ja antanut raameja työtavalle, jonka jälkeen voisi työmuodolle tehdä tilaa. Työtapa ei ole vielä kovin tuttu kaupungissamme.”*

*”Mä luulen, että meillä sosiaalityöntekijällä on tällaisia teknisiä esteitä, että nythän me ollaan nautittu projektista ja siitä, että jos meillä on kysyttävää, niin me ollaan saatu hirmu nopeasti niihin vastaukset koordinaattorilta. Me ollaan voitu niin kuin kaiken aikaa ikään kuin konsultoida ja määritellä toimeksiantoa. Ja me saadaan siihen välitöntä apua, mutta silloin jos tämä toiminta ei ole sillä tavoin pysyvää, niin me jäädään hirveän helposti itsekseen siihen, että meillä ei ole kokemusta palaverin tilaamisesta. Siinä on kuitenkin aika tavalla ihan tällaisia käytännön järjestelyjä. Ensin sä motivoit sen asiakasperheen, sä otat selvää koko siitä verkostosta ja siitä heidän lähiverkostosta. Sitten sä kokoat kaikki ne viranomaiset, sä lähetät kutsut kaikille, otat huomioon sen, että se aika sopisi kaikille. Sitten sä järjestät sen paikan ja tarjottavan, tilaat konsultit. Niin mä väitän että ylityöllistetyt työntekijät eivät hirveän mielellään yksistään ryhdy tähän. Se on tavallaan niin kuin tarpeeksi pelottava juttu.”*

*”Uusi juttu. Markkinointi kaipaisi skarppausta nimenomaan päivähoidossa. Vaikeasti markkinoitavissa, sillä paras markkinointi olisi ”puskaradion” kautta, miten hyvä juttu se olikaan.”*

### 6.1.3 Työntekijän ennakkoluulot ja negatiiviset kokemukset

Verkostokonsulttien mukaan heidän omaa ennakoitdialogien tilaamista estävistä tekijöistä 22 % ja muiden työntekijöiden tilaamista estävistä tekijöistä 29 % liittyy työntekijän omaan toimintaan (ks. liite 2 ja liite 3). Estäviä tekijöitä ovat 1) uuteen työtapaan liittyvät ennakkoluulot ja pelot, 2) vanhat työ- ja ajattelutavat, 3) negatiiviset kokemukset ja 4) menetelmään liittyvät tekijät, kuten sen kesto ja järjestämisen työläys.

Parjanen ja Melkas (2008, 61) puhuvat kognitiivisesta lukkiutumisesta tarkoittaen sillä pitäytymistä vallitsevissa ajattelu- ja toimintamalleissa. Vanhat ajattelumallit ja toimintatavat työyhteisöissä ja verkostoissa saattavat estää uusien mahdollisuuksien havaitsemisen ja työmenetelmien leviämisen osaksi perustyötä. Vastaajien mukaan pitäytyminen vanhassa saattaa estää myös ennakoitdialogin käyttöönottoa työntekijöillä. Ennakointialogien järjestämisessä on kyse myös poisoppimisen haasteesta eikä vain uuden työtavan oppimisesta. Ennakointialogin käyttöönotto vaatii työntekijöiltä poisoppimista perinteisistä rutinoituista tavoista tehdä verkostotyötä ja järjestää verkostopalavereja. Uuden toimintatavan omaksuminen ja juurtuminen vaatii kaksikehäistä oppimista (ks. Sorama 2005), jolloin yhteisesti pystytään muuttamaan työntekijöiden ja työyhteisön vallitsevia asenteita, normeja ja käytänteitä. Tällöin ollaan kehittämässä uudenlaista toimintakulttuuria verkostotyöhön.

Ennakointialogin omaksuminen haastaa vanhat toimintatavat. Jotkut näkevät ennakoitdialogin mahdollisuutena ja toiset taakkana. Muutosvastarinta tulee sallia ja sitä tulee käsitellä koulutustilaisuuksissa ja luoduissa oppimisen tiloissa, kun pyritään levittämään ennakoitdialogin käyttöä työyksiköissä. Muutosvastarinnan syinä voivat olla tietämättömyys, ymmärryksen puute, pelko tai laiskuus. Tietämättömyyttä aiheuttaa, ettei uutta toimintatapaa tai muutosta ole perusteltu riittävän täsmällisesti. Uusi aiheuttaa usein ihmisille pelkoja ja turvattomuutta, ja vanhat käytännöt tuntuvat tutuilta ja turvallisilta. Ennakointialogin oppiminen ja omaksuminen vaatii ponnisteluja ja ihmis mieli on taipuvainen menemään tuttuja ja helppoja reittejä. Kielteisiin asioihin kohdistunut korostunut valikoiva tarkkaavaisuus johtaa helposti vahvistusillusioon, jossa ihmisellä on taipumus etsiä pelkästään uskomuksiaan tukevaa todistusaineistoa ja pelkojen tueksi löydetään todistusaineistoa (Erämetsä 2003, 124-125). Uusi toimintatapa juurtuu uudeksi käytännöksi vasta, kun uuden ja vanhan toimintatavan välisiin jännitteisiin on kehitetty ratkaisut (Virkkunen & Ahonen 2007, 49).

Oppimisen tilassa osallistujien pitää kokea olonsa turvalliseksi, jotta he voisivat pohtia siinä ennakoitdialogiin ja omaan asemaansa liittyvää epävarmuutta ja huolta. Ennakointialogin käyttöönotto synnyttää oppimisen tarvetta. Uudet toimintatavat synnyttävät kysymyksiä, joihin kaivataan vastauksia ja tietoa, mutta myös hämmennystä. Vuorovaikutuksellinen oppimisen tila on oiva mahdollisuus hämmennyksen käsittelylle. Ennakointialogityökäytännön sisäistämisvaiheessa koulutukselliset tilaisuudet ja dialogiset oppimisfoorumit voivat edistää uuden työtavan järkevyyttä ja hyötyjä empivien työntekijöiden oppimisprosessia.

*"Työkavereiden uskon puute ja epäily, puuttuu rohkeutta kokeilla uusia"*

*”On pakko hyväksyä, että eri ihmiset käyttää erilaisia menetelmiä, niillä on tapoja ja tottumuksia. Uusien valinta on niin kuin aina oma riskinsä ja tuo oman hankaluutensa (...) kai se vähän tän tyyppisistäkin kysymyksistä on kiinni, että me on totuttu johonkin”*

*”Jos on vähääkään tai yksikin sellainen kielteinen aiempi kokemus, oli se sitten viranomaisistunnosta tai sitten asiakasistunnosta, se leimaa sitten koko asennetta, tai tuntuu, että tää ei voi olla hyvä juttu, kun se yksi kerta oli sellainen”*

*”Työntekijöiden pelko oman työn näkyväksi tulemisesta, kertoi psykiatrinen hoitaja. Vaikeus pyytää verkostolta apua, halu selvittää itse. Kaikkea verkostoa on vaikea nähdäkään, ei tiedetä sen olemassaolosta ja voimavaroista. Ollaan suuntauduttu yksilötyöhön. Palaverin pituus kauhistuttaa kiireisiä työntekijöitä. Yleensä uuden toimintatavan vastustaminen ja kyseenalaistaminen alussa”*

#### 6.1.4 Asiakkaan haluttomuus ja luottamuksen puute

Asiakkaan haluttomuus, luottamus työntekijää tai menetelmää kohtaan tai asiakkaan tilanne saattaa estää joskus ennakoitdialogin järjestämisen. Asiakkaaseen tai asiakassuhteeseen liittyvät hankaluudet verkostokonsultit mainitsevat kyselyssä omaa tilaamista estävänä tekijä vain 14 kertaa, joka on kaikista maininnoista 8 % (ks liite 2). Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että tilaamista vaikeuttaa asian esittäminen asiakkaalle tai perheelle. Kuitenkin verkostokonsultit kyselyn vastausten mukaan kokevat ennakoitdialogista kertomisen asiakkaille pääsääntöisesti melko helpoksi.

Kyselyyn vastanneista verkostokonsulteista 65 % kokee perheille ja asiakkaille ennakoitdialogista kertomisen helpoksi tai melko helpoksi (taulukko 8). Kukaan vastaajista ei koe sitä vaikeaksi. Noin 6 % pitää sitä melko vaikeana. Joidenkin vastaajien avovastausten perusteella vaikuttaa, että työntekijät saattavat jännittää uudesta verkostoyön tavasta kertomista asiakkaille. Pitää muistaa, että tutkimuksen vastaajat ovat saaneet koulutusta ennakoitdialogin vetämiseen ja tilaamiseen. He tuntevat työtavan ja siihen liittyvän tilaamisprosessin. Työtavan leviämisen kannalta on tärkeää kouluttaa myös muita työntekijöitä siihen, kuinka ennakoitdialogeista ja niiden järjestämisestä voi ja pitäisi kertoa asiakkaille.

Taulukko 8. Millaiseksi ennakoitdialogista kertominen asiakkaille tai perheille koetaan.

Kysymykseen vastanneet: 123						
	1	2	3	4	5	
Vaikeaa (ka: 3,829; yht: 123)	0%	5,7%	29,3%	41,5%	23,6%	Helppoa
	0	7	36	51	29	
ka: 3,829; yht: 123	0%	5,7%	29,3%	41,5%	23,6%	
	0	7	36	51	29	



*”Itsellä on taas sitten se tunne, että meidän yksikössä se sopii sitten yhdelle sun toisellekin perheelle ja olisi erittäin hyvä ja tosi varhaisessa vaiheessa. Ongelma itsellä on se, että miten mä pystyn motivoimaan perheen niin, että sinne tulee se verkosto, kenestä on hyötyä ja apua. Musta tuntuu, että mulla on itsellä se kaikkein suurin vaikeus, että en löydä niitä oikeita sanoja tai osaa kertoa, vaikka mä tiedän ite, kuvittelen tietäväni ainakin mikä on tavoite ja ajatus verkostoneuvonpidolla, mutta miten myös perhe näkee sen siltä näkökannalta, että se on heille eduksi ja hyödyksi ja tueksi.”*

*”Joskus vaikea saada asiakas vakuutettua, että tällä menetelmällä halutaan nimenomaan auttaa asiakasta”*

### 6.1.5 Tiedon ja kokemuksen puute

Tiedon ja kokemuksen puute nousee merkittävimmäksi tekijäksi (30 % maininnoista), kun verkostokonsultit arvioivat, mikä muilla työntekijöillä kuin heillä itsellään estää tilaamasta ja käyttämästä ennakoitdialogia (ks. liite 3). Kyselyyn vastanneista verkostokonsulteista 84 % tietää hyvin tai melko hyvin, millaisiin asiakastilanteisiin ennakoitdialogit sopivat (taulukko 9). Kukaan vastaajista ei vastaa, että tietäisi huonosti minkälaisiin tilanteisiin ennakoitdialogit sopivat. Lisäksi yhdeksi omaa ennakoitdialogien tilaamista vaikeuttavaksi tekijäksi verkostokonsulteilla nousi se, että vastaaja ei tee asiakastyötä (18 vastaajaa). Tämä esti verkostokonsulttien omaa ennakoitdialogien tilaamista 11 % vastauksista (ks. liite 2).

Taulukko 9. Vastaajien tietoisuus millaisiin asiakastilanteisiin ennakoitdialogit sopivat

**Kysymykseen vastanneet: 125**

	1	2	3	4	5	
Huonosti (ka: 4,208; yht: 125)	0%	0,8%	15,2%	46,4%	37,6%	Hyvin
	0	1	19	58	47	
ka: 4,208; yht: 125	0%	0,8%	15,2%	46,4%	37,6%	
	0	1	19	58	47	

Työkäytännön leviämisen kannalta on keskeistä, että verkostokonsulttikoulutuksen käyneet itse tilaavat ennakoitdialogeja, koska sitä kautta myös muut työntekijät ja työyhteisöt voivat saada kokemuksia ennakoitdialogeista. Verkostokonsultit ja verkostokoordinaattori voi nähdä innovaatioteorian (Rogers 2003) näkökulmasta muutosagentteina ja varhaisina omaksujina, joiden kokemusten kautta työtapa voi levitä muillekin potentiaalisille tilaajille. Verkostokonsultit kokevat työtavan omaksumista ja leviämistä estävänä tekijänä, että potentiaaliset työtavan käyttäjät eivät tiedä työtavasta riittävästi. Eli miten ennakoitdialogin tilaus tehdään, millaisiin asiakastilanteisiin työ-

tapa sopii ja millaisia tuloksia työtavalla saadaan aikaiseksi. Vastaajat korostavat, että kuitenkin pelkkä asiasta tiedottaminen ja kertominen eivät riitä, vaan ymmärrys ennakointidialogin hyödyistä syntyy kokemuksen kautta osallistumalla ennakointidialogiin. Tätä asiaa verkostokonsultit voivat auttaa tilaamalla itse omiin asiakastilanteisiin ennakointidialogin.

Heiskasen (2007, 247–248) mukaan tiedonmuodostuksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia oppimisen tiloja. Uuden tiedon tai työtavan oppimisen alkuvaiheessa tarvitaan henkilökohtaista vuorovaikutusta, jossa on mahdollista jakaa tuntemuksia, kokemuksia ja näkökulmia. Innovaatioteoriassa korostetaan muutosagentin merkitystä toimia linkkinä uuden toimintatavan käyttöönotossa. Tehtävänä on helpottaa innovaation käyttöönottoa ja sen leviämistä organisaatiossa. Muutosagentin on erityisen keskeinen, kun omaksuttava toimintakäytäntö on monimutkainen ja sen omaksuminen vaatii työ- ja toimintatapojen muuttamista. Ennakointidialogien käyttöönotto vaikuttaa monimutkaiselta käytännöltä ja se haastaa perinteiset verkostotyön tekemisen tavat, joten tarvitaan oppimisen tiloja, jossa työntekijöillä on mahdollisuus jakaa kokemuksiaan ja näkökulmiaan uuden toimintatavan käyttöönoton haasteista. Merkittävänä tukena ennakointidialogin käyttöönotossa voivat toimia koulutetut verkostokonsultit ja verkostokoordinaattori, jotka voivat jakaa tietoa ennakointidialogiprosessista ja sen tavoitteista sekä kertoa omista tilaamiskokemuksistaan ja siten tukea uusia toimijoita kokeilemaan työtapaa.

Ennakointidialogien oppiminen vaatii turvallisia oppimisen tiloja, jotka mahdollistavat vuorovaikutteisen tiedon jakamisen, työtavan kokeilemisen ja kokemusten reflektoinnin. Tilan ja ajan löytäminen on haaste kiireellisten työntekijöiden arjessa. Kiire saattaa estää potentiaalisten omaksujien oppimasta käyttämään ennakointidialogia omassa perustyössään. Verkosto-oppimisessa korostuvat rakenteelliset tekijät ja uuden työtavan omaksumista tukeva johtaminen. Rakenteiden ja johtamisen pitäisi turvata innostuneiden työntekijöiden mahdollisuus kokeilla ja käyttää turvallisesti ja rauhasa ennakointidialogia arkityössään. Vesalainen & Strömmer (1999, 131) korostavat, että oppiminen tehostuu, kun se tapahtuu ihmisen oman kokemisen ja kokeilemisen seurauksena, jota seuraa arviointi ja toiminnan edelleen kehittäminen.

*"ei tietoa millaisiin tilanteisiin - ei tietoa millainen menetelmä - ei tietoa mitä menetelmällä tavoitellaan jne. - epävarmuus, mitä se tilaajan kannalta merkitsee - ei tietoa, kuka maksaa, kenen on oikeus tilata tai keneltä tilataan ja niin edelleen"*

*"Näät vuodet ainakin mitä olen ollut päihdepalvelussa töissä, mä olen ollut yhdessä verkoston neuvonpidossa mukana ja siellä olisi ollut tarvetta lukemattomille, mun mielestä...niin täytyisi olla jonkinnäköinen Verkostot vahvemmiksi – hanke. Että se tietoisuus tulisi toimijoiden tietoon,*

*että ihan oikeasti, mikä tämä juttu on. Koska nimenomaan ei ole riittävästi tietoa...Ei voi ajatella sitä asiaa niin, että koetaan se jotenkin työlääksi, ei tosta ole mitään hyötyä, mennään näin kun on aina ennenkin menty.”*

*”Ne on tosi kaukana toisistaan, se muistio ja se, mikä on se fiilis ja se kokonaisuus ja sitä koko fiilistä sitä ei tosiaankaan paperille saa sillä tavalla. On tosi vaikea kuvata tätä sellaiselle, joka on vähän epäileväinen tilaamaan. Tässä on sellainen arvo... että tämä on tosi hyvä juttu, mutta mä en osaa sanoa, mikä se on. Se on kokemuksellinen ja elämyksellinen tilanne, jota ei voi siirtää kuuntelemalla luentoa tai lukemalla muistion, vaan se tulee omaisuudeksi vain sillä, että on itse siinä läsnä”*

## 6.2 Edistävät tekijät

Verkostokonsultit kokevat, että ennakoitdialogien tilaamista ja käyttöä työntekijöillä ja työyhteisöissä edistävät seuraavat tekijät: 1) Tieto ja kokemus työtavasta, 2) Rakenteiden ja johtamisen tuki, 3) Yksilön ja yhteisön innovatiivinen asenne sekä 4) Hyöty ja sopivuus työntekijälle ja työyksikölle.

Taulukko 10. Verkostokonsulttien omaa ennakoitdialogien tilaamista edistävät ja helpottavat tekijät

Vastaajat N=112	(%)	Maininnat (N)
Tieto ja kokemus työtavasta	41	62
Rakenteiden ja johtamisen tuki	32	48
Yksilön ja yhteisön Innovatiivinen asenne	17	26
Hyöty ja sopivuus työntekijälle ja työyksikölle	10	15
Yht.	100	151

### 6.2.1 Tieto ja kokemus työtavasta

Verkostokonsultit kokevat tiedon ja kokemuksen työtavasta olevan tärkein tekijä, jolla edistetään ennakoitdialogien omaa tilaamista (41 % maininnoista) sekä käyttöönottoa muiden työntekijöiden ja työyhteisöjen piirissä (55 % maininnoista, ks. liitteet 4 ja 5). Käyttöönottoa edistävinä tekijöinä pidetään tietoa menetelmästä, verkostokonsulttitoiminnasta ja tilaamisesta. Asiaa voi edistää 1) koulutuksella, 2) tiedottamisella, 3) omakohtaisella osallistumisella palaveriin, 4) tilaajien kokemusten levittämisellä ja 5) palautteen ja tutkimusten hyödyntämisellä eri tasoilla.

Luottamus uuteen työtapaan tapahtuu onnistumisten kokemusten kautta. Ennakoitdialogien omaksumista ja leviämistä lisäävät omat ja muiden onnistuneet kokemukset ja hyvä palaute työtavasta.

Ennakkoluuloja työtapaa kohtaan taas vastaavasti lisäävät omat ja muiden huonot kokemukset. "Hyvä kello kuuluu kauas, mutta huono kello vielä kauemmas." Työtavan käyttöä voidaan edistää tiedon tuottamisella ja sitä levittämällä. Verkostokonsulttien mukaan tarvitaan tietoa siitä onko työtapa hyödyllinen asiakkaille ja työntekijöille? Tutkimustulosten ja hyödyn esittäminen koetaan tärkeäksi, kun ennakoitdialogeja esitellään työyhteisöille. Tärkeänä koetaan myös sitä, että esimiehet pääsevät kokemaan, osallistumaan ja näkemään työtapaa käytännön tilanteissa. Tällöin he pystyvät paremmin johtamaan ja kertomaan työtavasta työntekijöilleen. Markkinointi kannattaa suunnata verkostokonsulttien mukaan aluksi potentiaalsiin tilaajiin ja niihin joilla on työssään laajat verkostot.

Heiskanen (2007, 250 ja 255) tarkoittaa oppimisen tilalla suhteiden verkostoa, joka luo pohjaa ihmilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Tilassa syntyy uusia tietoja, taitoja, merkityksiä ja tulkintoja, jotka vahvistavat työntekijän ammatillista kasvua. Pelkkä tieto uudesta toimintamallista ei riitä toimijoille elleivät ihmiset kykene muuttamaan mahdollista tietoa toimintaa ohjaavaksi tiedoksi, jolloin työntekijät oivaltavat välineen käyttömahdollisuudet (Virkkunen & Ahonen 2007). Kokemus sinänsä ei vielä tuota oppimisista, vaan oppiminen edellyttää kokemuksen analysointia. Kokemus arvioidaan ja tulkitaan osaksi personaalista identiteettiä sekä sosiaalisia ja kulttuurista ympäristöä, jossa toimitaan. (Valkeavaara 1999, 105-106, Ruohotie 2000, 137-138). Työntekijä joutuu puntaroimaan ennakoitdialogin soveltuvuutta omaan ajatteluunsa ja työtapoihinsa. Myös työyhteisön käytännöt vaikuttavat työntekijän toimintamahdollisuuksiin ja uuden omaksumiseen. Rogers (2003, 18) kuvaa omaksumispäätöksen tiedon etsintä-, keruu- ja käsittelyprosessina, jonka avulla on mahdollista vähentää epävarmuutta liittyen uuteen työkäytäntöön. Monimutkaisissa innovaatioissa tarvitaan enemmän tietoa, koulutustukea ja selkeitä ohjeita työtavan omaksumiseen. Ennakoitdialogin käyttöönottoa voi edistää lisäämällä tilaamiseen liittyviä oppimisen foorumeita, jossa kokeneet työtavan käyttäjät voivat kertoa tilaamiskokemuksistaan ja siten rohkaista potentiaalisia tilaajia kokeilemaan uutta työtapaa. Vastavuoroisesti potentiaaliset tilaajat voivat esittää kysymyksiään ja tuoda esiin mahdollisia pelkojaan ennakoitdialogin käyttöön liittyen. Ennakoitdialogin käyttöönottoa opeteltaessa oppijan on jollakin tavoin päästävä prosessin sisään ja ymmärrettävä se omaa työkontekstiaan ja kokemustaan vasten.

*”Osallistuminen ennakoitdialogipalaveriin. Istuntoon osallistuneiden työntekijöiden kommentti tai kokemukset ovat olleet positiivisia ja sitä myötä hekin ovat halunneet alkaa käyttämään omien asiakkaiden kohdalla samaa menetelmää.”*

*”Että me saadaan tuollaisia onnistumisen kokemuksia, niin se auttaa. Kun tulee tällainen kokemus, niin se tulee niin kuin se ajatus itselle, että sen voisi tilata tähän tilanteeseen”*

*”Työtä tekemällä, näyttämällä toteen, että toiminta on hyödyllistä asiakkaille. Esimiehet mukaan käytännön tilanteisiin. Stakesin tuki on tärkeä. Pitää olla instanssi joka auktoriteetillään on toiminnan lippulaiva. Jotenkin olisi hyvä saada tutkimustuloksia mustaa valkoisella jota näyttää esimiehille, päättäjille ja niin edelleen.”*

*”Markkinointi. Raportit palautteista, erityisesti, miten asiakas on tullut kuulluksi ja miten seurantalaveriissa on koettu, onko suunnitelmasta pidetty kiinni. Mitä enemmän asiakkailla ja eri toimialojen työntekijöillä on kokemuksia ennakointialoista, sitä paremmin saadaan tilauksia ja tietoa eteenpäin. Panostaminen tiettyihin toimijoihin, toisin sanoen niihin, joilla itsellään laajat verkostot oman työnsä toteuttamisessa, niin tieto menee eteenpäin nopeastikin”*

## **6.2.2 Rakenteiden ja johtamisen tuki**

Verkostokonsultit kokevat, että toimivat rakenteet ja johdon tuki edistävät ennakointialoien tilaamista ja toimintatavan leviämistä (30 % maininnoista, ks. liitteet 4 ja 5). Rakenteiden ja johtamisen tuen verkostokonsultit kokevat sisältävän: 1) verkostotyön koordinaattorin, 2) verkostokonsulttien saatavuuden ja mahdollisuuden toimia konsulttina, 3) verkostotyö on hyväksytty viralliseksi toimintatavaksi ja osaksi perustyötä, 4) työajan järjestämisen verkostotyölle, 5) esimiesten ja ylemmän johdon sitoutumisen 6) tilaamisen tuen ja yksinkertaisen tilaussysteemin, sekä 7) työyhteisön hyväksynnän työkäytännölle.

Vastaajat painottavat työtavan käyttöönotossa vakiintuneita rakenteita, joilla he tarkoittavat pysyvää koordinaattoria, verkostokonsulttityön viemistä toimijoiden työnkuvaan, ylemmän johdon tukea toimintatavalle ja lähimmän esimiehen aktiivista tukea työtavan käyttöön. Lisäksi vastaajat painottavat tärkeinä seikkoina käytännön tukea tilaajille ja riittäviä työaikaressursseja verkostopalaverin järjestämiselle. Työtavan juurtuminen arkeen ja työskulttuurin vaatii innoittajia organisaatioon esimerkiksi esimiestä tai mentoria, jotka sinnikkäästi ja pitkäjänteisesti ohjaavat työtavan käyttöön.

Ennakointialoien verkostollinen oppiminen tarvitsee organisatorisia rakenteita ja oppimisen tiloja. Tämä tarkoittaa suunniteltuja ja johdettuja toimintatapoja uusien työtapojen oppimisen tukemiseksi. Johdon sitoutuminen ja luotettavuus ovat osoittautuneet keskeisiksi verkoston oppimista edistäviksi tekijöiksi (Vesalainen & Strömmer 1999). Ennakointialoien leviämistä voidaan Nonakaan & Reinmöllerin (1998, 415) tukeutuen edistää johdon tukemilla kasvokkaisilla oppimisfoorumeilla.

Tällaisia johtamisen ja kohtaamisen rakenteita tarvitaan ihmisten välisen luottamuksen aikaansaamiseksi. Kohtaamisen kautta mahdollistuu kaikkien työntekijöiden kokemus tulla osaksi uuden työtavan paikallista kehittämistä, jossa he voivat nähdä oman perustehtävänsä osana laajempaa kokonaisuutta. Johtamisen täytyy varmistaa, että työntekijät organisaation eri tasoilta voivat osallistua uuden toimintatavan luomisen verkostoihin. Työntekijöillä pitää olla lupa ja aikaa toimia verkostoissa. Tällaisen tuen ja oppimisen tilojen järjestäminen työntekijöille nähdään keskeisenä johtamisen tehtävänä uuden tiedon luomisessa ja omaksumisessa. (Melkas & Uotila 2008, 38, 41). Ennakointidialogi jää vieraaksi tai tulee torjutuksi, jos työntekijä tai työyhteisö ei pääse neuvottelemaan siitä, millä tavalla sitä voisi hyödyntää omassa työssään (Rautava 2006, 244).

*”Olisi vakituinen tällainen perhepankkityöntekijä, joka koordinoisi ja ei mitään oman työn ohella, vaan, että olisi sellainen ihminen, jolta vastaisuudessakin voisi soittaa ja kysyä ja saisi sitä potkua mitä nyt on saanut. Sitten mietin sellaista, kun on näitä erilaisia uusia työtapoja ja sitten ne unohtuu ja kun on kiirettä, niin tulee sekin, että unohtuu vielä helpommin tällaiset uudet työmuodot... että olisi joka yksikössä joku tällainen mentori tavallaan, joka olisi sellainen innoittaja ja tämän asian esillä pitäjä ja se olisi niin kuin tietoisesti sen vastuulla ja olisi vaikka kerran pari vuodessa niillä joku tällainen vertaistapaaminen, missä sitä puhallettaisi sitä ilmaa sinne hiillokseen, että se voisi auttaa sitä, että työtapo eläisi”*

*”Olen tarkistanut koordinaattorilta kaikennäköistä siihen liittyen, että voiko tehdä näin ja miten ja tilauslomakkeen täyttämässä meidän työntekijät ovat pyytäneet apua”*

*”kun kuitenkin selvästi siis kuullut ihan johtavissa asemissa olevilta, että ei tätä, taasko tämä ja toimiiko tämä tässä. Minusta se on aika huolestuttavaa, että kuinka asia voi silloin mennä työntekijätasolla ja työyksikössä eteenpäin, jos se ei ole todellakaan johdon tasolla sisäistetty tämä asia ja hyväksytty yhdeksi työmenetelmäksi”*

*”Työyksikön julkinen hyväksyntä menetelmän käyttöön. Esimiehen tuki menetelmän käyttöön. Työtovereiden tuki. Menetelmän käytön huomioiminen työryhmän aikatauluissa”*

*”Verkostokonsulttien omasta työnkuvasta pitäisi löytyä verkostokonsulttina toimiminen. Kannustusslisä kaikille konsulteille ja arvostus. Lupa ja aikaa toimija konsulttina”*

### **6.2.3 Yksilön ja yhteisön innovatiivinen asenne**

Verkostokonsulttien mielestä innovatiivinen asenne (17 % maininnoista) edistää ennakoitidialogi työtavan leviämistä. Siihen liittyvät oma innostus, usko, luottamus ja rohkeus uutta työtapaa kohtaan sekä halu kokeilla ja oppia uutta. Verkostokonsultit kokevat, että omalla toiminnalla ja tilaamisella voidaan vaikuttaa vielä empiviin työntekijöihin ja työyhteisöihin.

Yksilöillä on keskeinen merkitys vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistajana ja uusien näkökulmien ja toimintatapojen esiin nostajana. Uuden työmenetelmän käyttöönotto muuttaa kaikkien mukana olevien sekä yksilöiden että yhteisöjen todellisuutta ja haastavat aikaisempaa toimintakäytänteitä, johtamista ja rakenteita. Innovatiivisissa yhteisöissä toiminnalla pyritään uuden osaamisen ja sitä tukevien toimintarakenteiden luomiseen. Organisaation toiminnan kehittyminen on riippuvainen yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehityksestä. Organisaatio on vastuussa jäsenten tiedon ja taidon kehittymisestä kehittämällä toimintarakenteita, jotka rohkaisevat osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Innovatiiviset työntekijät ja yhteisöt reflektovat toimintatapoihinsa liittyviä häiriöitä ja jännitteitä sekä toteuttavat aktiivisesti muutoksia, jotka tukevat uusien toimintakäytäntöjen leviämistä ja juurtumista. Uudet toimintatavat muuttuvat asteittain osaksi vallitsevia käytäntöjä. Siten historiallisesti vakiintuneiden käytäntöjen ja uusien toimintatapojen välillä valitsee jännite. (Hakkarainen ym. 2003, 8-10). Ennakointidialogin omaksuminen yksilön tai yhteisön arkikäytännöksi, vaatii rohkeutta ja halua kokeilla uutta. Siten kokeilujen kautta on mahdollisuus peilata ennakointidialogityötävän aiheuttamia häiriöitä tai jännitteitä perinteisissä työkäytännöissä ja rakenteissa. Todennäköisesti ilman uuden kokeilua ei tule näkyviin konkreettiset työtävän omaksumista vaikeuttavat tai estävät tekijät. Yksilön ja työyksikön valmius ottaa vastaan uusia toimintatapoja kertoo innovaatiokyvystä. Innovatiivinen ihminen ja organisaatio pystyvät jatkuvasti kehittämään sisäisiä prosessejaan ja toimintatapojaan. Innovatiivisuus on kykyä jatkuvasti kehittää omaa työtään. (Damanpour & Wischnevsky 2006, 271).

*”Uskoo ja luottaa menetelmään, on rohkea, kiinnostunut kehittämään omaa työtään ja uusia työmenetelmiä.”*

*”Käänny mun mielestä tähän työkuultuuriin ja ehkä sitten siihen työntekijän rohkeuteen, omaan rohkeuteen, olla rohkea ja niin kuin päättäväinen siinä että asiassa, että tilaa. Kun helposti sitten saattaa tulla vähän sellainen arkaileva, jos joku niin kuin sanoo, että täällä me ennenkin tällaiset asiat hoidettu itse. Niin sitten tavallaan hyväksyy sen okei, sorry et mä nyt ehdotin. Elikkä sellainen oma rohkeus täytyisi sitten olla.”*

*”Niiden, jotka ovat asiaan ”vihkiytyneet”, pitää vaan sinnikkäästi pitää asiaa esillä ja toimia itse tilaajina. Aina mukana on yleensä joku, joka on ensimmäistä kertaa ja saattaa innostua ja idea leviää. Koulutusten jatkaminen ja jo koulutetuille on tärkeää järjestää yhteisiä päiviä, jossa voi tätä aatetta tankata, jotta jaksaa sitten tarpeen vaatiessa taas ”kroolata vastarintaan” ja viedä asiaa eteenpäin. Muistetaan, että tarvitaan aikaa uuden ajattelun leviämiseen eikä heitetä hanskoja kehään, vaikka välillä uskonpuute yllättäisi.”*

#### 6.2.4 Hyöty ja sopivuus työntekijälle ja työyksikölle

Verkostokonsulttien mukaan ennakoitdialogin käyttöönottoa ja tilaamista edistää, jos työntekijä kokee siitä olevan hyötyä itselle ja ajattelee ajattelu- ja menettelytavan sopivan omaan ja työyhteisön toimintatapaan (10 % maininnoista). Hyötyä ja sopivuutta kuvatessaan vastaajat korostavat ennakoitdialogin helpottavan ja järkevöittävän työn tekemistä sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa. Innovaatioteoriassa käytetään termiä suhteellinen hyöty, joka kertoo siitä, missä määrin ihmiset kokevat innovaation vanhaa käytäntöä parempana (Rogers 2003). Verkostokonsultit kuvaavat verkostokeskeisen ajattelutavan sopivan omaan työnkuvaan ja työyksikön toimintakulttuuriin. Lisäksi ennakoitdialogityötavan hyödyksi nähdään asiakkaiden oikeus päästä esille oman elämänsä asiantuntijana. Uuden työtavan omaksuminen vaatii aluksi lisäponnistuksia ja aiheuttaa lisätyötä, joten omaksujan pitää kokea hyötyä uudesta toimintatavasta, jotta se juurtuisi työntekijän ja työyhteisön arkikäytännöksi. Sitoutuminen viittaa ihmisten käsityksiin siitä, mikä on välineen tai toimintatavan henkilökohtainen merkitys (Frank ym. 2003, 18).

*”Helpottaa omaa työtä ja sen miettimistä mikä on minun tai työpaikkani osuus juuri tämän nuoren ja perheen asioissa. Järkevöittää työskentelyä.”*

*”Sen korostaminen, että kyseessä on asiakaslähtöinen toimintatapa ja asiakkaiden kannalta subjektiivisen näkökulman pääsee esiin ja näin ollen heidän ”subjektiivinen oikeutensa oman elämänsä asiantuntijoina” toteutuu, voisi tehdä kyseessä oleva menetelmän houkuttelevaksi ja hyväksyttäväksi ainakin ennakkoluulottomammille työntekijöille”*

*”Tieto arjesta voi aidommin syntyä perheen kanssa arjessa yhdessä käymällä dialogia hyvästä tulevaisuudesta!”*

Valtaosa eli 91 % (taulukko 11) verkostokonsulteista kokee ennakoitdialogien työtapan sopivan heidän ajattelu- ja toimintatapaan hyvin tai melko hyvin. Lähes kaikki vastaajat (N=116) perustelevat avovastauksissaan ennakoitdialogin sopivuutta omaan ajattelu – ja toimintatapaan sillä, että siinä korostuvat asiakaslähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys ja dialogisuuden peruseriaatteet, kuten kuunteleminen, kuulluksi tuleminen, avoin ilmapiiri ja luottamus (vrt. Freire 2005 ja Siitonen 2009).

Taulukko 11. Ennakoitdialogin sopivuus verkostokonsulttien omaan ajattelu- ja toimintatapaan.

Kysymykseen vastanneet: 124

	1	2	3	4	5	
Huonosti (ka: 4,444; yht: 124)	0%	1,6%	7,3%	36,3%	54,8%	Hyvin
	0	2	9	45	68	
ka: 4,444; yht: 124	0%	1,6%	7,3%	36,3%	54,8%	
	0	2	9	45	68	



*”Asiakaslähtöisyydestä johtuen suuremmat mahdollisuudet saada aikaan tuloksia, edes pieniä. Olen kyllästynyt perinteisempien työtapojen hitaaseen, vuosia kestäväään tuloksettomaan junnaamiseen: asiat viivästyvät ja mutkistuvat, kun asiakkaat eivät omista syistään johtuen halua tai pysty sitoutumaan.”*

*”Ennakointidialogit on voimavaraistava, positiivinen lähestymistapa vaikeisiin asiakasasioihin. Asiakkaiden subjektiivisuus omassa asiassaan on turvattu. Painopiste ei ole niissä asioissa, mitkä eivät suju. Asiakkaita kunnioittava ja arvostava lähestymistapa.”*

*”Hyvän tulevaisuuden kautta työskenteleminen herättää koko verkostossa voimaantumisen mahdollisuuden. Menetelmä luo konkretiaa, jonka turvin kukin jäsen voi helpommin jäsentää oman paikkansa asioiden eteenpäin viejänä. Pidän työtavasta, jossa keskeistä on avoimuus ja se että asiantuntijuus ei ilmene niin, että ”minä tiedän, miten sinun pitää toimia”!”*

*”Ennakointidialogit korostavat kuuntelemisen ja puhumisen erillisyyttä. Meillä ”asiantuntijoilla” on suuri tarve kertoa ja kommentoida asioita emmekä osaa keskittyä kuuntelemiseen. Kuunteleminen johdattaa sisäiseen dialogiin, mikä taas aikaansaa omien näkökulmien kriittisen tarkastelun. Olen koulutukseltani perheterapeutti ja erityisesti narratiivinen työote tuntuu omalta. Ennakointidialogien kautta synnytetään erilaisia tarinoita, jotka lisäävät keskinäistä ymmärrystä ja luottamusta tulevaisuuteen ja verkoston voimaan”*

Vastaajista reilu 50 % (taulukko 12) kokee ennakointidialogityötavan sopivan hyvin tai melko hyvin heidän työyksikkönsä työkuultuuriin. Vastaajat perustelevat ennakointidialogin hyvää sopivuutta omaan työyksikköön sillä, että 1) se helpottaa työtä perheen ja verkoston kanssa, 2) työyhteisössä on avoin työilmapiiri ja halukkuus uusille työtavoille, 3) työorientaationa on perhe- ja verkostokeskeisyys, voimavarasuuntautuneisuus, asiakaslähtöisyys, kasvatuskumppanuus tai dialogisuus sekä 4) työntekijät saavat johdolta ja esimiehiltä tukea uusille työkäytännöille

Taulukko 12. Ennakointidialogin sopivuus verkostokonsultteina toimivien työntekijöiden työyksikön toimintakuultuuriin

Kysymykseen vastanneet: 123						
	1	2	3	4	5	
Huonosti (ka: 3,439; yht: 123)	4,1%	18,7%	26%	31,7%	19,5%	Hyvin
	5	23	32	39	24	
ka: 3,439; yht: 123	4,1%	18,7%	26%	31,7%	19,5%	
	5	23	32	39	24	

*”Työskentelen sosiaaliasemalla, jossa ennakointidialogit on otettu ”sydämen asiaksi”. Olemme tilanneet tässä kaupungissa eniten ennakointidialogeja ja menetelmän käyttäminen on juurtunut osaksi työkuultuuria. Ne koetaan hyväksi keinoksi vaikeissa tilanteissa ja koko työyhteisössä ilmapiiri on myönteinen niiden tilaamiselle.”*

*”Olemme uusi työryhmä ja avoimia erilaisille hyväksi koetuille menetelmille. Kun työskennellään perheiden kanssa, olisi kummallista, jollei tämä työmuoto sopisi. Jos toivotaan muutosta perheiden tilanteisiin, niin ajattelen, että ainut vaihtoehto päästä tulokseen on yhteistyö ja voimien yhdistäminen.”*

*”Toteutamme tarpeenmukaisuutta asiakastyössä ja siksi pitää olla eri työtapoja ja menetelmiä saatavilla. Johto on myös salliva ja avoin sekä tukee ko. menetelmien tarjontaa.”*

Ennakointidialogi sopii verkostokonsulttien mielestä selvästi heidän omaan ajattelutapaansa paremmin kuin kuinka he näkevät sen sopivan oman työyksikkönsä toimintakulttuuriin. Vastaajista 91 % kertoo, ennakointidialogin sopivan hyvin tai melko hyvin heidän omaan ajattelutapaan. Vastaajien keskiarvo sopivuudesta omalle työlle on 4,4. Kun taas vain 51 % verkostokonsulteista kokee ennakointidialogin sopivan työyksikkönsä toimintakulttuuriin hyvin tai melko hyvin. Vastausten keskiarvo ennakointidialogin sopivuudesta työyksikön toimintakulttuuriin on 3,4. Keskiarvojen ero oli yhden yksikön verran. Tämän pohjalta voi todeta, että verkostokonsultit kokevat työkäytännön istuvan paremmin heille itselleen ja heillä olevan valmiutta työtavan käyttöönottoon enemmän kuin työyksiköllä tai organisaatiolla on. Tynjälä ym. (2007) on todennut, että työyhteisön toimintatavat vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka uudet työkäytännöt toteutuvat ja kehitelläänkö niitä eteenpäin yhdessä. Innovatiivisissa työyhteisöissä haetaan ja kokeillaan jatkuvasti uudenlaisia käytäntöjä ja työvälineitä.

Ennakointidialogin omaksuminen ja toimintatavan oppiminen ei ole pelkästään onnistumista, vaan se on mielekästä ja luovaa epäonnistumisesta oppimista. Työkäytännön oppiminen ja uuden omaksuminen edellyttävät sosioemotionaalisesti kuormittavien prosessien läpikäymistä, jotka edellyttävät itsensä asettamista peliin (Hakkarainen, 2005, 13). Ilman eri organisaatiotasojen sitoutumista uuden työkäytännön omaksumiseen ja levittämiseen on vaikea hyödyntää tehokkaasti ihmisissä ja yhteisöissä olevaa osaamisen ja asiantuntijuuden voimavaroja (Hakkarainen & Paavola, 2006, 249). Ennakointidialogit haastavat perinteiset rakenteet, johtamisen ja toimintakulttuuriin. Levitäkseen innostuneilta työntekijöiltä juurtuneeksi ja pysyväksi osaksi työyksiköiden ja eri sektorien perustyötä, tarvitaan aktiivista ”muutosagenttityötä”, jossa keskeisiä asian edistäjiä ovat ylisektorinen johtaminen, esimiestyö, verkostokonsultit ja verkostotyötä koordinoiva henkilö. Ennakointidialogin leviämistä voisi edistää toimintamallilla, jossa työtavan edelläkävijäyhteisöt ja -työntekijät osallistuvat uusien menetelmien ja toimintarakenteiden kehittämiseen yhdessä toiminnan suunnittelijoiden ja johtajien kanssa. Edelläkävijät voisivat prosessin seuraavassa vaiheessa tukea muiden yksiköiden

henkilöstöä uuden toimintatavan omaksumisessa. Tällainen paikallinen kehittämisprosessi luo yhteiset oppimisforumit johdon ja työntekijöiden välille ja tukee näiden yhteistä strategista oppimista siitä, kuinka uudet verkostotyökäytännöt leviävät ja juurtuvat eri sektorien toimintaan.

### **6.3. Ennakointialogien leviämisen haasteet ja mahdollisuudet**

Ennakointialogin käytön ja tilaamisen oppiminen vaikuttaa olevan moniulotteinen prosessi. Työtavan omaksuminen ja juurtuminen vaatii moniulotteisia toimenpiteitä eri tasoilla. Ensinnäkin tarvitaan ylisektorista toimintaa ja ennakointialogimenetelmää tukevat rakenteet, joita ovat muun muassa verkostotyön koordinaattori, ylisektorinen johtoryhmä sekä tilan ja ajan mahdollistaminen ennakointialogien kokeilulle ja oppimiselle. Ennakointialogi koetaan aikaa vievänä ja monimutkaisena työtapana, joka vaatii oppimisen tiloja, uuden tiedon luomista ja konkreettista tukea palaverin järjestämiselle. Ennakointialogin käyttöönottoa auttavat tiedon ja kokemuksen levittämistä tukevat koulutusrakenteet ja oppimisverkostot. Työyhteisötasolla esimiehen tuki uusien työtapojen kokeilulle koetaan merkittäväksi. Myös työyhteisön halu ja innovatiivinen asenne uuden kokeilulle edistää ennakointialogin leviämistä. Työntekijätasolla ennakointialogeihin liittyvän ajattelutavan sopiminen omaan työtapaan edistää ennakointialogin kokeilua, omaksumista ja juurtumista osaksi perustyötä. Työntekijöiden pitää kokea saavansa työtavasta lisäarvoa työlleen. Ennakointialogin pitää tuottaa koettuja hyötyjä, jotta ammattilaiset alkavat käyttää uutta verkostotyötappaa vanhojen sijaan.

Ennakointialogi toimintatavan omaksuminen on yhtä aikaa yksilöllinen, yhteisöllinen ja verkostollinen kysymys. Kyseessä on moniulotteinen uusi verkostomainen toimintatapa, joka tulosten valossa haastaa a) työntekijän omia käsityksiä työstä ja työn tekemisestä, b) työyhteisön toimintakulttuuria ja sen perinteisiä toimintatapoja ja rakenteita, sekä c) tapoja johtaa uusia työkäytäntöjä, jotka ylittävät perinteiset organisaatio- ja yksikkörajat. Selvästikään ennakointialogien tilaamisen ja käyttöönoton ratkaisut eivät ole yksiselitteisiä, vaan monitahoisia ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja vaativia. Työkäytännön oppimiseen liittyviä estäviä ja edistäviä tekijöitä ei pysty selittämään loppuun yhden tai joidenkin teorioiden kautta. Mutta teoreettiset käsitteet voivat auttaa tutkijaa ja lukijaa ymmärtämään lisää ilmiöstä ennakointialogi ja mitä sen käyttöönotto vaatii kunnallisessa toimintaympäristössä.

Kiinnostava jatkotutkimusaihe ennakointidialogien käyttöön liittyen olisi selvittää, mikä merkitys toimintatavan leviämiseen on sillä leviääkö uusi toimintatapa ensin yksilöiden ja työyhteisöjen kautta alhaalta ylös (bottom-up) vai johdon kautta ylhäältä alas (top-down). Millaisia haasteita tulee voitettavaksi ja mitä mahdollisuuksia esiintyy, jos verkostoinnovaatio omaksutaan ensin joko yksilö-, yhteisö- tai johtotasolla? Millaisia vaikutuksia omaksumisjärjestyksellä on? Miten eri tasojen huomioiminen yhtä aikaa laaja-alaisesti kehittämistyössä vaikuttaa ennakointidialogitoimintatavan kokeilemiseen, leviämiseen ja juurtumiseen verkostoissa?

Yhtenä keskeisenä työkäytännön omaksumista edistävänä tekijänä vastaajat nostavat esiin ajan ja tilan löytämisen ennakointidialogin oppimiselle. Samalla he kokevat, että työpaineissa ja kiireessä ei ole aikaa paneutua uuden työtavan kokeiluun ja käyttöön. Verkoston kokoaminen kolmen tunnin palaveriin vaatii vaivannäköä. Palaverin pitkä kesto on ristiriidassa suoritelaskentajärjestelmän kanssa, joka mittaa pääsääntöisesti vain käyntejä ja asiakasmääriä, eikä juurikaan työn laadullisia vaikutuksia. Työntekijöiden kuormitus on kasvanut asiakas- ja työmäärien lisääntyessä. Verkostotyölle on vaikeaa löytää tilaa. Kiireessä pitäydytään perinteisissä käytännöissä. Tuttu on turvallista, vaikka aina ei olisikaan tuloksellista. Nonaka ym. (2001, 20) korostavat, että tiedon saanti ja oppiminen tapahtuu kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jossa jaetaan aika ja tila. Näissä oppimisen tiloissa he korostavat hiljaisen tiedon ilmaisemista ja mahdollisuutta omakohtaiseen käytännön kokeiluun. Ennakointidialogien leviäminen eri toimiyksiköihin vaatii vuorovaikutteisia koulutustilaisuuksia ja oppimisverkostoja sekä perustyössä mahdollisuutta kokeilla uutta työtapaa ja reflektoida toisten ammattilaisten kanssa siitä saatuja kokemuksia.

Uuden tiedon löytämisestä ei ole työyhteisölle mitään hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää omassa toiminnassa (Parjanen & Melkas, 2008, 61). Tärkeitä tekijöitä, jotka voivat tukea ennakointidialogin käyttöönottoa ja leviämistä organisaatiossa, ovat johdon tuki toiminnalle ja koordinaattorirakenteet. Virkkunen ja Ahonen (2007, 123) painottavat, että uudet välineet ja menetelmät avaavat toiminnalle uuden kehityksen näköalan, jolla voidaan edetä vain toimintakäytäntöjä ja -rakenteita uudistamalla. Työkäytäntöjen uudistamisen ensimmäinen edellytys on vallitsevien työkäytäntöjen, toimintarakenteiden ja niiden taustalla olevien ajattelutapojen tunnistaminen ja kriittinen arviointi. Uusi toimintatapa konkretisoituu uudeksi käytännöksi vasta, kun uuden ja vanhan toimintatavan väliin jännitteisiin on kehitetty ratkaisut (Virkkunen & Ahonen 2007, 49). Ennakointidialogin käyttöönoton jännitteet liittyvät selvästikin työkuulturisiin kysymyksiin, kuten yksilö- ja asiantuntija-keskeiseen perinteeseen ja ajankäyttöön liittyviin tekijöihin. Lisäksi hämmennystä aiheuttaa ja juurtumista vaikeuttaa koordinaattorirakenteen puuttuminen sekä epäselvät johtamisrakenteet ja johdon

tuen puute innovatiiviselle toiminnalle. Arnkil ym.(2000, 50) esittävät, että verkoston yhteistoimintaa voidaan tukea uudennlaisilla välittäjä rakenteilla, jossa toimivat verkostokonsultit, verkostokoordinaattori ja keskijohdon ylisektorinen ohjausrakenne, jotka ovat ankkuroitu pysyväksi osaksi kunnan toimintastrategiaa. Näiden toimijoiden keskeisenä tehtävänä on verkostomaisten työkäytäntöjen ja dialogisen toimintakulttuurin levittäminen ja omaksumisen tuki eri sektorien työntekijöille. Verkostotyöikäntöjen omaksuminen (kuten ennakoitdialogi) edellyttää muutoksia työ- ja toimintatapoihin. Toisaalta uusi toimintatapa edellyttää uudennlaisia työvälineitä ja menetelmiä (Miettinen 2009).

Ennakointidialogityötavan omaksuminen ja leviäminen arkikäytännöksi eri sektoreilla vaatii tuekseen verkostojen johtamista. Verkostojen johtamisella verkostoihin yritetään saada mukaan uusia toimijoita ja aktivoimaan verkostossa jo olevien toimijoiden osallistumista. Verkostojen johtamisella ei kuitenkaan tarkoiteta organisatorisen asemansa perusteella ”käskyttämällä” ongelmia ratkovaa johtajaa. Verkostojen johtamista voidaan pitää toimijoiden toisiinsa kohdistamana vaikutuksena, jolloin on mahdollista, että verkoston johtajia on useita. Periaatteessa jokainen verkoston toimija voi olla myös verkoston johtaja. Eri toimijoilla voi olla erilaisia rooleja ja tehtäviä verkostojen johtamisessa. Jotkut verkostojen johtamisen tehtävät istuvat varsin luontaisesti sektorijohdon ja yksiköiden esimiesten vastuulle, kuten toimintatapojen muuttaminen ja uusia verkostomaisia työvälineiden käyttöönottoa estävien rakenteiden ja toimintakulttuurien epäkohtien poistamiseen tähtäävät toimet. Verkostojen johtajuus kohdistuu sellaisen toimintakulttuurin luomiseen, jossa arvioidaan rakentavasti toimintaperiaatteiden ja työikäntöjen uudistamistarpeita. Ennakointidialogien levittämisessä ja kehittämisessä verkostojen johtamisen perustehtävänä olisi pelisääntöjen luominen ja toimintamallin selkeyttäminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa niin, että se tukisi parhaalla mahdollisella ennakoitdialogin omaksumista. (Sotarauta & Linnanmaa 1999, 5-6).

Ennakointidialogien edistäminen vaatii rohkeita ja ennakkoluulottomia toimijoita, jotka uskaltavat kyseenalaistaa perinteiset tavat tehdä verkostotyötä ja järjestää verkostopalavereita. Nämä ovat yhteisön tai organisaation varhaisia omaksujia, jotka omalla esimerkillään voivat innostaa muita mukaan kokeilemaan uusia käytäntöjä ja menetelmiä. Uuden ja epävarman työtavan kohtaamisessa taustatukijan, rohkaisijan ja kumppanin panos on tarpeen (Niemi 2001). Hakkarainen ym. (2003, 8) mukaan johtaminen on vastuussa jäsenten asiantuntijuuden kehittymisestä kehittämällä sellaisia toimintarakenteita, jotka rohkaisevat osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Ennakointidialogien käyttöönottoa edistävä johtaminen voisi olla selkeiden pelisääntöjen luomista, kokeilemiseen ohjaamista ja kannustamista sekä rakenteiden turvaamista uudelle verkostotyökäytännölle.

## **7. Verkostotyökäytäntöjen oppimisen ja kehittämisen mahdollisuudet**

Erikoistunut palvelujen kehitys on johtanut järjestelmään, jossa ammatillinen ja sektoroitunut työta- pa helposti sivuuttaa asiakaslähtöisyyden, perheen tarpeet ja tarvittavan yhteistyön. Toimintaa ohjaa kiire ja suorittamiskeskeisyys, vaikka sen sijaan tarvitaan, niin hallinnossa kuin asiakastyössäkin, aikaa pysähtyä, kiireetöntä kohtaamista, yhteistä sopimista ja seurantaa. (Heino & Bardy 2008.)

Ylisektorisille ja verkostomaisille toimintakäytännöille ei suomalaisessa palvelujärjestelmässä ole selkeitä johtamisrakenteita, vaan toiminta helposti pirstaloituu eri sektoreille (Arnkil ym. 2000, 64). Tällöin uusien rajojen ylittämistä vaativien toimintakäytäntöjen omaksuminen ja levittäminen on helposti sattumanvaraista ja joidenkin yksittäisten innostuneiden henkilöiden varassa. Pirstaloitu- mista ja sattumanvaraisuutta estämään tarvitaan pysyviä ylisektorisia ohjaus- ja johtamisjärjestel- miä, jotka vastaavat ja huolehtivat verkostomaisten toimintakäytäntöjen levittämisestä ja juurtumi- sen tuesta. Innovaatioiden leviämistä voidaan edistää toimenpiteillä, jotka synnyttävät innovatiivista toimintakulttuuria verkostoissa ja osallistuvissa organisaatioissa, edistävät kyvykkyyttä sektorirajo- jen ylittämiseen ja mahdollistavat perustason toimijoiden innovatiivisuuden edistämisen työyhteis- söissä. Innovaatioiden johtamisen toimenpiteiden tulee kyetä poistamaan yksilöiden ja organisaati- oiden luovuuden esteitä. (Harmaakorpi 2008, 124)

Arnkil ym. (2007, 22). mukaan mitä monimutkaisemmasta uudesta käytännöstä on kysymys, joka ratkoo monimutkaista ongelmakokonaisuutta, sitä monipuolisempi oppimisprosessi tarvitaan toi- mintatavan levittämiseen, jotta se voidaan omaksua jossakin organisaatioissa. Verkostomaisten ra- janylityskäytäntöjen ja rakenteiden omaksuminen ja leviäminen on monimutkainen oppimisproses- si, joka vaatii monipuolista oppimisen tukea juurtuakseen arkikäytännöksi

Yksi palvelujärjestelmän keskeisimmistä haasteista on toiminnan hajoaminen, fragmentaatio, joka syntyy siitä, että ollaan ratkaisemassa monimutkaisia ongelmia sosiaalisesti monimutkaisilla raken- teilla. Työn erikoistuminen on mahdollistanut syvälle pääsemisen, mutta ei aiottuna seurauksena tuottanut hajanaisuutta ja tarvetta rajojen ylittämiseksi. Kesyillä pulmilla tarkoitetaan ongelmia, jot- ka ovat selvärajaisia, selkeitä, yksiselitteisiä ja joihin on olemassa tai löydettävissä aikaisemmin hyviksi todettuja ja toimivia menettelyjä. Mutta jatkumon toisessa päässä ovat vaikeat, monimutkai- set ongelmat, joihin ei ole olemassa valmista reseptiä. Monimutkaisten pulmien ratkaisut ja käytän- nöt ovat moniulotteisia, etsintää, erehdyksiä, kokeiluja ja epävarmuutta vaativia. (Conklin 2006). Monimutkaiset pulmat samanaikaisesti haastavia ja kiehtova, joita täytyy tutkailla ja katsoa eri nä-

kökulmista. Monimutkaiset pulmat vaativat erikoistuneelta ja sektoroituneelta palvelulta taitoja rajojen ylittämiseen, verkostoitumiseen ja dialogiseen kohtaamiseen ratkaisujen löytämiseksi. Verkostodialogiset toimintakäytännöt voivat olla ratkaisu fragmentaation pulmiin. Ja toisaalta verkostotyötä vaativat tilanteet ovat aito pulma toimintajärjestelmälle. Monimutkaiset ja verkostoivat pulmat eivät ratkea perinteisillä keinoilla, kuten sektorijohtamisella ja erikoistumalla lisää, koska tällöin tulee vain lisää rajoja ylitettäväksi. Ratkaisuksi tarvitaan avoimuutta, joustavuutta ja verkostomaisuutta edistäviä toimintarakenteita ja uudenlaista palvelukulttuuria, jotka ottavat huomioon paremmin verkostoissa piilevät voimavarat ja näkevät erilaisuuden vahvuutena, ei haittana.

Yhtenä kehittämisen haasteena tulevaisuudessa on miten dialogisesti ja vastavuoroisesti siirretään ja levitetään dialogisia verkostokäytäntöjä. Toimintakulttuurit muuttuvat tekemällä, osallistumalla ja läsnä olevalla toiminnalla. Tällöin voidaan oppia uusia toimintatapoja ja rajojen ylittämisen käytäntöjä. Kulttuurin muutos tapahtuu elämällä ja toimimalla ei vain puhumalla. Tarvitaan verkostojen tiloja ja areenoita, jossa kokemuksia voidaan jakaa ja oppia toisilta reflektoimalla heidän kokemukseen ja liittämällä ne omaan toimintaympäristöön ja kontekstiin.

Kuinka tukea ja edistää verkostomaisia ja ylisektorisia työkäytäntöjä? Verkostotyö tarvitsee onnistuakseen: 1) menetelmällistä osaamista 2) verkostotyötä tukevia rakenteita ja 3) johtamisen tekoja rajojen ylittämisen mahdollistamiselle ja verkostotyön suojelua sektorijakoisessa palvelujärjestelmässä. Toimijoiden pitää pystyä tunnistamaan verkostotyön tarve. Tarpeeseen pitää löytyä tietoa erilaisista verkostotyön menetelmistä ja saataville tarvitaan osaamista eli toimijoiden käytössä on kunnioitettavia ja voimaannuttavia verkostotyönmenetelmiä, kuten ennakointidialogeja. Rajojen ylittäminen ja verkostomainen toimintatapa vaatii verkostotyön koordinaatiota ja ylisektorisen työn johtamista. Dialogisen verkostotyön leviämistä auttavat yksinkertaiset ja selvät eettiset säännöt. Esimerkiksi säännöt, jossa asiakasta ei saa lähettää toiseen toimipisteen lähettämättä itseään mukana tai asiakas on mukana suunnittelemassa omaa elämäänsä koskevia asioita yhdessä verkostonsa kanssa. Rajojen ylittämisen ja verkostotyön iso haaste on yhteisen ajan löytäminen kohtaamisille. Tätä voidaan tukea ylisektorisella kalenterilla, jossa verkostotyölle on luotu ja sovittu yhteinen aika eri sektorien ja toimipisteiden välille. Horisontaalinen johtaminen luo edellytykset ylisektoriselle toiminnalle huolehtimalla yhteisestä aikarakenteesta ja valvomalla sen toteutumista. Verkostomaisen työn suunnittelu, valmistelu ja toteuttaminen vie enemmän aikaa kuin perinteinen yksilötyö. Tällöin myös työn tuloksellisuutta arvioivat suoritejärjestelmät on saatava paremmin huomioimaan verkostotyön erityislaatuisuus sektoroituneessa palvelujärjestelmässä.

Arnkil ym. (2007, 21) mukaan kehittämishankkeet onnistuvat usein poikkeuksellisen ajankäytön ja lisäresurssin turvin luomaan jonkinasteisen uuden tilapäisen oppimisen infrastruktuurin esimerkiksi projektiorganisaation ja verkoston sekä siihen liittyvän tiedon ja kokemusten vaihdon toimintatavat ja rakenteet, mutta tämän aikaansaannoksen kestävyys on osoittautunut suomalaisessa projektikehittämisessä pulmalliseksi. Selvästikin monimutkaiset rajojen ylittämisen ja verkostotyön käytännöt vaativat juurtuakseen sektorijakoiseen järjestelmään pitkäjänteistä ja sinnikästä kehittämistä perustyön yhteyteen. Jotta verkostomaisen työn käytännöt voivat juurtua laajasti organisaation rakenteisiin, niin tämä vaatii ensinnäkin pysyvää ylisektorista johtamisrakennetta, joka vastaa verkostomaisen toimintakulttuurin kehittämisestä ja uusien työkäytäntöjen levittämisestä. Toiseksi koordinaattoria, joka toimii uuden toimintatavan omaksumisen ja levittämisen tukijana, muutosagenttina, joka huolehtii kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta, lievittää uuteen toimintatapaan liittyviä pelkoja ja välittää tietoa kenttätyöntekijöiden ja johtoryhmän välillä työtavan käyttöönottoon liittyvistä esteistä ja haasteista. Ylisektorisen johtoryhmän ja koordinaattorin työn pitää olla pysyvää kehittämistoimintaa, ei vain projektiaikaista. Nämä pysyvät perusrakenteet mahdollistavat verkostomaisen työn pitkäjänteisen kehittämisen. Muuten on vaarassa, että rajojen ylittäminen ja verkostotyön kehittäminen katoaa vallitsevan sektorijakoisen rakenteen ja yksikkökeskeisen toimintakulttuurin alle. Projektien jälkeen johtamisen tulee kyetä luomaan henkilöstölle aikaa kokeilla ja kehittää uusia verkostomaisia käytäntöjä sekä turvattava joustavat rajanylitykset mahdollistavat toimintarakenteet.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Perinteiset tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Samoja käsitteitä on käytetty sekä laadullisten että määrällisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että mittaustulokset tulisi olla toistettavissa ja ne eivät olisi sattumanvaraisia. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksen mittarilla tai menetelmällä on mitattu juuri sitä mitä sillä oli tarkoituksin mitata. (Hirsjärvi, ym. 1997, 231-232). Pohjola (2007, 11-12) sanoo, että tiedon tulkittamisen etiikka näkyy analyysitapojen valinnassa, analyysin toteuttamisessa, käsitteellistämässä sekä tulosten raportoinnissa. Olen tavoitellut tutkimuksessani mahdollisimman hyvää reliabiliteettia pyrkimällä aineiston loogiseen ja järjestelmälliseen kuvailemiseen. Olen myös avannut käyttämäni menetelmät, tekemäni analyysin sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että aineisto käsittelee tutkittavaa ilmiötä, menetelmät ja toteutus ovat valittu oikein, tulokset antavat kohteesta sitä tietoa



mitä on haettu. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimusprosessi kokonaisuudessa on luotettava. (Anttila 2005, 470).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen perusteella, miten tutkija esittää analyysiprosessin kulun, tulokset sekä yhteydet aineiston ja tulosten välillä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001,36). Käsillä oleva tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Siinä kuvataan verkostokonsulttien käsityksiä ennakoitdialogin käyttöönottoa estäviä ja edistäviä tekijöitä. Verkostokonsulttien käsitykset ovat relativistista tietoa. Relativismilla tarkoitetaan sitä, että on useita totuuksia. Eri yksilöillä on oman kokemuksen kautta syntyneitä käsityksiä asiasta. Ne muodostuvat yksilön tietoisuudessa, joten niistä ilmenevät yksilölle ja yhteisölle ominaiset piirteet (Huusko & Paloniemi 2006, 164).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu sen sisäiseen logiikkaan ja johdonmukaisuuteen. Lukijan on kyettävä seuraamaan tutkimuksen kulkua ja tutkijan tekemiä valintoja. Analyysi perustuu tutkijan subjektiiviseen tulkintaan, niin luotettavuuden kannalta olennaista on, miten tulkinta pysyy uskollisena aineistolle. Tynjälän (1991) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tulisi tehdä niin vakuuttavasti ja avoimesti, ettei erikseen tarvittaisi luotettavuuden arviointia. Tähän olen pyrkinyt tutkimuksen eri vaiheissa. Olen kuvannut luvussa 5 tutkimuksen toteuttamisprosessin ja analyysin sekä sen aikana tekemäni valinnat mahdollisimman yksityiskohtaisesta.

Lisäksi luotettavuutta voidaan testata tilanteessa, jossa tutkimuksen analyysiä ja tuloksia esitetään tutkittaville ja heitä pyydetään arvioimaan vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittua. Tätä kutsutaan face-validiteetiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 139). Esittelin tekemäni tulkintakategoriat verkostokonsulteille 31.1.2008 Rovaniemellä Verkostokonsulttien talvipäivien yhteydessä. Esittelin webropol-kyselyn tulokset ja erityisesti laadullisista vastauksista tekemäni tulkintakategoriat. Esiityksen lopuksi jaoin jokaiselle osallistujille kyselyn (ks. liite 6), kuinka hyvin tekemäni kategoriat vastaavat heidän käsityksiään ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton esteistä ja mahdollisuuksista. Tämän tein asteikkokysymyksenä 1-5 (1=vastaa erittäin vähän käsityksiäni ja 5= vastaa erittäin paljon käsityksiäni). Vastaajia oli 44, joista 34 oli osallistunut webropol kyselyyn. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo oli 4,2. Tekemäni tulkinnat vastasivat vastaajien mielestä hyvin heidän käsityksiä ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton esteistä ja mahdollisuuksista. 11 vastaajaa antoi numeron 5, vastaajista 31 antoi numeron 4 ja numeron kolme antoi 2 vastaajaa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että tulkinnat olisivat vastanneet huonosti tai erittäin huonosti heidän käsityksiään. Laadullisena kysymyksenä kysyin arviota, onko jokin tulkintakategoria, joka ei sovi sinun ajatuksiisi tai kokemuksiisi ennakoitdialogien tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä tai käyt-

töönoton haasteista ja mahdollisuuksista sekä pyysin vastaajia perustelemaan miksi ei sovi. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 10 vastaajaa. Yleisesti haluttiin korostaa jotakin kategorian tulkintaa tai nostaa joku painotus ja kehittämis ehdotus asian edistämiseksi. Kolmessa vastauksessa koettiin, että oli vaikea tarkkaan muistaa mitkä esityksessäni olleet kategoriat täsmälleen olivat. Tarkemmin vastaukset ovat löydettävissä liitteestä 7.

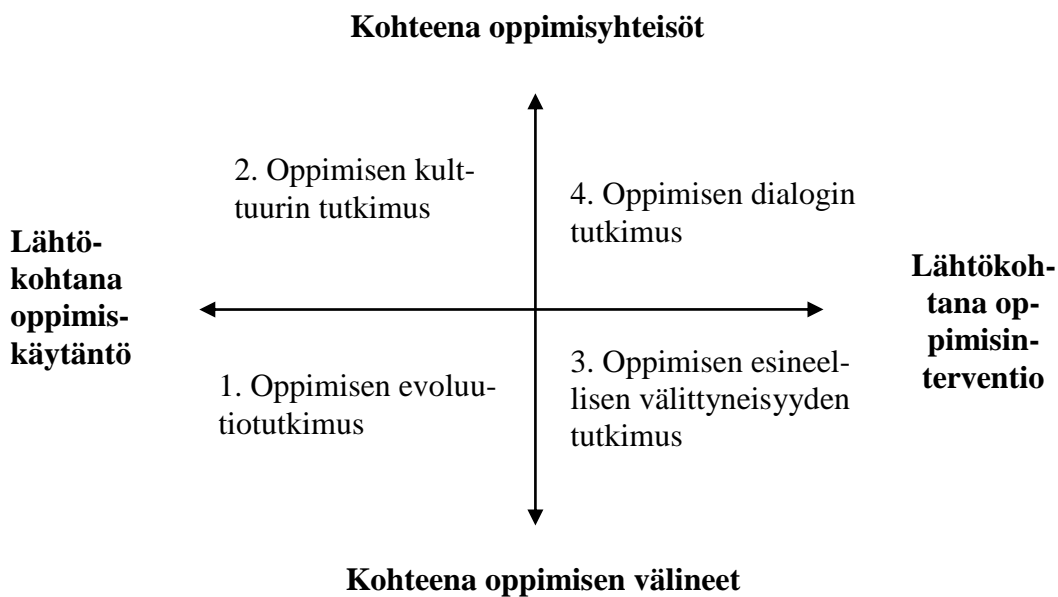
Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Eri menetelmät avaavat erilaisia näkökulmia saman todellisuuden eri puoliin. Eri-laiset menetelmät eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät toistensa näkökulmaa todellisuudesta (Raunion 1998, 338). Olen tutkimuksessani käyttänyt sekä focusryhmähaastattelua että focusryh-mäkyselyä. Tutkimuksen triangulaatiossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta, mo-nimenetelmällisesti. Kyseessä on ristiinvalidointi. Triangulaatiolla kohotetaan tutkimuksen luotetta-vuutta ja pyritään osoittamaan, että tulos on saavutettavissa useilla eri lähestymistavoilla. (Anttila 2005, 469). Tekemäni ryhmähaastattelu nosti esiin samantyyppisiä asioita kuin webropol -kyselykin, mutta kysely jäsensi teemojen painotuksia, monipuolista teemoja ja mahdollisesti vastausten määrällisen laskemisen.

En ole tutkijana tarkastellut tutkimuskohdetta täysin ulkopuolisin silmin, koska työskentelen Ter-veyden ja hyvinvoinnin laitoksessa verkostotutkimuksen tiimissä, jossa ennakointidialogitoiminta-tapaa kehitetään, tutkitaan, koulutetaan ja levitetään kuntiin. Lisäksi olen itse käynyt verkostokon-sulttikoulutuksen ja toiminut useita kertoja ennakointidialogin vetäjänä ja tilaajana erilaisissa asia-kastilanteissa. Joten minulla oli kokemusta ja käsityksiä jo ennen tutkimuksen tekoa ennakointi-dialogista ja sen tilaamiseen liittyvistä kysymyksistä. Tämän kokemuksen näen vahvuutena, kun rakensin tutkimusprosessia. Olin aidosti kiinnostunut ja hämmentynyt, miksi toimiva työtap ei leviä ja miten sitä saisi leviämään paremmin eri sektorien perustyöksi. Tämä ihmettely on ollut tut-kimusintressini koko prosessin ajan. Näihin ihmettelyihin olen saanut lisäymmärrystä vastaajien kokemusten ja kertomusten kautta sekä peilaamalla niitä teoreettisiin käsitteisiin. Tuomen ja Sara-järven (2002, 133) mukaan omien taustojen vuoksi täydellinen puolueettomuus on tutkijalle kuiten-kin mahdotonta. Tutkimuksellani ei ollut interventtiivistä pyrkimystä, vaan pyrin tutkija uteliaana kysymään sellaisia kysymyksiä, jotka auttaisivat ymmärtämään ilmiön haasteita ja mahdollisuuksia tuottaen tietoa jatkotutkimuksia ja kehittämistyötä varten. En pyrkinyt vaikuttamaan haastateltaviin tai vastaajiin tutkimuksellani, vaan keräämään vastaajien kokemuksia ja käsityksiä siitä, millä kei-noin ennakointidialogeja voidaan saada juurtumaan ja leviämään organisaatioissa. Aineiston käsitte-lytapa oli subjektiivinen. Toinen tutkija olisi voinut otsikoida kategorioita tai rakentaa analyysia

vastaaajien vastauksista hiukan eri tavalla. Uskon kuitenkin, että toinen tutkija olisi aineiston kanssa päätyneet samoihin tuloksiin, vaikka aineiston käsittelytapa olisikin ollut erilainen. Analyysin luotettavuutta lisäsi tulkintakategorioiden tarkistuttaminen verkostokonsulteilla.

## 7.2 Jatkotutkimusaiheita

Toiviainen ja Hänninen (2007, 19) ovat kehittäneet työn rajojen ylittämiseksi ja oppimiselle neljä tutkimuskenttää: 1) oppimisen evoluutiotutkimus, 2) oppimisen kulttuurin tutkimus, 3) oppimisen esineellisen välittyneisyyden tutkimus ja 4) oppimisen dialogin tutkimus (Ks. kuvio 6). Pohdin tämän kuvion kautta verkostotyökäytäntöjen ja ennakoitdialogien juurtumisen jatkotutkimuskysymyksiä



Kuvio 6 Työn rajojen ylittämisen ja oppimisen tutkimuskentät

Oppimisen evoluutiotutkimuksessa oppimista ei käsitteellistetä erillisenä prosessina, vaan oppiminen kytkeytyy tutkittavaan yhteistyö- ja innovaatioprosessiin. Oppimista tutkitaan innovaatioprosessin ja tuotettavan kohteen vaiheita. Innovaation ja toimintatavan kehittyminen ja muuntelut paikallisiin tarpeisiin ovat osoitus oppimisesta. Huomio kiinnitetään kriittisiin tapahtumiin, jotka ovat vaikuttaneet ratkaisevasti tapahtumien kulkuun ja muutokseen. (Toiviainen ja Hänninen 2007, 18-19). Ennakointidialogien käyttöönoton tutkimuksessa voisi tutkia paikallisia käytäntöjä, miten en-

ennakointidialogityötavan käyttöönottoprosessi tapahtui ja mitkä olivat kriittiset vaiheet ja tekijät, että toimintakäytäntö sai tuulta purjeiden alle tai vaipui unholaan.

Oppimisen kulttuurin tutkimus kohdistuu yhteisöihin, joissa osallistujat toimivat ja rakentavat käytäntöjään. Rajanylityskäytännöt voivat olla keino, jolla yhteisöä rakennetaan. Rajanylitys voidaan nähdä yhteisön toimintakulttuurin oppimishaasteena. Oppiminen kytkeytyy eri yhteisöjen rajapinnoilla tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja samalla myös yksilöiden identiteetin ja käytäntöjen uudelleen rakentumiseen. Tutkija pyrkii pääsemään lähelle tutkimiaan käytäntöjään, ymmärtämään niitä sisältä päin ja keräämään yhteisöstä autenttista aineistoa. Tuloksina tällainen tutkimus tuo esiin yhteisöjen ja osallistujien oppimisdynamiikkaa, oppimisista edistäviä ja estäviä kulttuurisia ilmiöitä sekä tietoa yhteisöjen oppimishaasteista ja mahdollisuuksista (Toiviainen ja Hänninen 2007, 19-20). Ennakointidialogien käyttöönottoprosessia olisi kiinnostavaa tutkia osallistuvan havainnoinnin kautta, jossa tutkija menisi esimerkiksi kouluun tai sosiaalitoimistoon. Hän voisi havainnoida työyhteisön toimintakulttuuria ja työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää uusia verkostotyömenetelmiä, kuten ennakointidialogeja. Tutkia sitä, miten verkostotyömenetelmien käyttöönotto ja juurtuminen työyhteisöissä ja työntekijöissä tapahtuu sekä millainen toiminta, tuki ja johtaminen edistää yhteisön käytäntöjen muutosta.

Oppiminen tapahtuu verkostoissa, joissa tuotetaan yhteistä kohdetta. Kohde voi olla tuote, palvelu tai uuden toimintatavan luominen. Oppimisen esineellisen välittyneisyyden tutkimuksella voidaan rajanylityksiä ja oppimista tutkia toiminnan materiaalista välittyneisyyttä. Tämä tarkoittaa muun muassa yhteistoiminnassa käytettävien työvälineiden, toimintaympäristön ja kielen muuttumisen tutkimista. Tutkijalta tällöin edellytetään tutkittavan käytännön tuntemusta, koska ollaan tekemisissä uuden välineistön käyttöönoton kanssa, niin tutkija osallistuu oppimisen aikaansaamiseen kehittämisinterventioilla. Oppiminen kytkeytyy toiminnan muutokseen. Oppimisen tutkimisessa tällöin keskitytään erityisesti, minkälaisia haasteita muutokset toimijoille asettavat ja miten he vastaavat haasteisiin sekä miten he ottavat käyttöön, kehittelevät ja muuntelevat uusia työvälineitä ja toimintatapoja. (Toiviainen ja Hänninen 2007, 20). Ennakointidialogien ja verkostotyökäytäntöjen maailmassa tutkimus voisi kohdistua esimerkiksi aktiivisen verkostotyökäytäntöjen johtamisen, jossa johtajat ja tutkijan tuella aktiivisesti ohjaisivat ja tukisivat työntekijöitään uuden työkäytännön omaksumisessa arkipäivän toimintatavaksi. Tutkija voisi tutkia millaisia haasteita työtavan käyttöönotto asettaa työntekijöille sekä kuinka toimijat ja työyhteisö muuntelevat perinteisiä toimintakäytäntöjään ja työn tekemisen rakenteitaan.

Oppimisen dialogin tutkimuksen kannalta ratkaisevana tekijänä oppimisen kannalta on, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin. Käytännön työssä monet tekijät saattavat estää tällaisen dialogin. Esteitä voivat olla organisaatio- ja ammattikuntarajat, hierarkiat, valta-asetelmat, sopivan ajan löytäminen ja toimintaa säätelevät normit. Oppimisen dialogin tutkimisessa tutkija luo rakenteiden ja työtapojen kautta tiloja ja tilanteita, joissa dialogi ja oppiminen mahdollistuvat. Oppimista voidaan analysoida prosessiin osallistumisen kokemuksina ja prosesseista tuotettavien ratkaisujen seuraamisena. (Toiviainen ja Hänninen 2007, 20) Ennakointidialogit itsessään ovat keino luoda dialogisen oppimisen mahdollisuuksia. Tutkimuskohde voisi olla millaiset koulutustilaisuudet ja markkinointi mahdollistavat osallistujien kokemusten jaon ja osallisuuden kokemuksen. Miten uuden innovaation omaksumista tuetaan dialogisesti ja millaisia vaikutuksia dialogisilla oppimisen tiloilla voi olla uuden toimintatavan omaksumiseen ja leviämiseen. Verkostomaisia ja dialogisia toimintatapoja pitäisi myös levittää dialogisin keinoin. Kiinnostava tutkimusaihe siis olisi miten dialogiset oppimisen tilat ja foorumit edistävät verkostomaisten innovaatioiden omaksumista ja leviämistä.

Tutkimukseni on nostanut ainakin seuraavanlaisia kiinnostavia jatkotutkimuksen teemoja. Millaiseen käyttöön ja toimintaympäristöön uudet verkostomaiset toimintatavat leviävät ja miten ne leviävät erilaisissa konteksteissa? Miten uusia toimintatapoja kannattaa yrittää kouluttaa, kehittää ja levittää, jotta organisaatiot, johtajat ja työntekijät omaksuisivat ja alkaisivat käyttää uusia työvälineitä? Jos organisaatio tai työyksikkö päättää ottaa verkostodialogisen työtavan käyttöönsä, niin kiinnostavaa on, miten uusi väline tai toimintatapa vaikuttaa a) toimintajärjestelmään, b) johtamiseen, c) työn tekemiseen (omaan työhön ja yhteistyöhön) ja d) asiakkaan asemaan. Näitä tulokulmia tutkimalla voisi ymmärtää lisää ylisektoristen ja verkostomaisten toimintakäytäntöjen juurtumisprosesseista.

## **LÄHTEET**

Alasoini T., Hanhike T., Lehtonen M., Ramstad E., Rouhiainen N. 2006 Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.): Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki Tykes raportteja 53.

Antola T. & Pohjola J. 2007. Innovatiivisuuden johtaminen. Edita.

Anttila P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi OY. Hamina.

Arnkil R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Aikuiskasvatus 2/2006, 104-114

Arnkil R., Spangat T. & Jokinen E. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Toteutettavuusanalyysi hyvien käytäntöjen välittämisestä. Suomen kuntaliitto Helsinki.

Arnkil, T. E. 2004. Verkostotyö lastensuojelussa - menetelmät huolen mukaan. Teoksessa Hujala, A. (toim.): Lastensuojelu tänään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Arnkil T. E. & Alhanen K. 2009. "Älkää ottako tätä karkkia pois" Käsitteitä yhteiskunnallisen kokeen tutkimiseksi. Yhteiskuntapolitiikka 3/2009, 316-329.

Arnkil T.E. & Eriksson E. 1995. Mukaan meneminen ja toisin toimiminen. Nuorisopoliklinikka verkostoissaan. Stakes . Tutkimuksia 51.

Arnkil T.E. & Eriksson E. 1996. Kenelle jää kontrollin Musta Pekka -kortti. Stakes. Tutkimuksia 63.

Arnkil T.E, Eriksson E. & Arnkil R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes. Raportteja 253.

Arnkil T. E., Seikkula J. & Eriksson E. 2001. Avoimet dialogit ja ennakoitdialogit. Sosiaaliset verkostot psykososiaalisessa työssä. Yhteiskuntapolitiikka 66 (2001) 2, 97-110.

Bandura A. 1986. Social foundations of thought and action. A social cognitive theory. Prentice Hall.

Bereiter & Scardamalia 1993. Surpassing ourselves. An inquiry to the nature and implications of expertise. Open court, Chicago.

Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16, no 6, 1021-1046.

Ceccin, G. 1987. Hypothesizing, Circularity and Neutrality Revisited: Call for curiosity. *Family Process* Vol 26, No 4.

Conklin J. 2006. Dialogue mapping – building shared understanding of wicked problems. John Wiley & Sons.

Damanpour F. & Wischewsky J.D. 2006. Research on innovation in organizations: Disguising innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*. 23:4, 269-291.

Denzin N. K. 1978. The research act. A theoretical introduction to sociological methods. Second edition. New York.

Engeström Y. 2001. Expansive Learning at Work. Toward an Activity Theoretical Reconceptualization. *Journal of Education and Work* 14:1, 133-156.

Engeström Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson E., Arnkil T. & Rautava M. 2006. Ennakointidialogeja huoltien vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja- ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. *Stakes. Työpapereita* 29/2006.

Eriksson E. & Pyhäjoki J. 2007. Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmät - Dialogisuuden edistäminen. Teoksessa Armanto A. & Koistinen P. (toim.) *Neuvolatyön käsikirja*. Tammi.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen Muutos. Helsinki. Tammi.

Eskola A. 1982. Vuorovaikutus, muutos ja merkitys. Tammi

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino

Frambach R. T. & Schillerwaert N. 2002. Organizational innovation adoption. A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research* 55 (2) 163– 176

Frank L., Karine E-M., Lindqvist J., Puumalainen K., Sundqvist S. & Taalikka S. 2003. Innovaatioiden diffuusio tietoliikennealalla: Kuinka innovaatiot omaksutaan ja miten ne yleistyvät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Freire P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Vastapaino.

Giddens A. 1984. The constitution of society. Outline of the theory of structuration. University of California press, Bercley.

Granlund H. & Nevala J. 2006. Keväällä minulla oli surullinen suu, nyt hyvä suu. Yhteistyöllä syrjäytymisen ehkäisyyn. Takaisin kouluun projektin 2004-2006 loppuraportti. Auta lasta ry.

Granovetter M. 1973. The strenght of weak ties. *AJS* Volume 78 nro 6, 1360-1380.

Granovetter M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 19(1), 33-50

Habermas. J. 1994. Järki ja kommunikaatio: Tekstejä 1981–1989. Helsinki, Gaudeamus.

Hakkarainen K., Paavola S. & Lipponen L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus* 1/2003, 4-13.

Hakkarainen K. 2003. Kollektiivinen älykkyys. *Psykologia* 06/0, 384-401



- Hakkarainen K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä - psykologisia näkökulmia. Puheenvuoro Osaaminen murroksessa –työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen seminaarissa 12.4.2005 Helsinki.
- Hakkarainen K. & Paavola S. (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – Kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Heino T. & Bardy M. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden KASTE -ohjelman lasten, nuorten ja perheiden palvelujen menetelmiä. Yhteenveto. Luonnos. 5.5.2008.
- Heiskanen T. 2006 Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – Esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Heiskasen T. 2007. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto A., Collin K., & Saarinen J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY.
- Hernes T. 2004a The spatial construction of organization. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Hernes T. 2004b. Studying composite boundaries: A framework of analysis”. Human relations 57 :1, 9-29.
- Huusko M. & Paloniemi S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37 (2), 162-173.
- Hämäläinen T. J. ja Heiskala R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Edita. Helsinki.
- Hämäläinen H. 2005. Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin. Yhteiskuntapolitiikka 70, 2005:2. Stakes.
- Hämäläinen H. 2008. Sosiaaliset innovaatiot, mitä ne ovat? Puheenvuoro Valtakunnalliset rakennepolitiikkapäivät "Innovatiivinen kunta – innovatiivinen Suomi" 12.11.2008, Helsinki

Imber-Black E. 1988. Families and larger systems. A Family Therapist`s Guide Through the Labyrinth. New York.

Jääskeläinen A. 2006. Moniammatilliset verkostokokoukset asiakkaiden kokemina. Kasvatustieteen Pro gradu. Lapin yliopisto.

Kaakinen J. 2009. Uudennoksien ihmemaa. Hämeen Sanomat vierailijapalsta 5.9.2009.

Karjalainen V. ja Lahti T. 2001. Kokeilusta käytännöksi. Miten edistää pitkäaikaistyöttömien aktiivikäytäntöjen yleistymistä.. Stakes. Raportteja 264.

Knight, L. 2002. Network Learning. Exploring Learning by Interorganizational Networks. Human Relations 55:4, 427-454.

Keränen E., Nissinen P., Saarnio T. & Salminen M. 2001. Sosiaalialan työn uudet ulottuvuudet. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Koivunen H. 2000. Hiljainen tieto. 3.painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kokko R-L. 2003. Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä. Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 72/2003.

Kokko R-L. 2006. Tulevaisuuden muistelu -palaveri. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Helsinki. Stakes.

Kokko R-L. & Koskimies M. 2007. Ennakointidialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Stakes raportteja 17/2007. Helsinki. Stakes.

Koskimies M. 2008. Luottamus dialogisessa verkostopalaverissa. Pro gradu. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Korpelainen K. & Lampikoski K. 1997. Innovatiivisuus muutosvoima. Juva. WSOY

Kyngäs H. & Vanhanen L. 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11, 3-12.

Lampikoski K. & Lampikoski T. 2004. *Kehitä ideasi innovaatioksi*. Helsinki. WSOY.

Latvala E. & Vanhanen-Nuutinen L. 2001, laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. ja Nikkonen M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WSOY.

Louhela A. 2006. *Aikamatka tulevaisuuteen. Puhua vai vaieta? Sosiaalityön Pro gradu*. Lapin yliopisto.

Makkonen J. 2008 *Organisatorisen innovaation omaksuminen*. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Markova I., Linell P., Grossen M., & Salazar-Orvig A. 2007. *Dialogue in Focus Groups. Exploring Socially Shared Knowledge*. Equinox. London.

Melkas H. & Uotila T. 2008. Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa; teoreettista pohdintaa. Teoksessa Harmakorpi V. & Melkas H. (toim.) *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Miettinen R. 2009. *Sosiaaliset innovaatiot ja niiden leviäminen*. Puheenvuoro Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Hyvät käytännöt seminaarissa 26.8.2009.

Moilanen L. 1995. *Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedon keruun ja vaikuttamisen väline*. Työterveyslaitos.

Mutanen A. & Parjanen S. 2008. *Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan teoreettiset perusteet*. Teoksessa Harmaakorpi V. ja Melkas H. (toim.) *Innovaatiopolitiikka järjestelmien välimaastossa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Suomenkuntaliitto. Helsinki.

Mäkelä M. 2009. *Dialoginen työmenetelmä. Lastensuojelun verkostopalaverikäytännön analyysi*. Pro gradu. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Nieminen-Kurki T. 2006. Perheet vahvemiksi hanke. Kuntoutumista edistävien palvelujen turvaaminen moniasiakkaille dialogisen verkostotyömallin rakentumisen avulla. Hämeenlinnan perusturvakeskus. Raportteja 1/2006. Hämeenlinna.

Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

Nonaka I., Konno N., & Toyama R. 2001. Emergence of "Ba". A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa Nonaka I & Nishiguchi T. (toim.) Knowledge Emergence. Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford university press.

Nonaka I. & Reinmöller P. 1998. The legacy of learning: Toward endogenous knowledge creation for Asian economic development. WZB Jahrbuch s. 401-433

Niemi P. 2001. Identiteetti, muutos ja toimintaympäristö. Psykologia 1-2, 18-28.

Nummelin T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOY. Helsinki.

Ojansuu J. 2004. Pyhyys -rajalla oleva ihminen. Wsoy.

Parjanen S. ja Melkas H. 2008. Etäisyyden ja läheisyyden leikki innovaatioprosesseissa. Teoksessa Harmakorpi V. & Melkas H. (toim.) Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Suomen kuntaliitto. Helsinki

Pohjola A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki L & Saari E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki. Tammi.

Pyhäjoki J. 2005. Dialogisuus auttamistyön verkostoissa. Teoksessa Reijonen M. (toim.) Voimaa perhetyöhön. Arjen tuki ja ammatilliset verkostot. PS-kustannus.

Pyhäjoki J. & Koskimies M. 2009. Varhainen puuttuminen ja dialogisuuden edistäminen huolen vyöhykkeellä. Teoksessa Lammi-Taskula J; Karvonen, S & Ahlström S (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Raunio K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus

Rautava M. 2006. Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen? Esimerkkinä verkostokonsultti-toiminta. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Sta-kes.

Rogers E. M. 2003. Diffusion of innovations. Fifth edition. Free press. New York.

Roslakka J. 2005. Luomutuotanto ja innovaation omaksuminen. Luonnonmukaisen tuotannon omaksuminen Pohjois-Karjalassa vaikuttaneet sosiaaliset, spatiaaliset ja taloudelliset tekijät. Aka-teeminen väitöskija. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o76.

Routio P. 2007. Mallien käyttö tutkimushankkeessa. Tulostettu 30.9.2009  
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi>

Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY

Saarela-Kinnunen M. & Eskola J. (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Jyväskylä.

Saikku P. 2006 Asiakasyhteistyötä uudella lailla? Kuntoutuksen asiakasyhteistyön arviointia. STM Selvityksiä 2006:47.

Scharmer C. O. 2001 Self-transcending knowledge: Sensing and organizing around emerging op-portunities. Journal of Knowledge Management, 5, 2 s. 137-150.

Schön D. 1973. *Beyond the Stable State. Public and private learning in a changing society*, Harmondsworth: Penguin

Seikula J. 1990. Perheen ja sairaalan rajasysteemi. Tutkimus perhekeskeisen hoidon aloituksesta sairaalassa. Sairaalaliitto Helsinki.

Seikkula J. 1996. Sosiaaliset verkostot ammattiauttajan voimavara kriiseissä. 2. Painos. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Seikkula J. & Arnkil T. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tampere: Tammer-paino Oy.

Siitonen J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Acta Universitatis Oulensis Scientiae Rerum Socialium E 37.

Sorama K. 2005 Yritysten väliset yhteistyöverkostot ja oppiminen. Teoksessa A. Heikkinen (toim.): Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Sotarauta M. & Linnamaa R. 1999. Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Teoksessa Siirilä S. (toim.) *Kaupunkipolitiikan aika*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tiedonantoja 41/1999. Tampere.

Sundqvist S. 2003. Mikä on innovaatio? Teoksessa Frank L., Karine E-M., Lindqvist J., Puumalainen K., Sundqvist S. & Taalikka S. 2003. Innovaatioiden diffuusio tietoliikennealalla: Kuinka innovaatiot omaksutaan ja miten ne yleistyvät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Suominen, S. 2009. Palveluohjaus asiakkaan tuki ja tulkki. Palveluohjauskirja. Julkaistaan vuodenvaihteessa keväällä 2010.

Taalikka S. & Sundqvist S. 2003. Omaksumiskäyttäytyminen tietoliikennealalla. Teoksessa Frank L., Karine E-M., Lindqvist J., Puumalainen K., Sundqvist S. & Taalikka S. 2003. Innovaatioiden diffuusio tietoliikennealalla: Kuinka innovaatiot omaksutaan ja miten ne yleistyvät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi

Tynjälä P. 1991. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22(5-6), 387-398

Tynjälä P., Ikonen-Varila M., Myyry L., & Hytönen T. 2007. Verkostoissa oppiminen. Teoksessa Eteläpelto A., Collin K., & Saarinen J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY.

Valkeavaara T. 1999. Ongelmien kautta asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Etäpelto A. & Tynjälä P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki. WSOY.

Valtonen A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori J & Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino.

Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy.

Vesalainen J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuus Helsinki.

Vesalainen J. & Strömmer R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – verkostot oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini T. & Halme P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja 7. Työministeriö, Helsinki.

Viinamäki L. 2007 Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki L. & Saari E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen. Gummerrus.

Virkkunen J. & Ahonen H. 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor Oy.

Von Krogh G. (1998) Care in Knowledge Creation. California Management Review. Spring; 40; 3.133-153.

## **Liite 1.**

### **Kysely verkostokonsulteille ennakointidialogien tilaamisen esteistä ja edistävästä tekijöistä**

#### **KYSELY**

Kysely on osoitettu eri paikkakuntien verkostokonsulteille. **Kyselyssä Sinua pyydetään arvioimaan kokemuksiasi ennakointidialogien tilaamisen liittyen.** Lue kysymykset huolellisesti ja täytä kyselylomake kerralla. Paina lopuksi kyselyn lopussa olevaa Lähetä -painiketta. Lomake sisältää sekä *monivalintakysymyksiä* että *avoimia kysymyksiä*, joihin vastataan kirjallisesti niihin varattuun tilaan.

***Huom! Tässä kyselyssä ennakointidialogi -käsitteellä tarkoitetaan asiakastilanteisiin järjestettyjä Tulevaisuuden muistelu palaverieita.***

#### **I Taustatiedot**

##### **1) Työssäoloaika (Olen työskennellyt nykyisen kaltaisissa koulutustani vastaavissa työtehtävissä kaikkiaan)**

alle 5 vuotta

6-10 vuotta

11–15 vuotta

16–20 vuotta

yli 20 vuotta

##### **2) Työpaikka**

Koulu/oppilaitos

Sosiaalitoimisto

Lastensuojelun laitos

Perhetyöyksikkö

Mielenterveystoimisto/psykiatrinen poliklinikka

Terveyskeskus/sairaala

Perheneuvola

Päihdehuolto

Päivähoito

Äitiys- ja lastenneuvola

Nuorisotoimi

Muu, mikä?

##### **3) Toimin esimiehenä**

Kyllä En

##### **4) Toimin asiakastyössä**

Kyllä En

#### **II Toiminta konsulttina ja tilaajana**

##### **5) Olen toiminut verkostokonsulttina ennakointidialogissa**



0 kertaa  
1  
2  
3 tai enemmän

**6) Olen toiminut ennakointidialogin tilaajana omalle asiakkaalleni**

0 kertaa  
1  
2  
3 tai enemmän

**7) Olen osallistunut työntekijänä ennakointidialogiin**

0 kertaa  
1  
2  
3 tai enemmän

**III Ennakointidialogien järjestäminen**

**8) Ennakointidialogin tilaaminen kuuluu osaksi perustyötäni**

Ei kuulu perustyöhöni 1 2 3 4 5 Kiinteä osa perustyötäni

**9) Tiedän millaisiin asiakastilanteisiin ennakointidialogit sopivat**

Huonosti 1 2 3 4 5 Hyvin

**10) Ennakointidialogien järjestäminen on**

Työlästä 1 2 3 4 5 Helppoa

**11) Perheille/asiakkaille ennakointidialogista kertominen on**

Vaikeaa 1 2 3 4 5 Helppoa

**12) Ennakointidialogit työtapana sopivat minun ajattelu- ja toimintatapaani**

Huonosti 1 2 3 4 5 Hyvin

**13) Perustelut: Miksi ennakointidialogit sopivat ajattelu- ja toimintatapaasi huonosti tai hyvin?**

**14) Ennakointidialogit työtapana sopivat työyksikköni toimintakulttuuriin**

Huonosti 1 2 3 4 5 Hyvin

**15) Perustelut: Miksi ennakointidialogit työtapana sopivat työyksikkösi toimintakulttuuriin huonosti tai hyvin?**

**IV Ennakointidialogien tarve ja käyttö**

**16) Arvioi oman työyksikkösi niiden asiakkaiden/perheiden määrää, joille ennakointidialogin järjestäminen olisi perusteltua**

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon

**17) Arvioi kuinka suurelle osalle ennakointidialogia tarvitsevista/hyötyvistä**

**asiakkaista/perheistä työyksikkösi on järjestänyt ennakointidialogin**

Ei kenellekään 1 2 3 4 5 Kaikille

**V Ennakointidialogien tilaamisen estävät ja edistävät tekijät**

**18) Listaa mitkä tekijät estävät/hankaloittavat omaa ennakointidialogien tilaamistasi?**

**19) Listaa mitkä tekijät edistävät/helpottavat omaa ennakointidialogien tilaamistasi?**

**20) Mitkä tekijät mielestäsi estävät/hankaloittavat yleensäkin eri tahojen ja työntekijöiden ennakointidialogien tilaamista?**

**21) Mitkä tekijät mielestäsi estävät yleensäkin ennakointidialogien käyttöönottoa?**

**22) Mitkä asiat ja toimet kokemuksesi mukaan kaiken kaikkiaan edistäisivät ennakointidialogien leviämistä ja mahdollistaisivat työtavan käyttöönoton eri toimijatahoilla?**

**23) Muut kommentit**

**Liite 2.****Verkostokonsulttien OMAA ennakointidialogien käyttöönottoa ja tilaamista estävät tekijät****N=119**

<b>Estävät tekijät</b>	<b>%</b>	<b>Maininnat (N)</b>
<b>Työyhteisö ja työkäytännöt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ajankäyttö</li><li>- Resurssit</li><li>- Työläys</li><li>- Työkulttuuri</li><li>- Uusi työkäytäntö/menetelmä</li><li>- Motivaatio</li></ul>	<b>31</b>	<b>53</b>
<b>Palvelurakenteet ja johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Koordinaation puute</li><li>- Johdon tuki</li><li>- Ajanpuute, aikataulut -&gt; Aikaresurssit</li><li>- - Tiedon puute ja markkinointi</li></ul>	<b>27</b>	<b>46</b>
<b>Työntekijän toiminta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Muiden tahojen negatiiviset reaktiot, kielteisyys</li><li>- Ennakkoluulot ja pelot</li><li>- - Vanhat työtavat ja ajattelutavat</li></ul>	<b>22</b>	<b>37</b>
<b>En tee asiakastyötä</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
<b>Asiakas ja asiakassuhde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Motivaatio ja haluttomuus</li><li>- Suhde työntekijöiden ja perheen välillä, luottamus</li><li>- - Asiakkaan tilanne</li></ul>	<b>8</b>	<b>14</b>
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>170</b>

### Liite 3

#### Verkostokonsulttien käsitykset muiden työntekijöiden tilaamista estävistä tekijöistä

N=118

<b>Estävät tekijät</b>	<b>%</b>	<b>Maininnat (N)</b>
<b>Tiedon ja kokemuksen puute</b>	<b>30</b>	<b>63</b>
<b>Työntekijän toiminta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asenteet: Ennakkoluulot ja pelot</li><li>- Vanhat työ- ja ajattelutavat sekä asiantuntijuuskäsitys</li><li>- Negatiiviset kokemukset</li><li>- Menetelmään liittyvät tekijät (pituus, työläys)</li></ul>	<b>29</b>	<b>60</b>
<b>Työyhteisö ja työkäytännöt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ajankäyttö / työläys</li><li>- Työkulttuuri</li><li>- Uusi työkäytäntö/ menetelmä</li><li>- Yhteistyön esteet</li></ul>	<b>23</b>	<b>47</b>
<b>Palvelurakenteet ja johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Koordinaation puute</li><li>- Johdon ja rakenteiden tuki</li><li>- Ajanpuute, aikataulut / Aikaresurssit</li></ul>	<b>16</b>	<b>34</b>
<b>Asiakas ja asiakassuhde</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>209</b>

**Liite 4****Verkostokonsulttien OMAA ennakointidialogien tilaamista helpottavat ja edistävät tekijät**

N=112

<b>Edistävät tekijät</b>	<b>%</b>	<b>Maininnat (N)</b>
<b>Tieto ja kokemus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oma tieto ja asiantuntemus menetelmästä, konsulteista ja tilaamisesta</li><li>- Myönteiset kokemukset konsulttina ja tilaajana</li><li>- Koulutus ja perehtyneisyys asiaan</li><li>- Esite</li><li>- Markkinointi, tiedottaminen</li></ul>	<b>41</b>	<b>62</b>
<b>Rakenteet ja johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tutut yhteistyökumppanit ja toimiva verkosto</li><li>- Riittävästi aikaa dialogin järjestämiseen</li><li>- Verkostokonsultteja saatavilla</li><li>- Koordinaattori</li><li>- Yksinkertainen tilaussysteemi</li><li>- Johdon tuki ja sitoutuminen</li><li>- Työyhteisön avoimuus, ennakkoluulottomuus ja hyväksyntä</li><li>- Verkostolähtöinen toimintakulttuuri</li><li>- Säännölliset verkostokonsulttien tapaamiset</li><li>- Hyväksytyt viralliseksi toimintatavaksi strategiassa</li></ul>	<b>32</b>	<b>48</b>
<b>Innovatiivinen asenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- innostus</li><li>- usko ja luottamus työtapaan ja sen hyötyyn</li><li>- rohkeus</li><li>- ennakkoluulottomuus, avoin suhtautuminen</li><li>- halu kokeilla ja oppia uutta</li></ul>	<b>17</b>	<b>26</b>
<b>Hyöty ja sopivuus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kuuluu osana työnkuvaa</li><li>- helpottaa ja järkevöittää työtä</li><li>- yhteistyökumppanit mukaan oman työn tueksi</li><li>- työntekijät ja asiakkaat valmiita ja halukkaita</li><li>- työstä nousevia tarpeita löytyy</li></ul>	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>151</b>

## Liite 5

### Verkostokonsulttien käsitykset muiden työntekijöiden tilaamista edistävästä tekijöistä

N=114

<b>Edistäviä tekijöitä</b>	<b>%</b>	<b>Maininnat (N)</b>
<b>Tieto ja kokemukset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Markkinointi</li><li>- Palautteen ja kokemusten hyödyntäminen eri tasoilla</li><li>- Omakohtaisuus ja osallistuminen</li><li>- Tilaajien kokemusten levittäminen</li><li>- Keskeisten toimijoiden kouluttaminen</li></ul>	<b>55</b>	<b>95</b>
<b>Rakenteet ja johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verkostotyön koordinaattori</li><li>- Työajan järjestäminen verkostoille</li><li>- Riittävät työntekijäresurssit &gt; tilaa ja energiaa uuden työtavan käyttöönotolle</li><li>- Tilaamisen selkeät pelisäännöt</li><li>- Osa perustyötä ja toimintastrategioita</li><li>- Esimiesten ja ylemmän johdon sitoutuminen</li><li>- Annetut resurssit (aika ja mahdollisuus)</li><li>- Kannustus</li></ul>	<b>31</b>	<b>54</b>
<b>Innovatiivinen asenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oma aktiivisuus, asennoituminen ja rohkeus ottaa käyttöön uusia työtapoja</li><li>- Oma tilaaminen</li><li>- Usko menetelmään ja sitoutuminen</li></ul>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>Hyöty ja sopivuus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verkostokeskeisyys</li><li>- Sektorimallisen palvelun uudelleen tarkastelu</li><li>- Asiakkaiden oikeus päästä esille oman elämänsä asiantuntijoina</li></ul>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>Yht.</b>	<b>100</b>	<b>171</b>

## Liite 6

### Kysely verkostokonsulteille tulkintakategorioiden luotettavuudesta

## Kysely osallistujille tulkintakategorioiden luotettavuudesta

Verkostokonsulttien talvipäivät Rovaniemellä 31.1.2008

1. Vastasin Stakesin tekemään Webropol kyselyyn ennakoitdialogien tilaamisen esteistä ja edistä-  
vistä tekijöistä toukokuussa 2006

Kyllä       En

2. Oletko toiminut ennakoitdialogien tilaajana?

Kyllä       En

3. Vastaako tehdyt tulkintakategoriat käsityksiäsi ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton  
esteistä ja mahdollisuuksista?

erittäin huonosti

1 2 3 4 5

erittäin hyvin

4. Onko jokin tulkintakategoria, joka ei sovi sinun ajatuksiisi tai kokemuksiisi ennakoitdialogien  
tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä tai käyttöönoton haasteista ja mahdollisuuksista?

Miksi ei?

## Liite 7. Kyselyn tulokset tulkintakategorioiden luotettavuudesta

### Tulkintakategorioiden luotettavuus

Kysely toteutettiin 31.1.2008 Rovaniemellä Verkostokonsulttien talvipäivien yhteydessä. Esittelin webropol-kyselyn tulokset ja erityisesti laadullisista vastauksista tekemäni tulkintakategoriat. Esiityksen lopuksi jaoin jokaiselle osallistujille kyselyn (liitteenä), kuinka hyvin tekemäni kategoriat vastaavat heidän käsityksiään ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton esteistä ja mahdollisuuksista. Tämän tein asteikkona 1-5 (1=vastaa erittäin vähän käsityksiäni ja 5= vastaa erittäin paljon käsityksiäni).

Vastaajia oli 44. Kaikkien vastaajien antama ka. oli 4,2. Eli tekemäni tulkinnat vastasivat vastaajien mielestä hyvin heidän käsityksiä ennakoitdialogien tilaamisen ja käyttöönoton esteistä ja mahdollisuuksista. Vastaajista 31 antoi numeron 4, 11 antoi numeron 5 ja numeron kolme antoi 2 vastaajaa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että tulkinnat olisivat vastanneet huonosti tai erittäin huonosti heidän käsityksiään.

Niiden vastaajien keskiarvo, jotka olivat sekä vastanneet kyselyyn että olivat tilanneet joskus ennakoitdialogin, oli 4,3 (n=26). Tilaajana toimineiden (n=32) keskiarvo oli myös 4,3. Ei tilaajien (n=12) keskiarvo oli 4.

Laadulliseen kysymykseen siitä, onko jokin tulkintakategoria, joka ei sovi sinun ajatuksiisi tai kokemuksiisi ennakoitdialogien tilaamisen estävistä ja edistävästä tekijöistä tai käyttöönoton haasteista ja mahdollisuuksista sekä miksi ei? Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 10 vastaajaa. Yleisesti haluttiin korostaa jotakin kategorian tulkintaa tai nostaa joku painotus ja kehittämissuositus asian edistämiseksi. Kolmessa vastauksessa koettiin, että oli vaikea tarkkaan muistaa mitkä esityksessäni olleet kategoriat täsmälleen olivat.

### Vastaukset:

1. Meillä on mainostettu kaikille tahoille, jotka ennakoitdialogeja voi tilata -> vastuu jakaantuu liikaa. Kaikki odotti, että muut tilaa.
2. Kaikki on mielestäni kiinni omasta uskosta, halusta ja rohkeudesta. Esteet on voitettavissa AINA.
3. Vaikea palata tulkintakategorioiden
4. Mielestäni asiakasta ei ole vaikeaa saada mukaan kokoukseen.
5. Kategoriat ovat mielestäni hyvät, mutta näkisin työskentelykulttuurin erittäin tärkeänä osana. Monella työntekijällä on koulutus asiaan, he sanovat osaavansa homman mutta tilanteessa toimitaan täysin toisin, jopa väärin.
6. Ei muista kategorioita.
7. Olen kokenut suurimman osan todella hyödyllisiksi ja toimiviksi. Jotain professuuri ristiriitaisia ja ajankäytön ongelmia.
8. Tuli vielä mielen nykyajan hektisyys ja tehokkuusvaatimus, joka meissä istuu vahvasti. Pysähtyminen ja asioiden pohtiminen on nykyajan työelämässä haaste, vaikka sen pitäisi olla kaiken perusta. Pysähtymisen puute estää tilauksia. Tilaajan tukemista tulee vahvistaa. Tilaaminen on iso ”työkakku”. Keinoja tähän mietittävä jatkossa.
9. Enpä huomannut, mutta en nyt muista mitkä kaikki asiat olivat esillä. Tässä yhteydessä olisi hyvä, että ne olisivat olleet vielä lueteltuina tässä kysymyksen yhteydessä.
10. Se tulkinta, että olisi jokin sopimus kuka saa tilata, kuka ei -> en voi allekirjoittaa