

“Ei mennyt turha työ hukkaan” – tutkimus työmenetelmän juurtumisesta palvelujärjestelmän asiakastyöhön



Kirsi Unkila & Minna Savinainen

ABSTRACT

Diffusion of a working practice in service system's client process

We studied the barriers to and enablers of the diffusion of a new working practice. We used the diffusion of innovations theory as the theoretical framework for this participatory action study. The data included interviews, memos, notes from workshops and descriptions of the environment in which the new practice was applied. The data were analyzed using inductive content analysis. In general, the enablers and barriers were related to factors pertaining to both individuals and structures. The main barriers were lack of digital skills, incompatible data systems and characteristics related to the environment of use or the practice itself. The enabling factors related to the users' competence and the operating environment.

Key words: diffusion, working practice, client process, service system

JOHDANTO

Pirstaleinen, useista eri osajärjestelmistä koostuva palvelujärjestelmämme huomioi huonosti kansalaisen elämän monimuotoisuutta ja palveluiden tarvetta (Hujala & Lammintakanen, 2018; Palomäki 2018; Saikku, 2018). Tilanne on tiedostettu, ja ratkaisua on haettu esimerkiksi hankkeista, joissa useissa on tavoitteena kehittää asiakkaan tilannetta selkiyttävä toimintamalli (Järvensivu ym. 2010). Tulosten raportointi on usein jäänyt hankeraportoinnin tasolle, eivätkä hyvätkään toimintamallit ole juurtuneet perustoimintoihin. Onkin puhuttu ”hankehumpasta”, missä kerta toisensa jälkeen aloitetaan uusi han-

ke. Tutkimuksia siitä, miten kehitetyt työmenetelmät ja toimintamallit juurtuvat ja toimivat, on vähemmän (mm. Jokisaari & Vuori 2010). Tutkimuksemme kohteena on hankkeessa kehitetty työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmä (Kykyviisari), jonka juurtumisen esteitä ja mahdollistajia palvelujärjestelmässä tehtävään asiakastyöhön olemme tutkineet.

Juurrutettava työmenetelmä on muodoltaan kysely, jolla vastaaja arvioi itse työ- ja toimintakykyään. Se toimii verkkopohjaisesti ja antaa vastaajalleen henkilökohtaisen palautteen. Työmenetelmä toimii digitaalisesti, ja antaa vastaajalleen mahdollisuuden sanottaa tilanteensa perinteisestä asiakashaastattelutilanteesta riippumatta. Itsearviointi tuottaa tietoa asiakkaan tilanteesta, ja toimii vastaajan ja hänen työntekijänsä yhteisenä työvälineenä. Asiakastyössä sitä voidaan hyödyntää tilannekartoituksessa, puheeksi ottamisen välineenä ja toistettaessa muutoksen arvioinnissa. Kysely on helppokäyttöinen ja laaja-alainen, joten kyselyn käyttäminen onnistuu moniammatillisesti. Systemaattisesti käytettynä sen tuottama tieto kumuloiduu. Asiakkaiden itsetuottamaa työ- ja toimintakykytietoa voidaan hyödyntää strategisesti osana organisaation ja palvelujärjestelmän toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa. Arviointimenetelmä yhteiskehitettiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) koordinaatiohankkeessa muiden hankkeiden, hankkeosallistujien ja sidosryhmien kanssa (Unkila ym. 2018; Wikström ym. 2020).

Asiakastyöhön suunniteltujen uusien työmenetelmien juurtumisesta ja integroitumisesta asiakasprosessiin on vain vähän tieteellisiä julkaisuja. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata, miten työmenetelmän juurruttaminen toteutettiin palvelujärjestelmässä, ja selvittää mitkä olivat juurtumisen yleisimpiä esteitä ja mahdollistajia. Tutkimuksemme tavoite oli tutkia työmenetel-

män toimintaan integroitumisen reunaehtoja, ei niinkään arvioida sen implementoinnin vaikutuksia. Tutkimusintressimme oli käytännönläheinen ja tarpeesta nouseva selvittäessämme, mihin juurtumisen liittyviin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Taustoittaessamme tutkimuksemme teoreettista viitekehystä käytämme juurrutetavista hyvistä käytänteistä ja työmenetelmistä yleistä käsitettä innovaatio. Tutkimusasetelmaa ja tuloksia esitellessä käytämme työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmästä myös käsitettä työmenetelmä. Artikkelin rakentuu siten, että ensin avaamme tutkimuskontekstia sekä tutkimuksen keskeistä teoreettista taustaa ja käsitteitä. Sen jälkeen esittelemme tutkimustehävän, aineiston ja toteutuksen sekä tulokset. Artikkelimme päättyy pohdintaan siitä, mitä juurtumisen estäjät ja mahdollistajat olivat ja miten niihin pystytään vaikuttamaan.

TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Paljon palveluita tarvitsevien kohdalla järjestelmä tuottaa yksilölle useita rinnakkaisia asiakasprosesseja, jotka vievät resursseja sekä asiakkaalta että palvelujärjestelmältä (Hujala & Lammin-takanen 2018). Tähän on pyritty vastaamaan rakenteiden integraatiolla, mutta se ei suoraan johda samansuuntaisiin käytänteisiin asiakas-tasolle (Jolanki ym. 2017), vaan yhdyntyminen ja samaan suuntaan työskentelyn tulisi tapahtua mikro- eli asiakastasolla. Näin rinnakkaisia asiakasprosesseja päästään yhdistämään ja muodostamaan yksilölähtöisiä, tietoon perustuvia palvelupolkuja (Zitting ym. 2019). Mikrotason yhdensuuntainen työskentely mahdollistuu esimerkiksi yhteisillä yksilölähtöistä työtettä tukevilla työmenetelmillä. Ammattilaisten tuottaman tiedon lisäksi tarvitaan myös asiakkaan itsensä tuottamaa tietoa, joka tulisi liittää osaksi asiakastietojärjestelmiä hyödynnettäväksi palveluohjauksessa ja yksilöohjaustyössä.

Juurtumisessa on pohjimmiltaan kysymys innovaation tuottajien, käyttäjien ja yhteiskunnallisten toimijoiden välisestä vuoropuhelusta, yhdessä oppimisesta ja yhteiskehittämisestä (Kivisaari 2001; Kivisaari & Lovio 2004). Juurtumisen edistämisessä on huomioitava hyvien käytäntöjen erilaisuus (Arnkil ym. 2005), sekä organisaatioiden reunaehdot, resurssit ja työn

luonne (Peltola & Vuorento 2007) sekä toimintaympäristö (Valtakari & Eskelinen 2016; Tonttila 2015), joka on usein muutoksessa. Muutokseen liittyy kompleksinen palvelujärjestelmä, missä kansalaisilla voi olla useita rinnakkaisia asiakasprosesseja eri osajärjestelmissä, joissa vaikuttavat erilaiset toimintojen kulttuurit. Innovaatioiden käyttöönotto riippuu toimintaympäristöstä- ja kulttuureista, eivätkä juurtumisen prosessit siten ole yhteneväisiä (Yliruka & Hänninen 2014, 279; Simpura 2008).

Innovaatiotutkimuksen kohteena ovat uusien innovaatioiden implementaatio. Niitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista esimerkiksi markkinoinnin, tekniikan (ks. Lee ym. 2011; Mac Vaugh & Schiavone 2010), johtamisen (Seeck 2012), yhteiskuntatieteellisen (Saari 2008; Simpura 2008) sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmista (Yliruka & Hänninen 2014; Hämäläinen ym. 2011). Koska innovaatioita usein kehitetään hankkeissa, juurtumisesta löytyy lukuisia hankkeiden loppu- ja arviointiraportteja (Ora-Hyytiäinen ym. 2012; Saikku & Sinervo 2010; Kivisaari, 2001) ja opinnäytetöitä (mm. Väisänen 2016; Aaltola 2013). Tässä tutkimuksessa taustateorian hyödynsimme Everet M. Rogersin kehittämää *Diffusion of innovations*-teoriaa (Rogers 1995), josta tässä artikkelissa käytämme vakiintunutta käsitettä innovaatioiden diffuusio.

Rogersin (1983; 1995) mukaan innovaatio on idea, käytäntö tai väline, joka on omaksujalleen uusi. Diffuusio ja disseminaatio ovat Rogersin keskeistä käsitteistöä. Diffuusio (juurtuminen) on prosessi, joka voi olla spontaanina tai itsestään tapahtuvaa, mutta se voi olla myös lopputulos. Diffuusio prosessissa on neljä peruselementtiä: innovaatio, kanavat, aika ja sosiaalinen järjestelmä (Rogers 1983). Jotta innovaatiota sovellettaisiin eri konteksteissa ja toiminta leviäisi, vaatii se ajan tarkastelun lisäksi kontekstien ja prosessien tarkastelua (Arnkil ym. 2005), ja kompleksisessa palvelujärjestelmässä prosessien yhdistämisen tai ketjuttamisen mahdollisuuksien tarkastelua. Juurtumisessa sekä ympäristö muokkaa innovaatiota, että ympäristöä muokataan kehitettävän innovaation vastaan ottamiseen (Kivisaari 2001; Kivisaari & Lovio 2004). Kun innovaatiota muokataan ja kehitetään kontekstiinsa soveltuvaksi, voidaan käyttää käsitettä re-invent. Innovaation käyttö voi muokkautua myös täysin

erilaiseen suuntaan kuin alun perin oli tarkoitus (ks. Arnkil & Alhanen 2009).

Disseminaatio (juurruttaminen) on diffuusioprosessin aikaista aktiivista, suunniteltua innovaation levittämistä ja markkinointia sosiaalisessa järjestelmässä. Sosiaalinen järjestelmä on joukko yksilöitä, jotka työskentelevät joko epävirallisessa ryhmässä ja/tai virallisessa organisaatioissa, pyrkien työskentelemään kohti samaa päämäärää. Virallisen paradigman lisäksi järjestelmässä voi vaikuttaa epävirallinen toimintojen kulttuuri, mihin mielipidevaikutajilla ja innovaation varhaisilla käyttöönottajilla, muutosagenteilla, on valtaa. Sosiaalisen järjestelmän toimijoiden välillä tapahtuu kommunikointia innovaatiosta, mikä edellyttää toimivia kommunikaatioväyliä. Nämä väylät, niiden rakentaminen ja tarjoaminen ovat tärkeitä varsinkin prosessin alkuvaiheissa, koska uuden toimintatavan omaksumisessa ja oppimisessa toimijat hakevat tietoa ja kokemuksia vertaisiltaan. Toimivien kommunikaatioväylien lisäksi juurtuvaan innovaation liittyy viisi perusominaisuutta: suhteellinen etu, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havainnollisuus. Suhteellinen etu tarkoittaa innovaation tarjoamaa lisäarvoa ja hyötyä. Yhteensopivuus puolestaan on ominaisuus, joka helpottaa innovaation käyttöönottoa ja/tai sopii esimerkiksi omaksuman sosiaaliseen järjestelmään ja paradigmaan. Monimutkaisuudella tarkoitetaan innovaation käyttöönoton helppoutta, jota edistää kokeiltavuus ja innovaation harjoittelu luonnollisessa ympäristössä. Havainnollisuus liittyy innovaation tuoman hyödyn helppoon kuvaamiseen ja raportointiin. (Rogers, 1995.)

Tässä artikkelissa palveluntuottajilla ja toimijoilla tarkoitamme sosiaali-, terveys-, työllisyys- ja kuntoutuspalveluita tuottavia tahoja. Palvelujärjestelmän ymmärrämme näiden palveluntuottajien muodostamana sosiaalisen järjestelmän kokonaisuutena. Artikkelissa esiteltävä työmenetelmä kytkeytyy järjestelmän asiakastyöhön. Diffuusiosta käytämme käsitettä juurtuminen, kun taas aktiivisesta disseminaatiosta käytämme käsitteitä juurruttaminen tai levittäminen.

TUTKIMUKSEN AINEISTO JA TOTEUTTAMINEN

Työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmää käytettiin vuosina 2014–2017 pääasiassa ESR:n hankkeissa, joiden tavoitteena on edistää osallistujensa työ- ja toimintakykyä. Vuodesta 2018 alkaen menetelmän käyttö on laajentunut esimerkiksi sellaisiin sosiaali-, työllisyys-, kuntoutus- ja terveydenhuollon palveluihin, jotka ovat itse osoittaneet mielenkiintoa sitä kohtaan. Yhteistä näille eri toimijoille on työskentely haastavassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden kanssa.

Työmenetelmää ja sen leviämistä arvioidaksemme keräsimme kokemuksia sen käytöstä em. toimijoiden työntekijöiltä yksilö (n=3) - ja ryhmähaastatteluilta (n=4), joihin osallistui yhteensä 37 henkilöä (joista miehiä n=7, esiyttäjä). Haastatteluissa käsiteltiin työmenetelmän käytön laajuutta ja kokemuksia, prosessia, juurtumista estäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Lisäksi selvitettiin toimijoiden omia näkökulmia juurtumisessa huomioitaviin tekijöihin ja koostettiin työmenetelmän käyttämisen SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat). Kerätystä aineistosta ja asiakas-/ potilastyökokemuksistamme muodostui esiyttäjärytys tutkittavasta ilmiöstä (taulukko 1).

Esiyttäjärytys herätti mielenkiinnon tutkia, miksi työmenetelmän käyttökokemukset poikkesivat toisistaan, soveltuisiko se vakiintuneiden palveluntuottajien asiakastyöhön, ja miten voisimme sen käyttöä levittää. Tutkimuskykyksemme oli käytännönläheinen ja kohdekehittyvä, ja tutkimusmenetelmäksi soveltui osallistava toimintatutkimus. Hyödynsimme esiyttäjärytystä valitessamme tutkimusjoukkoa. Lähdimme toteuttamaan osallistavaa toimintatutkimusta terveydenhuollon ja työllisyydenhoidon toimijoiden asiakastyöhön (horisontaalinen valtavirtaistaminen). Nämä kaksi toimijaa valittiin mukaan, koska heillä oli kokemuksia työmenetelmän käytöstä. Perehdyimme näiden toimijoiden toimintaympäristöihin eli heidän perustehtävänsä (Laamanen & Tinnilä 2002; Virtanen & Wennberg 2007) ja asiakasprosesseihinsa sekä yhteistyöpalaverien, -verkostotapaamisten muistioihin ja käytyihin sähköpostikeskusteluihin (taulukko 1). Toimintaympäristön ja asiakasprosessien tunteminen auttoi työpajojen

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen vaiheet ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen vaihe	Aineisto ja osallistujat
Esiymmärrys	<ol style="list-style-type: none"> Litteroidut yksilö- ja ryhmähaastattelut (n=7, osallistujia yht. 37) <ul style="list-style-type: none"> – sosiaalipalvelut (n=3; osallistujia n=5) – terveydenhuolto (n=1) – kuntoutus (n=1) – työllisyyspalvelut (n=2; osallistujia n=23, joista 7 miestä) Tutkijoiden asiakas-/potilastyökokemukset
SYKLI I Tausta-aineisto	<ol style="list-style-type: none"> Toimintaympäristökuvaukset: terveydenhuolto ja työllisyydenhoito (n=2) <ul style="list-style-type: none"> – perustehtävä (miksi olemassa), – toiminnan tavoitteet, asiakasprosessin kulku Yhteistyöpalaverimuistiot: työllisyydenhoito (n=2); terveydenhuolto (n=1) Yhteistyöverkostotapaamisten muistiot (n=2) Sähköpostiyhteydenpito: työllisyydenhoito (n=5); terveydenhuolto (n=4)
Työpaja I	<p>Litteroitu ryhmähaastattelumateriaali: työllisyydenhoito (osallistujia n=7) ja terveydenhuolto (osallistujia n=5)</p> <ul style="list-style-type: none"> – kokemusten jakaminen Kykyviisarin käytöstä ja hyödyntäminen omassa työssä ja asiakasprosessissa, reflektointi – palvelussa toteutettujen kyselyiden tulosten esittely – kehittämistehtävät
SYKLI II Kehittämistehtävien toteuttaminen	Työllisyydenhoidon ja terveydenhuollon toimijat
Työpaja II	<p>Litteroitu ryhmähaastattelumateriaali: työllisyydenhoito (osallistujia n=3)</p> <ul style="list-style-type: none"> – kehittämistehtävien toteutuminen ja reflektointi – Kykyviisarin integroituminen toimintaan (palveluun/asiakasprosessiin)
Kykyviisari yhtenä työmenetelmänä asiakastyössä	Työllisyydenhoidon ja terveydenhuollon toimijat
Seuranta ja vahvistaminen (verkostotapaamiset)	<p>Työllisyydenhoidon (n=2, osallistujia yhteensä 4) ja terveydenhuollon toimijat (n=2, osallistujia yhteensä 10)</p> <p>Yhteistyöverkostotapaamiset (yht. 4 kpl): työllisyydenhoidon kuntatoimijoiden verkosto ja terveydenhuollon verkosto syyskuu 2018 ja kevät 2019</p>

suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä verkostotapaamisessa. Lisäksi se auttoi tutkijoiden ja toimijoiden yhteisen viitekehyksen luomisessa, ja mahdollisti työmenetelmän sujuvan integroimisen asiakasprosessiin. Työllisyydenhoito toteutti jo vakiintunutta toimintaa, kun taas terveydenhuollon toimijan tuottama palvelu oli uutta, ja jo sitä suunnitellessa oli sovittu käytettäväksi jokin työ- ja toimintakyvyn arviointimenetelmää.

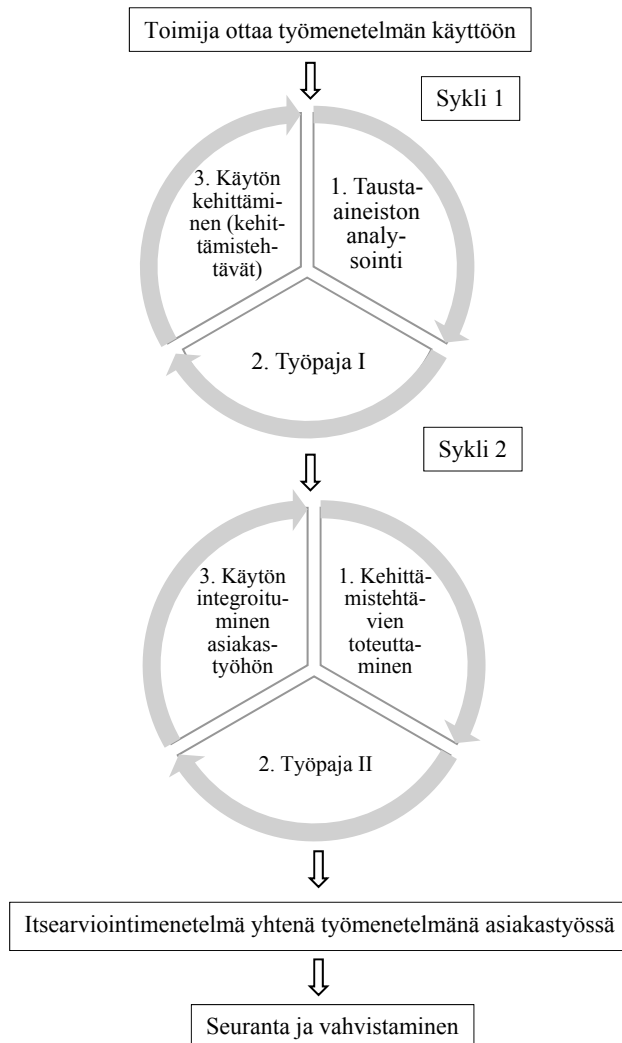
Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat uuden työmenetelmän asiakastyöhön juurtumisen estäjiä ja / tai mahdollistajia. Emme siis tarkastele palveluntuottajan palvelun tai uuden työmenetelmän vaikutuksia.

Toimintatutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena, koska tavoitteena oli tutkia ja muuttaa vallitsevia asiakasprosesseja (toimintakäytäntöjä), tuottaa ja jakaa tietoa yhdessä (Lake & Wendland 2018) sekä ratkaista erityyppisiä ongelmia tutkittavasta kohteesta yhdessä palveluntuottajien kanssa. Yhteinen kehittäminen muodostui sykleistä (työpajat), joita seurasi toiminnallinen vaihe yhdessä sovittujen kehittämissuhteiden toteuttamiseksi ja seuranta (kuvio 1).

Työpajojen ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 15 henkilöä: viisi terveydenhuollon ja kymmenen työllisyshoidon edustajaa. Työllisyshoidon seuranta- ja verkostotapaamisiin osallistui neljä henkilöä ja terveydenhuollon vastaaviin tapaamisiin kymmenen henkilöä. (taulukko 1). Tutkimuksen aineisto kertyi toukokuu 2017 – syyskuu 2018 välisenä aikana ja seuranta (yhteistyöverkostotapaamiset) päättyi terveydenhuollon toimijan osalta helmikuussa 2019 ja työllisyshoidon osalta toukokuussa 2019.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Tutkijoiden tehtävänä oli tukea palveluntuottajien työntekijöitä työmenetelmän käyttöönotossa ja käyttämisessä sekä osallistaa yhteiskehittää ja oppia yhdessä juurruttaminen. Ennako-oletuksena oli, että käytöntuen tarjoaminen ja yhdessä tekeminen madaltavat kynnystä työmenetelmän aktiiviseen käyttöönottamiseen, hyödyn-tämiseen ja hyödyn kokemiseen.

Esiymmärryksen kokoamisen ja tausta-aineistoon perehtymisen (analysointi) jälkeen toteutettiin molempien toimijoiden kanssa työpajat (reflektointi yhdessä työntekijöiden kanssa), joihin osallistui työllisyysneuvostosta seitsemän henkilöä ja terveydenhuollosta viisi henkilöä (taulukko 1). Työpajoissa oli tavoitteena jakaa kokemuksia työmenetelmän käytöstä, sovittamisesta omaan asiakasprosessiin sekä hyödynnettävyydestä työssä ja asiakasprosessissa systemaattisesti. Systemaattisesti käytettynä työmenetelmä tuottaa tietoa asiakkaista. Havainnollistimme työmenetelmän hyötyä esittelemällä tapaamisissa työntekijöille heidän asiakkaitensa tekemien kyselyiden poikkileikkaustuloksia (havainnollisuus, kuvio 1, työpaja 1). Yhteisen reflektoinnin lopuksi koottiin mahdolliset kehittämistehtävät ja suunnitelmat työmenetelmän käytön tehostamiseksi. Lisäksi sovittiin seuraavan tapaamisen ja seuranta-haastattelun ajan-kohta (kuvio 1, työpaja 2), jolloin arvioitaisiin kehittämistehtävien onnistuminen ja työmenetelmän juurtuminen toimintaan. Juurtumistulosten vahvistamiseksi tutkimustulosten seuranta toteutettiin osallistumalla terveydenhuollon palveluntuottajan itse järjestämään yhteistyöverkostotyöpajaan (2/2019). Tulosten vahvistamiseksi tutkijat toteuttivat työllisyysneuvoston palveluntuottajalle sekä muille alueen työllisyysneuvoston työntekijöille kaksi työpajaa (9/2018 ja 5/2019). (kuvio 1.)

Terveydenhuollon toimijan työpajakeskustelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja ne litteroitiin. Työllisyysneuvoston työntekijöiden ensimmäinen työpaja oli luonteeltaan toiminnallinen ja päällekkäistä puhumista oli paljon, mikä hankaloitti keskustelun nauhoittamista. Sen sijaan toinen tutkijoista kirjasi keskustelua suoraan tietokoneelle. Puolen vuoden kuluttua toteutettiin työllisyysneuvoston kanssa toinen työpaja, jonka keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lisäksi tallensimme ryhmän papereille (fläpille) kirjaamat tuotokset. Koko aineisto ana-

lysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä tutkimuskysymyksen mukaisesti. Terveydenhuollon toimijan osalta ei koettu tarvetta toiselle työpajalle, koska työmenetelmä vaikutti jo vakiinnuttaneen paikkansa.

Aineisto ja analysointi

Tutkimuksen aineisto koostui litteroiduista seitsemästä yksilö- ja ryhmähaastatteluaineistosta (esiymmärrysaineisto) sekä työpajojen (n= 3) materiaaleista. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 123 sivua (taulukko 1). Aineisto analysoitiin Atlas.ti -ohjelmalla. Kaksi tutkijaa luki aineiston ensin itsenäisesti muutamaan kertaan tehden ”esiluokittelua”. Tämän jälkeen tutkijoiden itsenäistä luokittelua verrattiin keskenään ja todettiin niiden olevan samankaltaiset. Aineiston analysointi jatkui luokittelemalla aineistoa tutkimuskysymyksen mukaisesti uuden työmenetelmän juurtumisen estäjiin ja mahdollistajiin. Aineistosta nousseiden pääluokkien jälkeen teemat jaettiin alaluokkiin ja laskettiin niiden esiintyminen aineistossa erikseen juurtumisen estäjien ja mahdollistajien suhteen.

Tutkimuksen eettisyys

Palvelujärjestelmän toimijoiden ja itsearviointimenetelmän juurtumiseen liittyvään tutkimukseen saatiin Työterveyslaitoksen eettisen työryhmän lupa 6/2017. Haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneet saivat kirjallisen tiedotteen, suostuivat vapaaehtoisesti mukaan tutkimukseen sekä antoivat kirjallisen suostumuksensa. Tutkimuksen luonteeseen liittyen tutkijat olivat tiiviisti mukana juurtumisprosessissa. Teimme tutkimuksen aikana muistiinpanoja reflektoiden tutkittavaa ilmiötä, nostaen sitä käsitteelliselle ja objektiiviselle tarkasteltavalle tasolle.

TULOKSET

Tutkimuksen päätulokset perustuvat haastatteluaineistoon sekä työpajoissa kerättyihin aineistoihin. Muu aineisto toimi tuloksien syventämisen, ymmärryksen ja tarkemman analyysin tukena. Tutkimusaineistosta löytyi sekä yksilöön että rakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat juurtumiseen. Tekijät voitiin jakaa kuuteen pääluokkaan: työ- ja toimintakyvyn

Taulukko 2. Yleisimmät toimintamallin juurtumisen estäjät ja mahdollistajat

Pääluokka	Estäjä	Mahdollistaja
Työmenetelmän käyttäminen (vrt. monimutkaisuus)	Digitaalisuus ja osaamisvaatimukset Kirjaamiskäytännöt Tietojärjestelmien yhteensopimattomuus Epäsystemaattinen käyttäminen	Työntekijän asenne, osaaminen Systemaattinen käyttäminen; integroitu asiakasprosessiin Digitaalisuuden hyödyntäminen
Toimintaympäristö (vrt. yhteensopivuus)	Resurssit Siiloutunut palvelujärjestelmä Palvelutuotantoa koskevat ohjeet ja määräykset	Moniammatillinen verkosto Vertaisten kokemusten vaihto Verkostojen laajuus ja laatu
Työmenetelmä/kysely tuotteena (vrt. kokeiltavuus, havainnollisuus)	Työmenetelmä/kysely ei sovellu organisaatiossa tehtävään asiakastyöhön (kohderyhmä), Tuote on keskeneräinen	Tarjottu tuki ja apu, yhteiskehittäminen
Tarve ja hyöty (vrt. suhteellinen etu)		Asiakasprosessien sujuvoittamisen ja kehittämisen tarve Koettu konkreettinen hyöty

itsearviointi -kysely tuotteena, kohderyhmä, työmenetelmän käyttö, tarve ja hyöty, toimintaympäristö ja kehittämistyö. Luokat jakautuivat 18 eri alaluokkaan, jotka mainittiin uuden työmenetelmän juurtumisen estäjinä tai mahdollistajina. Huomioitava on, että moni tekijöistä toimi sekä estäjänä että mahdollistajana. Pelkästään mahdollistajina mainitut alaluokat olivat yhteinen kehittämistyö ja työmenetelmän käyttämiseen tarjottu tuki ja apu. Vaikka yhtenä työmenetelmän juurtumisen estäjänä nähtiin asiakastyöhön liittyvät resurssit, yhteisen kehittämisen ei kuitenkaan koettu vievän resursseja liikaa, vaan kehittämistyö koettiin palkitsevana. Yksittäisiä mainintoja erilaisista juurtumisen estäjistä (n=104) ja mahdollistajista (n=239) oli runsaasti, mutta aineistosta nousi selkeästi esiin muutama kokonaisuus. Seuraavassa esittelemme tarkemmin yleisimmät juurtumisen estäjät ja mahdollistajat (taulukko 2).

Estäjät

Juurtumisen estäjistä tärkeimmäksi nousi työmenetelmän käyttöön (monimutkaisuus) liittyvät tekijät (n=46). Käytön ongelmia tuli esiin mm. kyselyn teknisessä käyttämisessä liittyen vastaajan tietokoneen käytön osaamiseen ja resursseihin. Kaikilla palvelujärjestelmän asiakkailla ei ollut käytössään esimerkiksi sähköpostiosoitetta, mikä esti digitaalisten työvälineiden täysimittaista hyödyntämistä.

”..ja aika harva sit pystyy sitä täyttään sitä koko kysely esimerkiks sähkösesti koton.”
[Työpaja]

Vaikka asiakas ja työntekijä osaisivat käyttää uutta työmenetelmää ja siihen liittyviä digitaalisia ominaisuuksia, ongelmaksi koettiin uuden työmenetelmän ja organisaation omien tietojärjestelmien yhteensopimattomuus. Uuden työmenetelmän tuottamaa tietoa ei tämän takia

kyetty hyödyntämään täysimittaisesti. Tämä tuli konkreettisesti esiin asiakastietojen kirjaamisessa. Työmenetelmän avulla saatiin monipuolista tietoa asiakkaasta, mutta uuden tiedon tulkinta oman organisaation tietojärjestelmään ja sen rakenteisiin oli haasteellista. Tämä tuotti lisätyötä, syöden jo ennestään niukkaa asiakastyöhön varattua aikaa.

”Niin sen jälkeen siinä, ku kirjataan. Kyllä. Mä yritin rakentaa siihen sellasta valmista fraasia, joka helpottais sen kirjaamista, mutta ei se oikein toimi, kun ei siihen oikeen. Sitä ei oikeen saa kiinni, siitä tuloksesta. Se pitää kuitenkin sieltä.....kaivaa siihen sopivat lauseet, jotka kuvais sitä tilannetta... että ei se oikein toiminu se mun fraasikokeiluni.” [Yksilöhaastattelu]

Työmenetelmän käyttämiseen liittyviä juurtumista vaikeuttavia tekijöitä olivat myös haasteet yksittäisen työntekijän mutta myös koko organisaation työkäytäntöjen muuttamisessa. Palvelujärjestelmän työntekijöillä oli paljon viranomaistoimintaan liittyvää pakollista kirjaamista ja lausuntojen kirjoittamista. Näiden toimintojen tuottamiseen oli syntynyt omat vakiintuneet prosessinsa.

Työmenetelmän juurtumisen estäjänä oli myös sen käytön jakautuminen epätasaisesti organisaation sisällä, koska päätöstä yhtenäisestä tavasta toimia ei oltu sovittu. Jos mallin käyttäminen jäi yksittäisille työntekijöille sattumanvaraiseksi toimintatavaksi, juurtumista ei tapahtunut, eikä siitä toisaalta saatu hyödynnettyä kaikkia mahdollisuuksia. Lisäksi haasteena oli myös työntekijöiden vaihtuminen.

”Käytön laajenemista on tällä hetkellä estänyt lähinnä työntekijöiden vaihtuminen ja Kykyviisarin käyttö irrallisena palveluita suunniteltaessa. Tehdään kun se tulee vaan tehdäkälkökulma.” [Yksilöhaastattelu]

Toisena merkittävänä juurtumisen estäjänä mainittiin toimintaympäristöön liittyvät tekijät (n=41). Tähän teemaan liittyviä haasteita olivat mm. käytettävissä olevat resurssit sekä moniammatillisuuden ja verkostomaisen työotteen toteuttaminen siiloutuneessa palvelujärjestelmässä. Käytännössä tämä näkyi palvelujärjestelmän

eri palveluntuottajien moninaisissa asiakastietojärjestelmissä, minkä takia asiakkaan tiedot eivät siirtyneet palvelusta toiseen siirryttäessä. Tämä tuli esiin erityisesti terveydenhuollon ja työllisyydenhoidon välisessä yhteistyössä. Lisäksi haasteita juurtumiselle asettivat muut käytössä olevat asiakastyössä käytettävät menetelmät ja palvelujärjestelmäudistus.

”Lomakkeisto läpi ennen sitä vastaanottoa. Ja vastaanoton aikana sitten kartotetaan, haastellaan asiakas uudestaan, että se on, joku noin ehkä tunti menee etukäteistuntiin, sitten semmoinen puoltoista tuntia reilu siihen vastaanottoon, käydään tuo läpi ja sit asiakas tekee vielä ton WHOQoL-Bref. 15, sen elämänlaatumittarikyselyn. Ja sen jälkeen me sit kirjataan se kaikki tieto.” [Yksilöhaastattelu]

Usein palveluntuottajilta vaadittiin tiettyjen menetelmien käyttöä edellytyksenä palvelun tuottamiseen. Tämä yhdistettynä niukkeneviin resursseihin ja pakollisiin eri tietojärjestelmiin kirjaamisiin toi ymmärrettävästi lisää haasteita uuden työmenetelmän käyttöönotolle.

Huomattavasti edeltäviä tekijöitä vähemmälle huomiolle nousi juurrutettavan työmenetelmän ominaisuudet (n=11). Koska juurrutettava työmenetelmä oli vielä kehittyvä, se loi epäilyä sen soveltavuudesta omaan työhön. Työmenetelmää kokeiltiin erilaisissa asiakasprosesseissa, joiden kohderyhmälle työ- ja toimintakyvyn itsearviointi työntekijöiden mukaan osoittautui liian haastavaksi käyttää. Vaikka työntekijät kokivat työmenetelmän hyväksi, sillä tuotettu uusi asiakastieto ei välttämättä tuonut lisätietoa aikaisempaan.

”Niin, ehkä jotakin sellasta, että joskus sillai sitä ihmettelee sit, ku kattoo sen tuloksia, et muistaa mikä puhelu se on, että onks tää vaikka sama ihminen? Täytyy monta kertaa tarkistaa, että no, oliko tää nyt oikein varmaan, vaan onko toi ihan väärä? Kyl siinä sellast, kyllä se niin tilanteeseen sidottua tää meidän elämä on, että...” [Työpaja]

Mahdollistajat

Työmenetelmän juurtumisen mahdollistajista tärkein oli yksinkertaisesti työmenetelmän käyt-

täminen (n=98). Käyttämiseen liittyvistä tekijöistä eniten mainittiin työntekijän asenteeseen, osaamiseen ja odotuksiin liittyviä asioita. Muita mainintoja mahdollistajista olivat mm. se, että organisaatioissa oli sovittu uuden työmenetelmän systemaattinen käyttö, työmenetelmän ominaisuudet ja mahdollisuus käyttää sitä digitaalisesti.

Uusien työkalujen käyttöönotto vaati työntekijältä uteliaisuutta. Koska uuden työmenetelmän digitaaliset ominaisuudet sen mahdollistavat, moni työntekijä oli ensin itse kokeillut kyselyä, jolloin hän sai käyttäjäkokenuksen. Kokemuksensa jälkeen työntekijän oli helpompi esitellä ja perustella kyselyn käyttöä asiakkaalleen.

”No, ainakin sillä, mitä mä nyt ensin täytin sen itelläni... miltä tää tuntuu täyttää, ni mun mielestä aika vaivaton, et vaikka nyt on sit kaikki täyttänyt paperisena sen tässä.”
[Työpaja]

Työmenetelmän juurtuminen osaksi asiakasprosessia vaati työyhteisön keskustelua ja yhdessä sopimista miksi, kenelle ja miten menetelmää hyödynnetään. Tämän jälkeen systemaattinen käyttö edellytti kaikkien työntekijöiden sitoutumista yhtenäisen toimintatavan noudattamiseen. Tämä vaati asiakasprosessin aukaisemista, paloittelemista sekä vastuiden jakamista työntekijöiden kesken.

”Sihteeri toimittaa, lähettää kutsut, julkaisee ne lomakkeet ja pyydetään ne suostumukset, ni silloin jo lähtis tavallaan se mahdollisuus joko paperisena tai sähköisenä täyttää kysely.”

”Puhuja 1: Me jatkamme, ja käytämme sitä kyselyä jokaisen asiakkaan kohdalla, joka on mahdollista.

Puhuja 2: Ja sähköisiä versioita käytetään.”
[Työpaja]

Juurtuminen oli helpompaa, mikäli toiminta oli uutta, eikä sillä ollut vielä vakiintunutta toimintatapaa eikä asiakasprosessia. Aineistossa oli mukana toimijoita, jotka jo palvelunsa suunnitteluvaiheessa olivat pohtineet jotakin systemaattista toimintatapaa.

”Jotenki se kysely on ollu meil täs nyt koko ajan matkas mukana ja varmaan silloin jo... suunnitteluvaiheessakin.” [Työpaja]

”..meillä oli hankesuunnitelmassa mun mielestä jo tää...siis juuri tämä työmenetelmä ei ollu, mutta siis jonkinlainen mittari.” [Työpaja]

Keskeistä juurtumisessa oli myös palvelujärjestelmän moniammatillisen verkoston ja vertaisten kokemusten vaihto. Aineistosta löytyi esimerkkejä siitä (n=67), kuinka vertaiset hakivat kokemuksia toisiltaan liittyen yhteneväisten kohderyhmien kanssa tehtävään asiakastyöhön ja työmenetelmän käyttöön.

”Meihin on ollu yhteydessä tai meihin oli yhteydessä en kuollaksenikaan muista kuka (paikkakunnan nimi). Esimies ois muistanu, koska hän käänsi sen minulle sitten sen viestin. Niin työparini kanssa mietittiin just näitä käyttäjäkokenuksia ja muita ja laitettiin sieltä, kysyttiin kaikkee mahdollista.”
[Ryhmähaastattelu]

Verkostojen laajuudella ja laadulla oli erityistä merkitystä juurtumisen kannalta. Monialainen ja useita organisaatioita yhdistävä verkosto mahdollisti tiedon tehokkaan siirtymisen ja yhteisten työmenetelmien sekä työvälineiden juurtumisen yli sektorirajojen.

”Meil on ohjausryhmässä kattava porukka, et se ei oo mikään pilipali ohjausryhmä, et se on kyl ihan todellinen maakunnan huippuja.”
[Ryhmähaastattelu]

Kun uusi työmenetelmä oli jossakin palvelussa koettu hyväksi, palveluntuottaja halusi jakaa kokemuksiaan verkostossaan. Työmenetelmän juurtumisen osoituksena voitiin nähdä myös se, että palveluntuottaja halusi levittää työmenetelmää.

”No henkilöö ja sitä kautta tahoo. Et ku tässä hän on se ajatus, et ensin koulutetaan henkilöt, jotka sitten koulutetaan kouluttamaan edelleen, eli sit se lähtis leviämään sitä kautta.”
[Ryhmähaastattelu]

Systemaattisen toimintatavan käyttöön ja siihen sitoutumiseen liittyi oleellisesti koettu tarve ja hyöty. Ne tulivat esille aineistossa (n=26) juurtumisen mahdollistajina. Ensinnäkin tarve tunnistettiin ja huomioitiin jo uutta palvelua suunniteltaessa.

”Me tiedettiin alun alkaen, et me tarvitaan jostain kättä pidempää. Ei me voida lähtee ihan mutu-tuntumalla. Meillähän oli... Joo, mä muistan, meillähän oli semmonen hiukan häröinen esitietolomake. Me tarvittiin siihen parempi, ja se, jota lähetään standardoimaan.” [Työpaja]

Toisaalta asiakasprosessissa oli havaittu kehittämisen ja sujuvoittamisen tarve, mutta siihen ei oltu löydetty sopivaa ratkaisua. Tilannetta oli pyritty ratkaisemaan tuloksetta.

”Ja suurin osa on ollu silleen et ei ollu työtoimintakuvanmittaukseen mitään selkeätä, et on kaikennäköst pikkutestii, lippu lappuu ja tämmöstä, tai joku tämmönen epämääräinen itsekehitetty systeemi mikä just ja just pysyy pystyssä, niin sen tyyppistä.” [Työpaja]

Vaikka tarve oli tunnistettu ja siihen haettu ratkaisua uudella työmenetelmällä, juurtuminen edellytti työmenetelmän kokemista hyödylliseksi. Koettu hyöty antoi uudelle työmenetelmälle merkityksen, mikä edesauttoi sitoutumista.

”...kokenut omassa työssä todella hyvänä puheeksi oton välineenä ja hyödyntänyt palvelutarpeen arvioinnissa. Saa asiakkaan puhumaan, aikaisemmin tavoitteita suunniteltaessa ja mietittäessä palvelutarpeita asiakailta sai lypsää tietoja ja mitä palveluita voisi tarvita.” [Yksilöhaastattelu]

Perinteinen käsitys tutkimuksessa mukana olevista palveluntuottajista on ollut varsin hierarkkinen ja organisaatiolähtöinen. Tästä johdun aineistoa kerätessämme odotuksemme oli, että asiakkaisiin liitettävillä ominaisuuksilla ja esimiehellä olisi merkittävä rooli uuden työmenetelmän käyttöönotossa ja juurtumisessa. Aineistosta oli löydettävissä joitakin mainintoja asiakkaista (n=10) ja esimiehestä (n=5).

Vaikka varsinainen osallistava toimintatutkimus päättyi syksyllä 2018, niin halusimme seurata työmenetelmän juurtumista pidemmällä aikavälillä eli oliko se aidosti integroitunut ko. palveluntuottajien asiakasprosesseihin ja oliko käytössä tapahtunut muutoksia (taulukko 1, seuranta ja vahvistaminen). Toimintatutkimuksemme ja seurannan perusteella voidaan todeta, että uusi työmenetelmä juurtui tutkimuksessa mukana olevien palveluntuottajien toimintaan. Terveystieteiden palvelussa työmenetelmää käytettiin asiakkaan esitetietojen kartoittamisessa ja apuna palveluntarpeen arvioinnissa sekä suunniteltaessa asiakkaan ensitapaamiseen osallistuvan moniammatillisen tiimin kokoonpanoa. Työllisyydenhoidossa työmenetelmää oli muokattu (re-invent) paremmin heidän prosessiinsa sopivaksi eli he mm. pidensivät seuranta-aikaa. Työmenetelmää käytettiin tilanteen arvioinnissa, tavoitteiden asettamisessa, toiminnan suunnittelussa sekä seurannassa yksilö-, ryhmä- ja palveluntuottajan tasoilla.

POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät ja / tai mahdollistavat uuden työmenetelmän juurtumista asiakastyöhön. Tutkimus toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena yhdessä työllisyydenhoidon ja terveydenhuollon toimijoiden kanssa. Työmenetelmän juurtumisen yleisemmäksi estäjäksi mainittiin sen käyttämiseen liittyvät tekijät, kuten digiosaamattomuus ja puutteelliset resurssit, kirjaamiskäytännöt sekä epäsystemaattinen käyttö. Seuraavaksi yleisemmät estäjät olivat toimintaympäristö ja työmenetelmän ominaisuudet. Juurtumisen tärkeimmät mahdollistajat liittyivät työmenetelmän käyttämiseen (asenne, osaaminen, odotukset, systemaattinen käyttö) ja toimintaympäristöön. Yksittäisten toimijoiden, varhaisten omaksujien, levittämistyön lisäksi oli mielenkiintoista havaita työmenetelmän leviämistä sosiaalisten osajärjestelmien välillä. Tämän tutkimuksen perusteella esimiehen rooli juurtumisessa ei noussut merkittävästi esiin. Asiantuntijatyössä työntekijät johtavat työtään ja valitsevat työtä parhaiten palvelevat työmenetelmät. Esimiesten rooli on toteuttaa strategiaa ja johtaa asiantuntijuutta. Yleisimmissä juurtu-

misen estäjissä ja mahdollistajissa oli sekä yksilöön että rakenteisiin liittyviä tekijöitä. Kyse on kompleksisesta ilmiöstä, jossa juurtumiseen vaikuttavat rinnakkaiset ja päällekkäiset vaikutusmekanismit. Olennaista juurtumiselle oli tarve uudelle työmenetelmälle ja toisaalta sen käyttämisestä koettu hyöty.

Systemaattinen ja rakenteinen kirjaaminen kuuluvat viranomaistyöhön. Lisäksi valtaosa yhteiskunnan kansalaisille tarjoamista palveluista on siirtymässä digitaalisiksi, mikä huonosti toteutettuna on eriarvoistavaa, etenkin kun terveydentilansa ja elämänlaatunsa huonoksi kokevat käyttävät vähemmän sähköisiä palveluita (Hyppönen & Ilmarinen 2018). Saavutettavuuteen ja helppokäyttöisyyteen liittyvät myös työntekijöiden kokemat ongelmat eri tietojärjestelmien yhteensopimattomuudesta. Siitä syntyy päällekkäistä resursseja syövää kirjaamista sekä ylimääräistä eri toimintalogiikkojen opettelua. Työntekijöillä voi lisäksi olla oikeutettuakin epäluuloisuutta digitaalisia menetelmiä kohtaan (Jokinen 2018), varsinkin kun yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa palvelujärjestelmän rakenteisiin ja tietojärjestelmiin. Saavutettavat ja toimivat tietojärjestelmäratkaisut auttavat sekä yksilö- että rakenteellisella tasolla uusien toimintamallien käyttöönottoa ja omaksumista.

Työmenetelmän ominaisuudet ja monimutkaisuus vaikuttavat sen käyttöönottoon ja juurtumiseen (Rogers 1995). Asenteeseen ja menetelmän systemaattiseen käyttöön voidaan vaikuttaa, kun käyttö suunnitellaan ja perustellaan muun muassa tiedolla johtamisen sekä oman työn arvioinnin tarpeilla. Uusien toimintamallien kehittämisessä on syytä kiinnittää huomiota niiden saavutettavuuteen, kokeiltavuuteen ja havainnollisuuteen. Tämä edesauttaa yksilötasolla niiden omaksumista. Nopeasti leviävän innovaation perusominaisuuksista havainnollisuus (innovaation tuottaman hyödyn ilmentäminen ja raportointi) ei tuloksissamme tullut esiin merkittävänä ominaisuutena työmenetelmän juurtumisessa. Syynä tähän voi olla se, että osallistavalle toimintatutkimukselle ominaisesti, toimijat olivat itse kiinteästi mukana suunnittelemassa työmenetelmän käyttöönottoa ja hyödyntämistä omassa asiakasprosessissaan.

Työn kehittäminen liittyy vahvasti nykyajan itsensä johtamisen vaatimuksiin. Uusien toimin-

tapojen ja työmenetelmien vertikaalisen ja horisontaalisen juurruttamisen avainhenkilöt eivät välttämättä ole esimiehiä. Kehittämistyön tulosten juurruttamisessa käytännön työntekijöiden merkitys on suuri, koska tulokset ja kokemukset saadaan näkyväksi vain heidän kauttaan (Peltola & Vuorento 2007). Tutkimustuloksemme vahvistavat työntekijöiden roolin juurtumisprosessissa. Kun työntekijä hallitsi työmenetelmän käytön ja hyödyntämisen, sen käytöstä tuli osa asiakastyötä, jolloin työntekijän oli helpompi motivoida asiakasta vastaamiseen.

Tutkimuksemme aineisto edusti toimialoja (sosiaali- ja terveydenhuolto, kuntoutus, työllisyys- ja työterveys), joiden toimintaympäristö on monitoimijainen ja siiloutunut. Tutkimuksemme ymmärsimme nämä toimijat sosiaalisina järjestelminä, jotka koostuivat samaan päämäärään työskentelevistä yksilöistä. Näiden useiden järjestelmien kokonaisuuden mielsimme palvelujärjestelmäksi, jonka toimijoiden tulisi yhdessä työskennellä kansalaisen hyvinvoinnin turvaamiseksi. Usein paljon palveluita tarvitsevilla on monia samanaikaisia asiakkuusprosesseja, joten verkostotyö on muodostunut välttämättömyydeksi, mutta sitä vaikeuttaa tiedonkulku ja erilaiset ammatilliset viitekehukset (Palomäki 2018). Verkostoitunut järjestelmä lähtee liikkeelle luottamuksen ja suhteiden rakentamisesta (Podolny & Page 1998). Rakensimme erilaisia informaatiokanavia (tilaisuudet, pajat) ja rakenteita (toimiva yhteydenpito) edistääksemme juurtumista (vrt. Rogers 1995). Nämä palvelivat verkostoitumisessa ja vertaisten vuoropuhelussa ja tiedonvaihdossa. Kohdistimme tietoisia juurruttamisinterventioita toimijoiden varhaisiin omaksujiin, jotka tiedottivat uuden työmenetelmän käyttämisestä vertaisilleen. Tutkimuksen aikana oli käynnissä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, jonka tarkoituksena oli sujuvoittaa erityisesti paljon palveluita tarvitsevien prosesseja. Tutkimuksemme mukana olleet palvelujärjestelmän eri toimijat olivat käyttäneet resursseja uudistukseen vastaamiseen ja osa toimijoista kuvasi työnsä menneen ”hukkaan”. Tästä tutkimuksemme otsikko.

Monitoimijaisuuden lisäksi tutkimuksemme toimintaympäristöä määrittävät lakisääteisyys ja viranomaisvelvollisuudet, mikä ohjaa palveluita usein organisaatio- ja toimenpidekeskeisyyteen. Palveluiden tavoitteena on kuitenkin yksilöläh-

töisyys, jolloin työotteen tulee olla asiakasläh-
töinen (Kokko 2018). Ylirukan ja Hännisen
(2014) mukaan juurtuvan menetelmän tulisi an-
taa arvolupaus työkäytäntöihin, tässä tapaukses-
sa asiakaslähttöisyyteen. Myös Rogers (1995) ko-
rostaava innovaation tuottamaa lisäarvoa. Tutki-
muksessamme juurrutettava työmenetelmä pe-
rustuu vastaajan itsensä tuottamaan tietoon, mi-
kä tuo palveluun lisäarvoa lisäämällä asiakkaan
osallisuutta ja toimijuutta asiakasprosessissaan.
Juurtumista edistääkin koko palvelujärjestelmän
ja asiakkaan yhteisten, arvolupauksen lunas-
tavien työmenetelmien kehittäminen. Lisäksi
ne parhaimmillaan lisäävät tiedonkulkua ja
ymmärrystä sekä palvelujärjestelmän yhteisen
monialaisen viitekehyksen muodostumista, jol-
loin useat rinnakkaiset asiakasprosessit voidaan
yhdistää.

Esimiehen rooli työmenetelmän käyttöön-
otossa ja juurtumisessa ei saanut merkittävästi
mainintoja tutkimushaastateltavien kertomana.
Tosin tutkimuksen tausta-aineisto -materiaalis-
ta (sähköpostiyhteydenpito) löytyy esimerkki
siitä, kuinka esimies oli käyttänyt työmenetel-
män ominaisuuksia hyödyksi havainnollistaes-
saan yksikkönsä toiminnan tuloksia kaupun-
ginjohdolle, ja toiminut siten merkittävässä roo-
lissa vertikaalisen juurtumisen edistämässä.
Esimiehillä olikin ratkaiseva merkitys perustel-
lessa työmenetelmän tarvetta, käyttöä ja hyötyä
sekä työntekijöilleen että organisaation johdolle.
Zitting ym. (2019) mukaan työtapojen muutos
vaatii esimiehiltä tiedon jakamista, perusteluja
ja keskustelua työntekijöiden kanssa. Johdon
tärkeä tehtävä onkin luoda innostusta ja mah-
dollistaa rakenteita.

Innovaatio juurtuu helpommin, jos se sisälly-
tetään osaksi olemassa olevia rutiineja (Rogers
1995). Tutkimuksessamme terveydenhuollon
palveluntuottajan toiminta oli uutta ja he tarvitsi-
vat työmenetelmän, minkä vuoksi se integroitui
suoraan asiakasprosessiin. Työllisyydenhoidon
palveluntuottajan asiakasprosessit olivat va-
kiintuneet, joten uusi työmenetelmä toi siihen
lisävaiheen, minkä vuoksi juurtuminen vaati
enemmän aikaa, apua ja tukea sekä yhteistä ke-
hittämistä (vrt. re-invent, Rogers 1995). Tarve
yhtenäiselle työ- ja toimintakyvyn arvioinnil-
le kuitenkin oli ja uusi työmenetelmä koettiin
hyödylliseksi, mikä edesauttoi juurtumista. Yksi
kaiken kehittämistoiminnan perusteluja onkin

tarveanalyysin tekeminen ja hyödyn avaaminen
(Witkin & Altschuld 1995).

Ennako-oletuksemme siitä, että yhteiskehittäminen, saatavilla oleminen ja avun tarjoaminen tukevat juurtumista, osoittautui oikeaksi. Työkiireistään huolimatta haastateltavat olivat tyytyväisiä ja sitoutuneita yhteiseen kehittämiseen. Arvolupauksen sisältävän työn kehittäminen on tietoinen investointi tulevaisuuteen, vaikka se vie resursseja aiheuttaen hetkellistä kuormittumista. Tämä tuli esiin haastatteluissa joissa yhdenmukaisesti yhteinen kehittäminen koettiin palkitsevana.

Tutkimuksen heikkoudet ja vahvuudet

Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä on oleellista, että kaikki joihin toiminta kohdistuu, pääsevät osallistumaan ja tulevat kuulluksi (Jääskeläinen 2013). Vaikka yhteiskehittämiseen liittyvien työpajojen ja haastattelujen ajankohdat sovittiin hyvissä ajoin, kaikki työntekijät eivät päässeet osallistumaan jokaiseen tutkimusprosessin vaiheeseen. Työntekijöiden osallistamisesta huolehdittiin kuitenkin keräämällä mahdollisimman monipuolinen tausta-aineisto, ja toimittamalla kehittämistehtävät ja työpajamateriaali yhdyshenkilön kautta koko henkilökunnalle.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkimusaineiston valikoituminen. Osa toimijoista oli jo ennen tutkimuksen alkua tutustunut ja ottanut uuden työmenetelmän käyttöönsä, joten informantit olivat kehittämismyönteisiä ja valmiita yhteistyöhön. Tämä lienee vaikuttanut siihen, että työmenetelmän juurtumisen estäjiä löytyi vähemmän kuin mahdollistajia. Tulokseen on voinut vaikuttaa myös se, että oman työn kehittämisessä voi tulla eteen sokeita alueita, joiden hahmottaminen itse kehittämisprosessissa mukana oleville on hankalaa. Tästä voi syntyä vinoumaa, koska omasta toiminnasta halutaan antaa positiivinen kuva. Valikoitumiseen liittyi myös se, että toimijoilla oli varattu työaikaa kehittämistyöhön.

Tutkimuksemme vahvuutena voidaan pitää tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessamme oli kyse asiakasprosessiin ja siten vuorovaikutukseen liittyvän työmenetelmän juurruttamisesta organisaatioissa, joiden rakenne ja tuotetut palvelut olivat erilaisia. Valitsimme tutkimusme-

netelmäksi osallistavan toimintatutkimuksen, koska sen avulla saadaan vastauksia hierarkkiseen valtarakenteeseen, prosesseihin ja vuorovaikutukseen liittyviin kysymyksiin (Lake & Wendland 2018). Toimintatutkimuksellinen ote ja yhdessä kehittäminen mahdollistivat myös hyödyllisen tiedon saamisen (Whyte 1991), vahvan eri tasojen sitoutumisen ja luottamuksen syntymisen (Kananen 2009; Kuula 1999), prosessin aikaisen oppimisen (Morales 2016) sekä epävirallisten suhteiden luomisen ja jatkuvuuden (re-invent).

Tutkijoiden täytyy olla valmiita ylittämään oman tieteenalansa rajat uutta käsitteellistä viitekehystä, tieteellistä kieltä ja eettistä käytäntöä varten (Lake & Wendland 2018) sekä kehittämään työkäytäntöjään (McNiff ym. 2002) ja asiantuntijuuttaan (Jääskeläinen 2013). Myös tässä tutkimuksessa tutkijat joutuivat ylittämään omien tieteenalojensa raja-aitoja, mikä oli opettavaista, mutta samalla myös haastavaa ja aikaa vievää.

Innovaatioiden diffuusio -teoria on saanut kritiikkiä siitä, että siinä innovaatioiden juurtuminen etenee kaavamaisen lineaarisesti kehittämistä kohti käytäntöön soveltamista, eikä teoria ota tarpeeksi huomioon kehittämistyön verkostomaista systeemisyyttä ja vuorovaikutteisuuksia (Pohjola & Koivisto 2013, Yliruka & Hänninen 2014). Tutkimusotteemme oli toimintatutkimuksellinen; emme vain kuvanneet ja arvioineet tilannetta, vaan olimme mukana tilanteessa ja refleksiivisessä prosessissa muuttamassa sitä. Tutkimusotteemme siis poikkesi diffuusioteorian perusteista jonkin verran. Teoreettista valintaa tuki jo olemassa ollut, yhteiskehitetty innovaatio ja sen käytöstä kertynyt näyttö ja kokemus, mitä hyödynnettiin suunniteltaessa juurruttamisinterventioita. Lisäksi aktiivinen juurtumisen edistäminen kohdistui tiettyihin palveluprosesseihin ja kommunikaatiokanaviin, ei kokonaiseen toimijaverkostoon.

YHTEENVETO

Innovaatioteoreettiseen lähestymistapaan liittyen tutkimuksemme keskeisimmät tulokset:

1. Työmenetelmän juurruttamisessa on huomioitava sen käyttöönoton helppous (mo-

nimutkaisuus). Toimivat tietojärjestelmä-ratkaisut auttavat työmenetelmän kokeilutavuutta ja käyttöönottoa sekä yksilö- että rakenteellisella tasolla.

2. Työmenetelmän on todistettava hyötynsä ja tuottamansa lisäarvo (suhteellinen etu).
3. Työmenetelmän on lunastettava arvolupaus eli sovittava yhteen sosiaaliseen järjestelmään ja paradigmaan (yhteensopivuus). Arvolupauksen lunastava menetelmä leviää helpommin myös sosiaalisten osajärjestelmien välillä.
4. Työmenetelmän juurtuminen edellyttää, että sen käyttö ei ole sattumanvaraista ja henkilösidonnaista, vaan työmenetelmä on integroitunut työhön ja prosessiin.
5. Työmenetelmän varhaisiin omaksujiin kannattaa kohdistaa juurruttamisinterventioita ja rakentaa informaatiokanavia, niin yksilö- kuin rakennetasolla. Kanavia kannattaa rakentaa myös verkottuviin rakenteisiin.

Johtopäätökset

Kaikelle kehittämistyölle tulee olla tarve. Olenaista on myös osallistaa kohderyhmä, perustella kehittämistarve, osoittaa sen täyttämät arvolupaukset ja hyödyt käytännössä sekä suunnitella juurruttaminen. Kehittämistyön hyvien tuloksien juurruttaminen vie aikaa, sitä tulee vahvistaa sekä seurata onko se aidosti integroitunut toimintaan.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutuksia työmenetelmän juurtumisella on ollut palveluntuottajien toimintaan, ja miten asiakaslähtöisyys, asiakkaan näkökulma ja siihen liittyvä altruismi toteutuvat, kun monialainen yhteistyöverkosto käyttää yhteisiä työmenetelmiä. Olisi myös tarpeellista selvittää, toimivatko yhteiset työmenetelmät yleisemminkin sosiaalisten järjestelmien yhteisen viitekehyksen rakentajina. Koska palvelujärjestelmän toimintaympäristössä tehdään paljon kehittämistyötä, olisi myös hyödyllistä selvittää taloustieteellisiä näkökulmia juurruttamiseen liittyen, eli kuinka paljon uuden työmenetelmän kehittäminen ja käyttöönotto maksavat, mitkä ovat hyödyt ja kustannukset.

LÄHDELUETTELO

- Aaltola, Hanna (2013). Toimintamallien jalkauttaminen hajasijoittuneessa ja moniammatillisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma maanpuolustuskorkeakoulu Haettu sivulta <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92159/SM711.pdf?sequence=2> 27.6.2018.
- Arnkil, Tom, Seikkula, Jaakko & Ankil, Robert (2005). Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. *Yhteiskuntapolitiikka*, 70(6), 639–649.
- Arnkil, Tom & Alhanen, Kai (2009). ”Älkää ottako tätä karkkia pois”. *Yhteiskuntapolitiikka*, 74(3), 316–329.
- Hujala, Anneli & Lammintakanen, Jaana (2018). Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. KAKS-Kunnallisan kehittämissäätiö. Helsinki: Kunnallisan keittämissäätiön Julkaisu 12.
- Hämäläinen, Hannu, Jäppinen, Tuula & Kivisaari, Sirkku (2011). Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla? *Yhteiskuntapolitiikka*, 76(2), 219–226.
- Hyppönen, Hannele & Ilmarinen, Katja (2018). Sähköisten sosiaali- ja terveyspalvelujen tarjonta, palvelujen käyttö ja esteet. Teoksessa Kestilä, Laura & Karvonen, Sakari (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2018*, 279–290. Oy. Helsinki: THL:n julkaisuja Teema 31. Punamusta.
- Jokinen, Eeva (2018). Muutoksen hallinnan asiantuntijoita. *Janus*, 26(1), 73–77.
- Jokisaari, Markku & Vuori, Jukka (2010). The Role of Reference Groups and Network Position in the Timing of Employment Service Adoption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 137–156. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun039>
- Jolanki, Outi, Tynkkynen, Liina-Kaisa & Sinervo, Timo (2017). Professionals' views on integrated care. *Journal of integrated care*, 25(4), 247–255. <https://doi.org/10.1108/JICA-06-2017-0018>
- Jääskeläinen, Arja (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosessista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Acta Universitatis Lapponiensis 252. Rovaniemi: Lapin Yliopiston kustannus. Haettu sivulta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y 18.9.2019.
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika (2010). *Verkojohtamisen opas. Yhdessä tekemisen ja osallistamisen menetelmiä*. Muutosvoimaan vanhustyön osaamiseen – hankkeen julkaisu. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kananen, Jorma (2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämisesä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kivisaari, Sirkku (2001). *Kokemuksia vuorovaikutuksesta kehittämistyössä. Juurruttaminen kokeiluna*. Työpapereita nro 58/01. DMP-Digital Media Partners, Espoo. Haettu sivulta <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2001/tp58.pdf> 18.9.2019.
- Kivisaari, Sirkku & Lovio, Raimo (2004). Juurruttaminen käyttäjälähtöisen teknologian kehittämisen muotona. *Tiedepolitiikka*, (3), 43–50.
- Kokko, Riitta-Liisa (2018). Asiakaslähtöisyys tavoitteena työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa. *Janus* 26(2), 123–139.
- Kuula, Arja (1999). *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku (2002). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Lake, Danielle & Wendland, Joel (2018). Practical, Epistemological, and Ethical Challenges of Participatory Action Research: A Cross-Disciplinary Review of the Literature. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 3(22), 11–42.
- Lee, Yi-Hsuan, Hsieh, Yi-Chuan & Hsu Chia-Ning (2011). Adding Innovation Diffusion Theory to the Technology Acceptance Model: Supporting Employees' Intentions to use E-Learning Systems. *Journal of Educational Technology & Society*, 14(4), 124–137.
- Mac Vaugh, Jason & Schviano, Francesco (2010). Limits to the diffusion of innovation: A literature review and integrative model. *European Journal of Innovation Management*, 13 (2), 197–221. <https://doi.org/10.1108/14601061011040258>
- McNiff, Jean, Lomax, Pamela & Whitehead, Jack (2002). *You and your action research project*. London: Routledge.
- Morales, Marie Paz E. (2016). Participatory Action Research (PAR) cum Action Research (AR) in teacher professional development: A literature review. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 2(1), 156–165.
- Ora-Hyytiäinen, Elina, Ahonen, Outi & Partamies, Sanna (2012). *Hoitotyön kehittäminen juurruttamalla*. Tutkimus- ja kehittämistoimintaa ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyönä.

- Laurea-ammattikorkeakoulu, Lohjan yksikkö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Palomäki, Susanna (2018). Asiakkaiden kokemuksiin perustuvat kuntoutusta tukevat prosessit yhteisten toimintojen alueella. *Kuntoutus* 2/2018, 21–33.
- Peltola, Ulla & Vuorento, Mirkka (2007). *Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämishankkeista*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Podolny, Joel & Page, Karen (1998). Network forms of organization. *Annu Rev Sociol* 24, 57–76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>
- Pohjola, Pasi & Koivisto, Juha (2013). Innovaatiot käytäntöinä: Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. *Yhteiskuntapolitiikka*, 78(1), 89–98.
- Rogers, Everett (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rogers, Everett (1983). *Diffusion of innovations*. Third Edition. New York: The free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. Haettu sivulta <http://www.experience-capitalization.net/bitstream/handle/123456789/83/diffusion-of-innovations.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 19.7.2019.
- Saari, Juho (2008). Sosiaaliset innovaatiot sosiaali- ja terveyspolitiikassa. Teoksessa Saari, Juho (toim.) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- terveysturvan keskusliitto.
- Saikka, Peppi (2018). *Hallinnan rajoilla – Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistymisen edistämiseksi*. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 74. Yhteiskuntapolitiikka. Helsinki: Unigrafia.
- Saikka, Peppi & Sinervo, Leini (2010). Työttömien terveyspalvelujen juurrutus. Valtakunnallisen PTT-hankkeen kokemuksia, arviointitutkimuksen tuloksia ja kansallisia suosituksia. Raportti 42/2010. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Aksidenssi Oy.
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Simpura, Jussi (2008). Innovaatiojärjestelmä hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Saari, Juho (toim.) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Tonttila, Jarkko (2015). *Työpolitiikan palvelurakennearviointi – Asiakaslähtöisempää ja tuloksellisempaa palvelua*. TEM julkaisuja 1/2015.
- Unkila Kirsi, Lautala Kalle, Wikström Miia, Joensuu Matti & Savinainen Minna (2018). Kognitiivinen haastattelu kyselylomakkeen kehittämisessä. Esimerkkinä työ- ja toimintakyvyn itsearviointimenetelmä Kykyviisari. *Kuntoutus*, 1, 17–24.
- Valtakari, Mikko & Eskelinen, Juha (2016). *Yksityiset palveluntuottajat julkisen työnvälityksen täydentäjinä* TEM julkaisuja 12/2016.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko (2007). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wikström, Miia, Anttila, Heidi, Savinainen, Minna, Kouvonen, Anne & Joensuu, Matti (2020). Development and content validity of the Abilitator: a self-report questionnaire on work ability and functioning aimed at the population in a weak labour market position. *BMC Public Health* 20, 327. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8391-8>
- Witkin, Belle Ruth & Altschuld, James (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment. A Practical Guide*. Thousands Oaks: Sage.
- Whyte William Foote (1991). *Participatory Action Research*. London: Sage.
- Väisänen, Teija (2016). *Näyttöön perustuvan toiminnan juurruttaminen päivytyshoitotyöhön*. Opinnäytetyö. Lokakuu 2016. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Kliinisen asiantuntijan koulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Yliruka, Laura & Hänninen, Kaija (2014). Sosiaalityön arviointimenetelmän käyttöönotto toimijaverkkona. *Yhteiskuntapolitiikka*, 79(3), 278–290.
- Zitting, Joakim, Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(4), 380–392.