

# KOHTI TIIVIIMPÄÄ VERKOSTOYHTEISTYÖTÄ

Kehittämissuhteet Lahden kaupungin  
nuorisopalveluiden Starttivalmennukselle

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosionomi (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Tarja Nopanen-Raunio

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen, Sosiaali- ja terveysalan  
ylempi ammattikorkeakoulututkinto

NOPANEN-RAUNIO, TARJA: KOHTI TIIVIIMPÄÄ  
VERKOSTOYHTEISTYÖTÄ  
Kehittämisehdotukset Lahden kau-  
pungin nuorisopalveluiden Starttival-  
mennukselle

82 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää jo voimassa olevaa yhteistyötä Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen ja eri viranomaistahojen välillä. Tavoitteena oli antaa kehittämisehdotuksia Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen verkostoyhteistyöhön. Verkostoyhteistyön kehittämisehdotusten avulla oli tarkoitus selkeyttää Starttivalmennuksessa tehtävää viranomaisten välistä yhteistyötä ja helpottaa nuorten oikea-aikaista ohjautuvuutta Starttivalmennukseen.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät koostuivat taustoittavan aineistonkeruun lisäksi kahdesta eri aineistonkeruun vaiheesta. Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe muodostui Starttivalmennuksen nykytilan analyysistä, jossa menetelminä hyödynnettiin verkostokarttaa ja sinisen meren strategian nelikenttää. Toinen vaihe koostui yhteistyötahoille suunnatusta sähköisestä webropol-kyselestä.

Kehittämistyössä ilmeni, että Lahden kaupungin Starttivalmennuksen yhteistyöverkosto on laaja ja yhteistyö eri toimijoiden välillä vaatii paikoin kehittämistä ja tiivistämistä. Kehittämistyön tuloksena muodostuivat kehittämisehdotukset Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen verkostoyhteistyön tiivistämiseksi. Kehittämisehdotukset on työstetty kerätyn ja analysoidun aineiston pohjalta, ja ne jakautuvat kolmeen aineistosta nousseeseen teemaan. Kehittämisehdotusten pääteemoiksi nousivat tiedotus, markkinointi ja verkostojen työnjaon kirkastaminen.

Avainsanat: nuoret, syrjäytyminen, starttivalmennus, sosiaalinen vahvistaminen, monialainen verkostoyhteistyö

Lahti University of Applied Sciences  
Ensuring children's and young people's welfare, Master's Degree Programme in Social Services

NOPANEN-RAUNIO, TARJA:

TOWARDS STRONGER NETWORK  
CO-OPERATION

Giving development proposals to  
Start-up training of Lahti Youth Services

82 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

---

The idea of this research development-project was to develop already existing co-operation between Start-up training organized by Lahti Youth Services and its various partners. The aim was to give proposals to develop Start-up training network co-operation. With the help of these development proposals the intention was to clarify the multidisciplinary co-operation and facilitate the young people's steering at the right time to the Start-up training.

The development project was implemented as an action research. The methods of this project consisted of background information and two parts of data collection. The first one of these parts of data collection formed the current state analysis of Start-up training by using a network map and SWOT developed by Blue Ocean Strategy. The other part comprised of electronic webropol-survey.

During this developmental work it was found that Start-up training needs wide collaboration network and it still needs more developing and improving. As a result of this developmental work some development proposals to improving co-operation were formed on the basis of the collected and analyzed material. The main development proposals were related to information, marketing and clarifying the networks division of labor and duties.

Key words: youth, exclusion, Start-up training, social empowerment, multidisciplinary network co-operation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kohdeorganisaatio	3
2.2	Kehittämishankkeen tausta	3
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	6
3	NUORTEN STARTTIVALMENNUS JA MONIALAINEN VERKOSTOYHTEISTYÖ	7
3.1	Nuoret ja syrjäytyminen	7
3.2	Työpajojen starttivalmennus	10
3.3	Sosiaalinen vahvistaminen	13
3.4	Monialainen verkostoyhteistyö	15
3.5	Monialaisen yhteistyön kehittäminen	20
3.6	Monialainen yhteistyö nuorten työpajoilla	23
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN	25
4.1	Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	25
4.2	Kehittämisen prosessin eteneminen	27
5	KEHITTÄMINEN LAADULLISTEN AINEISTOJEN POHJALTA	30
5.1	Kehittämishankkeen aineistonkeruun vaiheet	30
5.2	Taustoittava aineistonkeruu	32
5.3	Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe	34
5.4	Aineistonkeruun toinen vaihe	37
5.5	Aineiston analyysi	40
6	TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	42
6.1	Yhteistyön nykytila	42
6.2	Tiedotus	47
6.3	Markkinointi	52
6.4	Verkostojen työnjaon kirkastaminen	53
6.5	Kehittämisehdotukset	55
7	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIA	57
7.1	Kehittämishankkeen toteutuksen arviointia	57
7.2	Taustaorganisaation arviointia kehittämistyöstä	62
7.3	Eettisyys, luotettavuus ja hyödynnettävyys	64

8	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
8.1	Keskeiset tulokset pohdinnan valossa	67
8.2	Jatkokehittämisaiheet	72
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Syrjäytymisestä ja erityisesti nuorten syrjäytymisestä puhutaan yhteiskunnassamme paljon. Syrjäytymisen riskitekijöinä pidetään heikkoa koulutusta, työttömyyttä, yksinäisyyttä ja huonoa terveydentilaa. Terveyserojen kaventamiseksi on välttämätöntä tehdä pitkäjänteistä ja eri sektorien välistä yhteistyötä. Syrjäytymistä, köyhyyttä ja terveysongelmia vähentävän poikkihallinnollisen ohjelman (2011-2015) loppuarvion mukaan mikään toimija tai sektori ei voi onnistua toimimalla yksinään, vaan tarvitaan aitoa poikkihallinnollista ja tavoitteellista yhteistyötä. (STM 2015, 1, 3.) Yhteiskunnan kannalta lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy on merkittävää niin inhimillisesti kuin taloudellisesti. Moniammatillisten yhteistyön muotojen kehittäminen olisi merkittävää nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä. Eri ammattilaisten yhteistyöhön ja moniammatillisuuteen perustuvan toiminnan on todettu tuottavan hyviä tuloksia. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 147, 150.)

Lahden kaupungin strategiassa 2025 kiinnitetään erityisesti huomiota lasten, nuorten ja lapsiperheiden syrjäytymisen ehkäisemiseen sekä yhteisöllisyyteen. Strategian tavoitteena on ehkäistä syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista sekä tukea suvaitsevaisuutta, yhteisöllisyyttä ja monikulttuurisuutta. (Lahden kaupunki 2013, 16.) Huhtikuussa 2015 uudistuneen sosiaalihuoltolain tarkoituksena on hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpitäminen. Lain tarkoituksena on vähentää eriarvoisuutta sekä edistää osallisuutta. Lisäksi huomiota kiinnitetään sosiaalihuollon, kunnan toimialojen ja muiden toimijoiden välisen yhteistyön parantamiseksi. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, 1§.)

Erityisen tuen tarpeessa olevien, työn ja koulutuksen ulkopuolelle jääneiden nuorten tarpeisiin on pyritty vastaamaan kehittämällä työpajojen tarjoamaa starttivalmennusta. Matalan kynnyksen starttivalmennuksen avulla tuetaan nuorten elämänhallintaa sekä vahvistetaan nuoren arjenhallinnan taitoja. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys 2016a.) Starttivalmennuksessa korostuvat nuoren omat mahdollisuudet ja vahvuudet. Starttivalmennuksessa käsitellään monia eri osa-alueita, kuten arvioidaan nuoren työ- ja

toimintakykyä, tutustutaan ja valmentaudutaan erilaisiin työtehtäviin sekä vahvistetaan säännöllistä arkirytmää ja sosiaalisia taitoja. Starttivalmennuksen jälkeen tavoitteena on nuoren eteneminen ammatillisissa suunnitelmissa. Myös monialaisuus ja moniammatillisuus ovat starttivalmennuksen pohjana. (Tuusa & Ala-Kauhaluoma 2014, 51-52.) Työpajojen tarjoama starttivalmennus on monialaista, hallinto- ja sektorirajat ylittävää työtä. Työpajat tekevät monialaista yhteistyötä muun muassa työ- ja elinkeinopalveluiden, sosiaali- ja terveystieteiden, oppilaitosten sekä yhdistysten kanssa. (Työpajojen starttivalmennus, arjen taitoja ja sosiaalista kuntoutusta 2015.)

Teen opinnäytetyöni työelämälähtöisenä kehittämishankkeena Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennukseen, joka on suunnattu pääsääntöisesti 15–25-vuotiaille ilman opiskelu- tai työpaikkaa oleville lahtelaisille nuorille. Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää jo voimassa olevaa yhteistyötä Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen ja eri viranomaistahojen välillä. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehittämissuhteita Starttivalmennuksen ja verkostojen välisen yhteistyön tiivistämiseksi. Kehittämishankkeeni aihe on hyvin ajankohtainen ja se vastaa työyhteisöstä nousseeseen tarpeeseen.

Teen kehittämishankkeeni toimintatutkimuksena ja aineistoa kerään monipuolisesti osallistumalla erilaisiin Starttivalmennuksen kehittämispäiviin. Starttivalmennuksen nykytilanteesta ja tärkeimmistä yhteistyökumppaneista saan tietoa nykytilan analyysin avulla. Webropol-kyselyllä saan puolestaan tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ääntä kuuluviin. Tutkimus etenee toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan ja tutkimuksesta saatuja tuloksia reflektoidaan ja työstetään tutkimuksen aikana.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Teen kehittämishankkeeni Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennukselle, josta käytän jatkossa opinnäytetyöraportissa nimitystä Starttivalmennus. Starttivalmennus on osa Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominoa, ja toimii tällä hetkellä 3-vuotisena hankkeena vuosien 2016-2018 välillä. Starttivalmennus toimi kehittämishanketta aloittaessani Starttipajan nimellä ja kohderyhmänä olivat 15-17-vuotiaat nuoret. Starttipaja toimi aluksi 2,5 vuotisena hankkeena, jonka rahoittajana toimivat Lahden kaupunki ja Uudenmaan ELY-keskus. Lahden Starttipaja oli yksi Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen starttivalmennuksen juurruttamishankkeeseen osallistuneista starttivalmennusta tarjoavista pajoista. Tällä hetkellä Starttivalmennus on kohdennettu pääsääntöisesti 15-25-vuotiaille lahtelaisille nuorille ja siellä työskentelee kaksi starttivalmentajaa.

Starttivalmennuksen tavoitteena on muun muassa vahvistaa nuoren arjen ja elämänhallinnan taitoja sekä suunnitella tulevaisuutta yhdessä nuoren kanssa. Valmennusjakson aikana käydään läpi arkielämän taitoja, työelämän valmiuksia, opiskeluun liittyviä asioita sekä itsetuntemusta. Erilaisten tietojen ja taitojen harjoittelua tehdään niin ryhmä- kuin yksilöharjoitteiden avulla. Starttivalmennuksen tavoitteena on tarjota palvelua nuorille, jotka uhkaavat jäädä muiden toimijoiden palveluiden ulkopuolelle. Starttivalmennus pyrkiikin vastaamaan niiden nuorten tarpeisiin, jotka tarvitsevat yksilöllistä tukea ja hyötyvät säännöllisestä toiminnasta. Tavoitteena on mahdollistaa nuoren siirtyminen esimerkiksi opiskelemaan tai muuhun työpajaan. (Lahden kaupungin nuorisopalvelut, Starttipaja. 2014).

### 2.2 Kehittämishankkeen tausta

Pääministeri Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa on useita eri kärkihankkeita. Yhden kärkihankkeen tavoitteena on edistää terveyttä ja hyvinvointia sekä vähentää eriarvoisuutta. Kyseisen kärkihankkeen tarkoituk-



senä on hyvien käytäntöjen leviäminen ja juurruttaminen laajempaan käyttöön. Hyvien käytäntöjen avulla pyritään edistämään haavoittuvassa asemassa olevien väestöryhmien hyvinvointia ja terveyttä sekä osallisuutta ja vastuunottokykyä. Muutos edellyttää poikkihallinnollista yhteistyötä ja ministeriöiden tehtävänä onkin rakentaa pysyviä poikkihallinnollisen yhteistyön tekemisen tapoja. (Valtioneuvosto 2016a.)

Toinen hyvinvoinnin ja terveyden kärkihankkeista koskee varhaista tukea, ennaltaehkäisevää työtä sekä vaikuttavia asiakaslähtöisiä palveluketjuja yli hallintorajojen. Ihmisten osallisuutta vahvistetaan edelleen, ja muutoksen perustana nähdään eri toimijoiden välinen yhteistyö. (Valtioneuvosto 2015, 20.) Kolmannessa kärkihankkeessa tavoitellaan puolestaan lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sovittamista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Painopistettä siirretään ennalta ehkäiseviin, kaikille yhteisiin ja varhaisen tuen palveluihin. Uudistuksen lähtökohtana toimivat muun muassa lasten sekä nuorten ja heidän vanhempien voimavarojen vahvistaminen, osallistuminen sekä kokemusasiantuntijuus. Lisäksi tässä kärkihankkeessa huomioidaan erityisesti sosiaali- ja terveystalouden sekä kuntien eri palveluiden rajapinnat. (Valtioneuvosto 2016b.)

Pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa pyritään kehittämään myös nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan (Valtioneuvosto 2015, 19). Vuodesta 2013 asti nuorten koulutukseen ja työelämään sijoittumisen edistämiseksi ja nuorten työttömyyden pitkittymisen ehkäisemiseksi toteutetun nuorisotakuun tavoitteena ovat olleet nuorten syrjäytymisvaaraan liittyvien tekijöiden tunnistaminen ja puuttuminen nuorten syrjäytymiskehitykseen varhaisessa vaiheessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3). Nykyisen hallitusohjelman mukaisen yhteisötakuun tavoitteena on syventää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä nuorten tukemiseksi. Sosiaali- ja terveystalouden vahvistamalla pyritään tukemaan nuorten elämänhallintaa ja työllistämistä. Tavoitteena on myös koota parhaita työkäytäntöjä eri kunnista ja laajentaa toimivat mallit yhteiskunnallisiksi. Yhteisötakuun nimissä peruskoulun päättävälle nuorille taataan joko koulutus-, työ- tai kuntoutuspaikka. (Valtioneuvosto 2015, 19.)

Lapset, nuoret ja lapsiperheet ovat Lahden kaupungin strategian painopisteenä vuosina 2013-2016 ja kaupunki sitoutuu tekemään toimenpiteitä ehkäistäkseen lasten, nuorten ja lapsiperheiden syrjäytymistä. Tärkeinä tavoitteina mainitaan sosiaali- ja nuorisotakuiden toteutuminen sekä nuorisotyöttömyysasteen merkittävä laskeminen vuoteen 2020 mennessä. (Lahden kaupunki 2013, 24.) Myös Lahden työllisyys- ja elinvoimaohjelman 2014-2020 keskeisimpinä toimenpiteinä mainitaan toimenpiteet, joilla tähdätään nuorisotyöttömyyden vähentämiseen muun muassa nuorisotakuun keinoin. Nuorten työllisyyden edistämiseksi pyritään kehittämään yrityksille suunnattuja palveluja ja neuvontaa sekä helpotetaan nuorten mahdollisuuksia työllistyä yrityksiin. Myös nuoria työllistävien tahojen verkoston kasvattaminen on tärkeää. Ohjelmassa mainitaan myös nuorisotakuun kuntakokeilu, jossa pyritään toteuttamaan Lahden kaupungin ja työhallinnon yhteisiä toimintamalleja. Tarkoituksena on tavoittaa asiakasnuoret ja ohjata heitä eteenpäin koulutus- ja työllistymispoluille tiiviissä yhteistyössä. Myös viranomaisten keskinäistä tiedonvaihtoa parannetaan. Näiden lisäksi tarjotaan myös muun muassa joustavia työhönvalmennuspalveluita nuorille työnhakijoille. Ohjelmassa korostetaan, että työttömyyden vähentäminen vaatii työpaikkojen lisäksi ennen kaikkea sujuvaa yhteistyötä ja tiedonkulkua työllistämiseen liittyvien eri tahojen välillä. (Lahden kaupunki 2014, 7-8.)

Uudistuneen sosiaalihuoltolain tavoitteena on edistää hyvinvointia ja sosiaalista turvallisuutta sekä lisätä asiakkaiden yhdenvertaisuutta ja palveluiden asiakaskeskeisyyttä. Tärkeä tavoite on myös parantaa ja tiivistää eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Sosiaalipalveluja on järjestettävä sosiaalisen syrjäytymisen torjumiseksi. Tavoitteena on vahvistaa sosiaalista toimintakykyä, ehkäistä syrjäytymistä ja edistää osallisuutta. Sosiaalisen kuntoutuksen menetelmin tuetaan nuorten sijoittumista erilaisiin työ-, työkokeilu-, opiskelu-, työpaja- ja kuntoutuspaikkoihin sekä pyritään ehkäisemään niiden keskeyttämistä. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, 1§, 11§, 17§.)

### 2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää jo voimassa olevaa yhteistyötä Starttivalmennuksen ja eri viranomaistahojen välillä. Kehittämishankkeen tavoitteena on antaa kehittämis ehdotuksia Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen verkostoyhteistyön tiivistämiseksi.

### 3 NUORTEN STARTTIVALMENNUS JA MONIALAINEN VERKOSTOYHTEISTYÖ

#### 3.1 Nuoret ja syrjäytyminen

Syrjäytymisestä ja syrjäytymisvaarassa olevista nuorista puhutaan yhteiskunnassamme paljon. Syrjäytymisen käsite liittyy olennaisesti yhteiskuntaan. Yhteisö normeineen on syrjäytymisen keskiössä, sillä ilman yhteisöä ja yhteiskuntaa ei yksilön ole mahdollista syrjäytyä. Syrjäytyminen liittyy olennaisesti ihmisten välisiin suhteisiin, yhteiskunnan toimijoihin sekä yhteiskunnan valtakulttuuriin kuuluvien määritelmiin arvoista ja normeista. Suomalaisessa kulttuurissa koulutukseen osallistuminen tai sen ulkopuolelle jääminen nähdään yhteiskunnallisesti merkittävänä tekijänä. Mahdollisimman pitkälle kouluttautumista arvostetaan ja puolestaan koulutuksen keskeyttämistä tai vähemmän arvostetun koulutusalan valintaa saatetaan pitää jopa epäonnistumisena. (Jahnukainen 2005, 40-42.)

Yksilö ja koko ympäröivä yhteiskunta vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kiinnittyy yhteiskuntaan ja löytää näin paikkansa. Yhteiskunnan monimutkaisuus hankaloittaa yksilön kiinnittymistä. Syrjäytymistä voidaan pitää niiden toimintajärjestelmien ja yhteisöjen ulkopuolelle joutumisena, joiden kautta ihminen voi pitää yllä elämänhallinnan taitoja ja yhteiskunnallista toimintakykyä. Käänteisesti voidaan todeta, että syrjäytymistä voidaan välttää muun muassa vahvistamalla yksilön yhteiskunnallista toimintakykyä, osallisuutta ja riittävää elämänhallintaa. Yhdellä elämänalueella koettu syrjäytyminen altistaa syrjäytymiseen myös muilla elämänalueilla ja huono-osaisuudella on taipumus kasautua. Suurimmassa vaarassa syrjäytyä ovat heikosti koulutetut. (Hämäläinen 2005, 58-59.) Pelkän peruskoulun suorittaneen nuoren riski jäädä ulkopuoliseksi on lähes kolminkertainen verrattuna ammatillisen, toisen asteen koulutuksen suorittaneeseen nuoreen (Nuorista Suomessa 2014, 25).

Myrskylän (2012, 7) mukaan syrjäytyminen on vahvasti periytyvää. Nyt syrjäytyneenä olevista nuorista noin puolella myös vanhemmat ovat ulko-

puolisia tai työttömiä. Nuoren syrjäytymiseen vaikuttavat lisäksi muun muassa vanhempien sosioekonominen asema, vanhempien koulutuksen taso sekä heikot kotioloiset muiden vaikeuksien lisäksi. (Myrskylä 2012, 7.) Myös Vähä-Vaheen (2014, 67) tutkimuksen mukaan vanhempien sosioekonominen tausta vaikuttaa nuorten koulumenestykseen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös laajemmin Euroopan mittakaavassa, sillä matalasti koulutettujen vanhempien lapset ovat suuremmassa vaarassa syrjäytyä ja kokea köyhyyttä verrattuna korkeammin koulutettujen vanhempien lapsiin. Köyhyyden ja syrjäytymisen on todettu usein kulkevan ketjuna sukupolvelta toiselle. (Eurostat 2015, 178-179.)

Myös Hämäläisen (2005, 57) mukaan syrjäytymisprosessia voidaan pitää usein ylisukupolvisena. Koulutuksesta syrjäytyville nuorille on tyypillistä motivaation puute koulua kohtaan, epäonnistumisen kokemukset ja omien oppimismahdollisuuksien mitätöinti. Oppivelvollisuusiän jälkeen nuori ei joko jatka opintoja tai keskeyttää aloittamansa opinnot. Nämä nuoret ovat erityisen heikossa työmarkkina-asemassa ja vaara syrjäytymiseen ja yhteiskunnan marginaaleihin ajautumiseen on suuri. Vaikka jokaisen nuoren syrjäytymisprosessin on aina yksilöllinen, on koulutuksen ulkopuolelle jääneillä nuorilla suhteellisen paljon kasautunutta huono-osaisuutta, kuten päihde-, mielenterveys- ja sosiaalisia ongelmia. (Hämäläinen 2005, 57-58.) Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Vähä-Vahe (2014) pro gradu-tutkielmassaan. Hänen tutkimustulostensa mukaan työn ja koulutuksen ulkopuolella olevat ovat laajemmin ulkopuolisia sosiaalisesti, terveydellisesti ja taloudellisesti tarkasteltuna (Vähä-Vahe 2014, 65).

Euroopan Unionin jäsenmaiden tilannetta väestön syrjäytymisen ja köyhyyden suhteen on käsitelty Eurostatin (2014) tiedotteessa, jonka mukaan syrjäytymisen riski Suomessa on Euroopan tasoon verrattuna alhainen. Tarkasteltaessa nuorten syrjäytymistä Suomessa, voidaan todeta, että syrjäytyneiden 15-29 -vuotiaiden nuorten määrä oli vuonna 2010 noin viisi prosenttia (51 300 nuorta) koko nuorten väestöstä. Syrjäytyneiksi luetaan tilastollisesti ne työvoiman ja opiskelun ulkopuolella olevat nuoret, joilla ei ole peruskoulun jälkeen suoritettua muuta koulutusta. (Nuorista Suomessa 2014, 24.) Kaikista syrjäytyneistä nuorista 64 prosenttia oli miehiä, ja loput

34 prosenttia naisia. On myös huomionarvoista, että syrjäytyneistä nuorista lähes joka neljäs on vieraskielinen. (Myrskylä 2012, 2.) Laajemmin Euroopan Unionin jäsenmaiden tasolla tarkasteltuna erityisesti 18-24-vuotiaat nuoret ovat verrattain suuremmassa riskissä syrjäytyä tai kokea köyhyyttä (Eurostat 2016, 144).

Suomessa syrjäytymisen keskiössä voidaan katsoa olevan noin 32 500 opiskelematonta ja työssä käymätöntä nuorta. Tämän syrjäytymisongelman kovan ytimen muodostavat nuoret ovat kaikki työvoiman ulkopuolisia nuoria. He eivät näy missään tilastoissa, eikä kukaan tarkkaan edes tiedä, millaisia nuoria he ovat tai mitä he tekevät. Ulkopuolisten nuorten paikantamisella ja tavoittamisella on kiire, sillä ensisijainen keino syrjäytymisen ehkäisemiseksi ja takaisin työmarkkinoille pääsemiseksi on koulutus. Väli-vuodet perusasteen ja jatko-opintojen välillä voivat olla hyvin kohtalokkaita, sillä koulutuksen suorittamisen todennäköisyys pienenee, mitä kauemmin nuori on syrjäytynyt. (Myrskylä 2012, 2.) Euroopan Komission tiedonannon (2013) mukaan nuorten osaaminen ja luovuus ovat tärkeässä asemassa, jotta talouskriisin vaivaaman Euroopan kasvu ja kilpailukyky saadaan varmistettua. Euroopan tämänhetkinen korkea nuorisotyöttömyysaste on otettava vakavasti, sillä se vaikuttaa yksittäisten henkilöiden lisäksi laajemmin koko yhteiskuntaan ja talouteen. Komissio kehottaakin eri toimielimiä ja tahoja tekemään yhteistyötä nuorisotyöttömyyden kitkemiseksi panostamalla erilaisiin työllisyyttä tukeviin toimenpiteisiin. Yhtenä toimenpiteenä mainitaan nuorisotakuun toteuttaminen. (European Commission 2013.)

Nuorten syrjäytymiseen liittyen on tehty paljon tutkimuksia ja selvityksiä. Lämsän (2009) Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä käsittelee lasten ja nuorten syrjäytymistä sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Lasten ja nuorten ollessa syrjäytymisvaarassa, heidän elämäntilanteitaan määrittävät samaan aikaan niin syrjäytymisen uhat kuin mahdollisuudet selvitä. Syrjäytymisen tai selviytymisen määrittely perustui tutkimuksen mukaan siihen, kenen tai mistä näkökulmasta tilannetta tarkasteltiin. (Lämsä 2009,

220.) Kuronen (2010) sen sijaan käsittelee tutkimuksessaan ammatillisesta koulutuksesta syrjäytymisvaarassa olevien nuorten aikuisten tarinoita peruskoulusuhteesta ja elämänkulusta peruskoulun jälkeen.

Aaltosen ja Bergin (2015, 67) raportissa käsitellään työntekijöiden tulkitsemaa keskustelua syrjäytymiseen liittyen. Työntekijät kokevat syrjäytymiskäsitteen ulkopäin asetetuksi ja keskustelun monesti yksiulotteiseksi ja yleistäväksi. Heidän mukaansa nuorisotakuu ei kykene vastaamaan kaikkien nuorten tarpeeseen, sillä nuorisotakuun piiriin kuuluakseen nuoren tulisi olla työ- tai opiskelukuntoinen. Erityistä huolta herättävätkin ne nuoret, joilla ei ole koulutusta eikä edes halua tai kykyä hankkia sitä. Ennaltaehkäiseviin ja syrjäytymistä ehkäiseviin palveluihin panostaminen koetaan tärkeänä ja koko yhteiskuntaa koskettavana asiana. Tutkimukseen vastanneiden eri tehtävissä toimivien työntekijöiden mielestä syrjäytymisestä puhuttaessa unohdetaan usein myös positiivisia asioita, ja nuorten syrjäytymistä pidetään jopa tähän aikaan kuuluvana ”trendinä”. Raportissa nostetaan esille myös nuorten kohtaamat paineet. Nykyilmapiirissä ja syrjäytymisen pelossa nuoria pyritään ohjaamaan tiiviisti koulutus- ja työelämäputkeen. Tämä karsii pois niitä sivuaskelia, joiden avulla nuori etsii omaa polkuaan. Tutkimukseen vastanneen työntekijän mukaan nuorille olisi suotava mahdollisuus valita myös väärin ja antaa mahdollisuus jatkaa eteenpäin. (Aaltonen & Berg 2015, 67-69.)

### 3.2 Työpajojen starttivalmennus

Nuorten työpajat on tarkoitettu alle 29-vuotiaille nuorille, joilla on tarvetta saada tukea arjen taitoihin, kartuttaa tietoa ja kokemusta eri työaloilta tai saada vahvistusta opiskelu- ja työelämävalmiuksiin. Nuorten työpajatoiminta voi olla avuksi myös uuden vuorokausirytmien löytämisessä sekä tulevaisuuden suunnittelussa. Työpajat ohjaavat ja tukevat nuorta koulutukseen, työelämään sekä elämänhallintaan liittyvissä asioissa. Työpajoilla on mahdollisuus tukea nuoren elämäntaitoja sekä sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Myös yhteisöllisyys ja tekemällä oppiminen ovat tärkeällä sijalla

työpajojen toiminnassa. Nuorten työpajojen järjestämisestä vastaavat kuntien lisäksi muun muassa yhdistykset ja säätiöt. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.) Työpajojen tarjoamaa starttivalmennusta on kehitetty jo 2000-luvun alkupuolelta vastaamaan erityistä tukea tarvitsevien, työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten tarpeisiin. Starttivalmennuksella tarkoitetaan nuorten matalan kynnyksen tavoitteellista ja kokonaisvaltaista toimintaa. Starttivalmennus on elämänhallinnan vahvistamiseen keskittyvää palvelua, joka sijoittuu palveluprosessin alkuvaiheeseen. Nuorten toimintakyvyn kartoittaminen ja arjen taitojen sekä elämänhallinnan tukeminen ovat toiminnan painopisteinä. Nuoren omien voimavarojen sekä itsetuntemuksen ja itseluottamuksen vahvistaminen ovat tärkeällä sijalla. Nuorta autetaan myös löytämään muita, tarvittavia tukitoimia sekä jatkopolkuja palveluverkostosta. Nuoren aktiivista toimijuutta ja osallisuutta vahvistetaan yhdistämällä yksilöllinen ja yhteisöllinen työote sekä toimimalla moniammatillisen yhteistyöverkoston kanssa. (Valtakunnallinen Työpajayhdistys 2016a.) Työpajatoiminta toimiikin järjestelmän rajapinnoilla ja räätälöi valmennuksen yksilöllisten tarpeiden mukaan (Hilpinen, Huuromonen, Kivirinta & Välimaa 2012, 9).

Mänttari-Tikan (2015) mukaan Starttivalmennuksen yksi lähtökohdista on nuoren syrjäytymiskehityksen pysäyttäminen, sillä syrjäytyminen aiheuttaa inhimillisen kärsimyksen lisäksi huomattavia kustannuksia yhteiskunnalle. Myös Ikäheimo (2015, 26) tuo ilmi syrjäytymisen aiheuttamia kustannuksia sekä tietoa esimerkiksi syrjäytyneiden nuorten heikommasta terveydentilasta. Tutkimuksen mukaan voidaan sanoa, että syrjäytyneet nuoret ovat selkeästi sairaampia verrattuna vertailuryhmiin, ja he käyttävät enemmän lääkkeitä ja terveydenhuollon palveluita. Kustannusten ei voida sanoa olevan suoraan syrjäytymisestä johtuvia, vaikka syrjäytyminen voikin aiheuttaa korkeampiin kustannuksiin johtavia terveysongelmia. On kuitenkin todennäköistä, että heikko terveydentila, kuten mielenterveysongelmat, saattavat johtaa syrjäytymiseen. (Ikäheimo 2015, 40.) Mänttari-Tikan (2015) mukaan Starttivalmennuksen vaikutukset sisältävät niin yhteiskunnallisia kuin pitkäaikaisempia vaikutuksia. Starttivalmennuksen avulla voidaan parhaimmillaan katkaista sosiaalisen huono-osaisuuden periytymistä, turvata



yhteiskunnallisesti työvoiman saatavuutta sekä pienentää sosiaali- ja terveysmenoja. Starttivalmennuksella voi olla myös huomattavia inhimillisiä ja sosiaalisia vaikutuksia yksilön elämään. Nuoren kokema osallisuuden lisääntyminen, elämönhallinnan lisääntyminen sekä siihen liittyvä tulevaisuususkon ovat vaikutuksia, jotka osaltaan tukevat nuorta elämässä eteenpäin. Tärkeää on myös nuoren siirtyminen oman elämänsä vastuuhenkilöksi. On olennaista tunnistaa nuorten todellinen tilanne ja reagoida tilanteeseen oikea-aikaisesti. Tuen tulee olla kestoaltaan riittävää ja tavoitteiltaan realistista. (Mänttari-Tikka 2015.)

Startti parempaan elämään on yksi esimerkki hankkeista, joka on pilotoitu ja mallintanut työpajoilla tehtävää starttivalmennusta. Startti parempaan elämään –juurruttamishanke on mahdollistanut toimivien toimintatapojen jakamisen ja käytäntöjen vaihtamisen työpajojen verkostossa. (Hannila-Niemelä, Oulasvirta-Niiranen & Pietikäinen 2015, 53.) Valtakunnallisessa työpajayhdistyksessä eli TPY:ssä on starttivalmennusta kehitetty Raha-automaattiyhdistyksen eli RAY:n tuella Startti parempaan elämään -hankkeessa vuosien 2009–2012 aikana. Tämän jälkeen kehittämistyö on jatkunut ja Startti parempaan elämään –juurruttamishanke on toiminut vuodesta 2012 vuoteen 2016. Juurruttamishankkeen päätavoitteiksi on mainittu matalan kynnyksen starttivalmennusmallin sekä työpajatoiminnan ja asumispalveluiden yhteistoimintamallin kehittäminen valtakunnallisesti. Myös näiden valtakunnallisten toimintamallien juurruttaminen paikallisiksi käytännöiksi on ollut osa hankkeen päätavoitteita. Hanke on tarjonnut verkostotoimintaa starttivalmennuksen parissa toimiville sekä koulutusta työpajayhdistyksen jäsenorganisaatioille. Hanke on tehnyt merkittävää vaikuttamistyötä vahvistaakseen starttivalmennuksen tunnettuutta ja juurtumista. (Valtakunnallinen työpajayhdistys 2016b.) Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennus on ollut yksi 16 työpajasta, joka on osallistunut Startti parempaan elämään –juurruttamishankkeeseen.

### 3.3 Sosiaalinen vahvistaminen

Oikea-aikaisella tuella, neuvonnalla ja valmennuksella voidaan edesauttaa starttivalmennuksessa olevan nuoren sosiaalista vahvistamisen ja osaamisen osa-alueita. Sosiaalinen vahvistaminen on ennaltaehkäisevää työtä, jolla tuetaan kokonaisvaltaisesti nuoren hyvinvointia. (Hämäläinen & Palo 2014, 47.) Alasen (2015, 89) mukaan kokemus osallisuudesta sekä sosiaalisen toimintakyvyn vahvistuminen tarvitsevat monesti mielekkään yhteisön yksilötuen lisäksi. Monelle nuorelle turvallisen yhteisön jäsenenä toimiminen voi täyttää sosiaalisen kuntoutuksen kriteerit. Palveluissa tulisikin pystyä liittämään nuoria yhteisöihin, sillä kokemus oman toiminnan hyödyllisyydestä muille edistää toimijuutta ja hyvinvointia. (Alanen 2015, 89.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) näkyy sosiaalisen vahvistamisen ja osaamisen monipuolisia osa-alueita.



KUVIO 1. Sosiaalisen vahvistamisen ja osaamisen osa-alueet (mukaillen Hämäläinen & Palo 2014, 47)

Lundbomin ja Herrasen (2011, 6) mukaan sosiaaliselle vahvistamiselle sen moninaisissa muodoissa on paljon kysyntää jatkuvien muutosten ja vahvan kahtiajaon eli polarisaatiokehityksen aikakautena. Hannila-Niemelä ym. (2015, 46) toteavat, että Valtakunnallinen työpajayhdistys on kehittänyt työpajatoimintaan laadullista mittaria pajajakson aikana tapahtuneen sosiaalisen vahvistumisen esille tuomiseksi. Sosiaalisella vahvistumisella voidaan tarkoittaa valmentautujan itsetunnon ja aloitteellisuuden kokenemistä tai rohkeutta toimia muiden kanssa. Pajajakso voi vaikuttaa merkittävästi yksilön elämänlaatuun tai jatkosuunnitelmiin. (Hannila-Niemelä ym. 2015, 46.)

Sosiaalihuoltolain uudistus oli merkittävä sekä kuntoutusjärjestelmän kehittämisen että syrjäytymistä ehkäisevien palveluiden selkiyttämisen kannalta. Vaikeasti syrjäytyneiden tai syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden toimintakyvyn parantamiseksi on tärkeää vakiinnuttaa palvelutoimintaa ja luoda uusia moniammatillisia toimintarakenteita. Sosiaalisen kuntoutuksen laajapohjaisissa palveluissa on tärkeää kiinnittää huomiota toimivaan yhteistyöhön. Nuoret, joilla on haasteita elämännhallinnassa, tarvitsevat tuekseen yksilöllisiä, pitkäkestoisia ja hyvin integroituja palvelupolkuja. Kehittämistyöhön on otettava mukaan kaikki nuorten palveluihin osallistuvat toimijat, sillä osallisuus on kaikkien yhteinen asia. Tuloksellinen ja sujuva työ tarvitsee selkeää vastuunjakoa, yhdessä sovittuja pelisääntöjä, kumppanuutta ja sitoutumista. Näin sosiaalisen kuntoutuksen palveluilla on parempi mahdollisuus asettua luontevaksi osaksi nuorten palvelujärjestelmää. Koko nuorten palveluiden yhteistyöverkostolle toteutetussa koulutuksessa voivat eri toimijat kirkastaa omaa roolia sekä perustehtävää, ja tuoda tätä tietoisuutta myös verkoston käyttöön. Yhteisellä kouluttautumisella voidaan myös edesauttaa toisten toimijoiden työhön tutustumista sekä mahdollistaa sektorien välisen yhteistyön ja tiedonkulun sujumista. (Tuusa ja Ala-Kauhaluoma 2014, 45, 60.)

### 3.4 Monialainen verkostoyhteistyö

Sosiaali- ja terveysalalla, kuten muillakin aloilla, tarvitaan yhä kehittyneempiä yhteistyön muotoja. Asiakkaan huomioiminen kokonaisuutena ja yhteistyön tekeminen yli organisaatorajojen on tärkeää. Yhteistyö ei ole pelkästään toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaan siinä korostuvat myös vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet. Taloudellisesti ja tehokkaasti toimimalla säästetään myös taloudellisia resursseja sekä estetään pirstaleisia ja päällekkäisiä palveluita. (Isoherranen 2008a, 27-29.) Asiakkaiden palveluiden kokoaminen yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi on yksi esimerkki monialaisesta yhteistyöstä. Nuorten koulutus- ja työllisyyspalvelut sekä sosiaali- ja terveyspalvelut muodostavat parhaimmillaan eheän kokonaisuuden. Näin syrjäytymisvaarassa olevien nuorten putoaminen koulutuksesta ja työstä voidaan tehokkaasti estää. Oikea-aikaisella toiminnalla ja toimivilla palveluketjuilla on mahdollista vähentää nuorten syrjäytymistä. (STM 2014, 13, 23.)

Eri viranomaisten välistä yhteistyötä on kutsuttu monilla eri nimillä, kuten poikkihallinnollinen tai moniammatillinen yhteistyö. Nykyisin käytetään usein käsitettä monialainen yhteistyö, joka kuvaa toiminnan luonnetta selkeästi ja laajasti. Käsitteeseen kuuluu niin yhteistyö sekä toimialojen että työntekijöiden kesken että myös työntekijöille karttunut ammattitaito ja työkokemus. Monialaisen yhteistyön edellytyksenä on työntekijän oman toimialan palveluiden tuntemus ja tieto toimivallan rajoista. Näiden lisäksi työntekijän on tiedettävä, mitä muut toimialat voivat tarjota esimerkiksi nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Laaja osaaminen ja työntekijöiden työkokemus mahdollistavat yhteistyön sujumisen. Monialainen yhteistyö ja yhdessä tekeminen haastavat perinteisen sektorikeskeisen johtajuuden lisäksi työntekijöitä tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista käsin. Monialainen yhteistyö vaatii myös asennemuutosta ja rohkeutta muuttaa työntekijöiden totuttuja toimintatapoja. Lisäksi se edellyttää molemminpuolista luottamusta. (Lybeck & Walldén 2011, 26-27.) Luottamus onkin kaksisuuntainen prosessi, jota on oltava myös organisaatioiden välillä. Näin luottamus ei häviä, kun yksittäiset työntekijät vaihtuvat. (Charlesworth 2013, 209.)

Charlesworth (2013, 189) tuo esille menestyneen liikemiehen Henry Fordin ajatuksen yhteistyöstä: ”Yhteen tuleminen on alku, yhdessä pysyminen edistystä ja yhdessä työskentely menestys” (suomennos kirjoittajan). Tähän kiteytyy mielestäni hyvin tärkeä ajatus yhteistyön merkityksestä, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Charlesworthin (2002) mukaan yhteistyötä ei voi nähdä asiana, jota tehdään päivittäisen työn lisäksi, vaan se on ennemminkin tapa tehdä työtä päivittäin (Charlesworth 2013, 189). Airan (2012, 128) mukaan yhteistyö tuottaa parhaimmillaan niin vaikuttavia tuloksia omaan työhön, joita ei olisi mahdollista saada aikaiseksi ilman yhteistyötä. Yhteistyöstä koetaan olevan monenlaista hyötyä, kuten esimerkiksi oman asiantuntijuuden ylläpitäminen, tuen saaminen sekä auttaminen ongelmanratkaisussa. Yhteistyö voi olla myös hyvin keskeinen tekijä työssä viihtymisen ja työssä kehittymisen kannalta. Keskeistä yhteistyölle on toimijoiden välinen avoin vuorovaikutus. (Aira 2012, 128.) Yhteistyölle ilmenee tarvetta yleensä silloin, kun yksilöiden tietämyksen lisäksi tarvitaan laajempaa tietämystä ja asiantuntijuutta. Yhteistyö on kuvainnollisesti kuin palapelin rakentamista, jossa eri ammattilaiset yhdistävät omat palasensa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Charlesworth 2013, 189.)

Charlesworth (2013, 192) kuvaa yhteistyötä eri organisaatioiden tai toimialojen väliseksi yhteistyöksi, eikä niinkään yksittäisten ammattilaisten väliseksi yhteistoiminnaksi. Maijasen ja Haikaran (2014, 16) jaottelun mukaan Charlesworthin kuvaama yhteistyö sijoittunee johonkin verkoston ja kumppanuuden käsitteiden välimaastoon. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 2) voi nähdä yhteistyön, verkoston ja kumppanuuden ominaispiirteitä.

YHTEISTYÖ	VERKOSTO	KUMPPANUUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- löyhää, epämuodollista yhteistoimintaa</li> <li>- ajallinen kesto voi olla epäselvä</li> <li>- omat tavoitteet voivat mennä yhteisten edelle</li> <li>- voi koskea lukuisia toimijoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vapaamuotoista, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistoimintaa</li> <li>- rakentuu toimijoiden vuorovaikutuksessa</li> <li>- luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen toimii usein maaperänä tuleville yhteishankkeille</li> <li>- monitoimijaista</li> <li>- hyödyt voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan koordinoiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi</li> <li>- resurssien täydentävyys</li> <li>- vastavuoroinen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde</li> <li>- synnyttää lisäarvoa osapuolille (oppiminen)</li> <li>- vaatii oman prosessin kehittyäkseen</li> <li>- yhteinen päätöksenteko ja jaettu vastuu tuloksista/seurauksista</li> </ul>

KUVIO 2. Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteet (mukaan Maijanen & Haikara 2014, 16)

Maijanen ja Haikara (2014) ovat käsitelleet monitoimijaisen yhteistyön kehittämistä erittelemällä yhteistyön, verkoston ja kumppanuuden ominaispiirteet. Yhteistyöllä he tarkoittavat rakenteeltaan löyhintä toimintatapaa, jossa voi olla mukana lukuisia toimijoita, mutta toimijoiden yhteiset tavoitteet eivät ole selviä. Yhteistyö ei välttämättä edellytä osapuolilta kovin pitkäjänteistä sitoutumista. Monitoimijaiset verkostot perustuvat puolestaan syvemmälle luottamukselle ja vastavuoroisuudelle. Verkostoissa toimijoiden välinen viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeällä sijalla. Verkostoissa luodaan monesti pohjaa tulevia yhteishankkeita varten. (Maijanen ja Haikara 2014, 15.) Hämäläisen ja Palon (2014, 17) mukaan ennalta määritellyn joukon ihmisiä tai organisaatioita yhdistävät verkostot voidaan määri-

tellä myös vuorovaikutussuhteina. Verkostoitumalla on mahdollista saavuttaa paljon enemmän kuin yksittäisten toimijoiden avulla. Verkostoitumalla palvelujen tuotannossa, on mahdollista luoda tarkoituksenmukaisia sekä toimivia kokonaisuuksia ja jatkopolkuja. Verkosto tarjoaa myös moniulotteista näkemystä ja mahdollistaa oman työn kehittämisen. (Hämäläinen & Palo 2014, 17.) Kumppanuudella tarkoitetaan sen sijaan selkeästi rajatun joukon toimintaa, joka on yhteisesti koordinoitua. Tavoitteena on yhteinen strategisen haasteen ratkaiseminen. (Maijanen & Haikara 2014, 15.)

Yhteistyöverkostossa toimii asiakkaalle samanaikaisesti palveluja tuottavat henkilöt, joilla on pyrkimys joustavaan yhteistyöhön. Usein verkoston jäsenet kuuluvat eri organisaatioon tai toiseen tiimiin. Ilman tarkkaan sovittua mallia pyritään tekemään yhteistyötä ja ohjaamaan asiakkaita toinen toisensa luo. Verkostoa voidaan hyödyntää muun muassa yhteistyön koordinointiin ja jonkin syvällisempää käsittelyä vaativan tapauksen läpikäyntiin. (Isoherranen 2008b, 137.) Myös Charlesworthin (2013, 196) mukaan yhteistyön perustana tulee olla asiakkaan saama hyöty ja etu, jolla voidaan helpommin kohdata ja auttaa asiakasta eri tilanteissa. Toimiva kommunikatio organisaatioiden välillä on tärkeää, ja sitä on kehitettävä. Myös yhteisen päätöksenteon mahdollistaminen edesauttaa osallistuvamman toimintakulttuurin luomisessa. Yksittäisten työntekijöiden sekä koko organisaation osaamisen, kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakaminen ovat myös merkittäviä yhteistyöstä saatavia etuja, jotka hyödyttävät nimenomaan asiakasta. (Charlesworth 2013, 196.)

Nuorisolakiin lisättiin vuonna 2011 monialaista yhteistyötä sekä etsivää nuorisotyötä koskevat pykälät (Lybeck & Walldén 2011, 25). Nuorisolain (27.1.2006/72, 2§) mukaan monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan paikallistasolla toteutettavaa eri toimialojen viranomaisten välistä yhteistyötä, jossa ovat mukana kunnalliset ja valtion viranomaiset sekä mahdollisesti myös kirkon paikallisviranomaiset. Nuorisolakiin (27.1.2006/72, 7§) on kirjattu myös velvoite kunnassa toimivasta nuorten ohjaus- ja palveluverkostosta. Verkoston tehtävänä on toimia vuorovaikutuksessa niiden yhteisöjen kanssa, jotka tuottavat erilaisia nuorten palveluja. Verkoston tehtävänä on koota monipuolista tietoa nuorten kasvu- ja elinoloista sekä antaa arvioita

nuorten tilanteesta paikallisen päätöksenteon ja suunnitelmien tueksi. Lisäksi verkoston tavoitteena on edistää nuorille suunnattujen palveluiden yhteensovittamista ja vaikuttavuutta. Verkostot työskentelevät myös yhteisten menettelytapojen saavuttamiseksi, jotta nuorten palveluihin ohjautuminen ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtyminen sujuu tehokkaasti. Myös tiedon vaihdon sujuvuutta nuorten palveluissa pyritään parantamaan suunnittelemalla yhteisiä työtapoja eri viranomaisten kanssa. (Nuorisolaki 27.1.2006/72, 7§.) Hämäläisen ja Palon (2014, 18) mukaan työpajojen työntekijöiden osallistuminen kuntien monialaisiin työryhmiin on tärkeää. Verkostoissa on mahdollista kehittää tietoisuutta työpajan merkityksestä sekä jakaa tietoa työpajan palveluista muille verkostossa toimiville. Näin palvelujen todellinen tarve ja olemassa oleva tarjonta välittyy verkoston tietoon. Myös mahdollisia muutoksia palveluiden tarjontaan on mahdollista tehdä tarpeen ja kysynnän mukaan. (Hämäläinen & Palo 2014, 18.)

Vuoden 2014 Sosiaalibarometriä varten on selvitetty sosiaali- ja terveysjohtajien sekä TE-toimistojen johtajien näkemyksiä yhteistyön sujumisesta eri viranomaisten kesken alueen nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa. Yleisesti ottaen yhteistyöhön on oltu tyytyväisiä. Samaisessa kyselyssä tuli myös ilmi, että suurin osa vastaajista pitää nuorten ohjaus- ja palveluverkostosta saatavaa hyötyä alueen nuorille vähintään kohtalaisena. Yleisimpinä hyötyinä eriteltiin verkoston synnyttämä yhteistyö. Myös esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisyyn ja työllisyyteen liittyvät asiat mainittiin hyödyllisinä asioina. (Eronen, Hakkarainen, Londén & Peltosalmi 2014, 38-39.) Sosiaalija terveysalalla yhteistyön tekeminen on mielekästä ja järkevää monesta eri syystä. Ihmisten moninlaisiin avun tarpeisiin vastaaminen vaatii eri alojen ja eri sektoreiden välistä yhteistyötä. Näin myös mahdollistuu ihmisen kokonaisvaltainen tukeminen. Onnistuneella yhteistyöllä voidaan säästää myös niukkoja resursseja. (Charlesworth 2013, 190.) Findleyn (2012) mukaan ilman yhteistyötä ja yhteistyökumppaneita on vaikeaa, ellei mahdotonta, tehdä työtä kunnolla (Charlesworth 2013, 195).



### 3.5 Monialaisen yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön kehittyminen on monimutkainen ja vaihteleva prosessi. Toimiva yhteistyö ei tapahdu käden käänteessä, vaan se on suotuisista olosuhteista huolimatta vaivalloinen ja pitkä prosessi. Aiemmat kokemukset, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, vaikuttavat yhteistyön kehittymiseen. Vaikka organisaatiot olisivat tehneet aiemmin toimivaa yhteistyötä, saattavat organisaatioon uutena tulevat työntekijät olla tottumattomia tekemään yhteistyötä esimerkiksi vähäisen kokemuksen tai erilaisen johtajuuden takia. Yhteistyössä toimiminen voi olla hankalaa varsinkin silloin, kun tehdään moniammatillista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Myös työntekijöiden persoonallisuudet sekä esimerkiksi paineet resurssien suhteen vaikuttavat osaltaan yhteistyön tekemiseen. Monialainen yhteistyö vaatii myös johtajalta laajaa asiantuntemusta ja tietämystä. (Charlesworth 2013, 191, 197, 204.)

Osapuolten välinen luottamus ja vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen ovat tärkeitä yhteistyön toimivuuden kannalta (Aira 2012, 132-133). Luottamusta vaaditaan Gretschelin ja Mularin (2013, 13) mukaan myös onnistuneeseen tietojenvaihtoon. Tiedonsiirto lasten ja nuorten siirtyessä sektorilta toiselle vaatii selkeitä ohjeita, verkoston organisointia sekä verkoston ryhmien monipuolista yhteistyötä. Tietojenvaihto eri toimijoiden välillä on mahdollista lakien ja asetusten avulla, jotka myös velvoittavat yhteistyön tekemiseen. Luottamus syntyy heidän mukaansa monialaisen yhteistyön myötä. Yhteistyö vaatii paitsi yhteistä halua, myös sektorien välisen vuoropuhelun edistämistä sekä ohjaamista. (Gretschel & Mulari 2013, 8, 13.) Myös Wilén (2008) käsittelee väitöskirjassaan luottamusta alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena. Hänen mukaansa aiemmat kokemukset eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä vaikuttavat työntekijän tekemään arviointiin toisen luotettavuudesta. Toimijan luotettavuus yhteistyökumppanina rakentuu osaltaan persoonaan liittyvistä ominaisuuksista, vuorovaikutustaidoista, ammatillisesta pätevyydestä ja rehellisyydestä. (Wilén 2008, 84.)

Gretschel ja Mulari (2013) ovat koonneet Monialaisten yhteistyöverkoston kehittämishankkeen loppujulkaisun. Hanke toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston rahoittamana vuosien 2011 ja 2013 välillä. Kuten Gretschel ja Mulari (2013, 3) toteavat, ovat kuntien monialaiset ryhmät valitettavan usein heikosti organisoituja. Ryhmän toimintaan, kokouksiin ja viestintään olisi kiinnitettävä riittävästi huomiota. Hankkeen loppujulkaisun johtopäätöksinä todetaan, että monialaiset ryhmät tulee olla hyvin organisoituja. Tämän lisäksi ryhmien organisointi monialaisista ryhmistä verkostoiksi on tärkeää paitsi päätöksenteon kuin parempien palveluiden takaamiseksi. Monialaisten ryhmien ja verkostojen tulee lisäksi ottaa huomioon lapset, nuoret ja perheet osana päätöksentekoa ja toimintatavoista sopimista. (Gretschel & Mulari 2013, 3.)

Useissa Suomen eri kunnissa on tehty monialaista yhteistyötä hyvällä menestyksellä. Yhtenä esimerkkinä toimii Vantaalla matalan kynnyksen palvelua nuorille tarjoava Ohjaus- ja tukikeskus Kipinä. Heidän kokemuksiansa mukaan monialaisen yhteistyön toteuttaminen on haasteellista, mutta myös hyvin tuloksellista. Monialaisen yhteistyön onnistuminen vaatii paljon onnistuakseen ja yhteistyön takeena voidaan pitää toimijoiden välistä luottamusta ja arvostusta. Jouhevan yhteistyön edellytyksenä on myös toisten toimijoiden sekä heidän työtapojensa tunteminen. Yhteisillä pelisäännöillä ja positiivisella tahtotilalla saadaan muodostettua tarvittavat rakenteet työskentelylle ja yhteistyölle. Monialaisen yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan kriittistä ja monipuolista dialogia sekä uuden tiedon tuottamista. On tärkeää muistaa, että pitkäjänteinen yhteistyö vaatii aikaa ja tietoista kehittämistä. Yhteistyön pitää tukea perustehtävää, eli olla vaikuttavaa ja tuloksellista. Vaikka yhteistyön vaikutusten arviointi on haasteellista, on monialainen yhteistyö hyvin toimiessaan koettu antoisana. (Ahola 2011, 136-139.)

Monialaisen yhteistyön parantamiseksi tarvitaan pelkän viranomaisyhteistyön lisäksi järjestöjen, yhdistysten ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden välistä yhteistyötä. Yhteistyöryhmiä ei tule kuitenkaan olla liikaa. Ryhmien toimimiseen, johtajuuteen ja pelisääntöjen luomiseen on panostettava ja varattava riittävästi resursseja. Tärkeää on myös tiedonkulku ja

työnjako eri ryhmien kesken. (Ahola 2011, 139.) Yhteistyöllä on Charlesworthin (2013, 212) mukaan paremmat edellytykset toimia, jos sillä on selvät suunnitelmat, ja osallistujien toiveet ja tarpeet ovat yhteistyön suhteen tiedossa.

Aaltonen ja Berg (2015, 53-54) ovat selvittäneet nuorten palveluverkostoja ja niiden rakentumista. Useimmat työntekijät kokevat nuoren muiden asiakkuuksien tuntemista tärkeänä ja niitä kartoitetaan tapaamisten aikana. Tutkimuksesta ilmenee, että eri viranomaisten kanssa tehtävä yhteistyö auttaa työnjaon selkeyttämisessä sekä asiakkaan yhdenmukaisessa ohjeistamisessa. Ilman asiakkaan läsnäoloa ei suunnitella asioita, vaan asiakas on aina läsnä. Tutkimuksen vastauksista ilmenee myös se, että yhden pöydän ääreen istuminen selkeyttää niin työntekijää kuin asiakasta. Tavoitteista sovitaan yhdessä. Pitkätähtäminen ja kauaskantoinen moniammatillinen työ vaatii kuitenkin aikaa ja resursseja, jotka usein saattavat olla vähissä. Mikäli asiakkaana olevalla nuorella on monta kontaktia ja viranomaistahoa ympärillään, voi nuori itsekkin olla sekaisin eri tahojen kanssa tehtävästä työstä ja päällekkäisyyksistä. (Aaltonen & Berg 2015, 54.)

Isoherranen (2012, 152) tuo tutkimuksessaan esille neljä moniammatillisen tiimin jäsenen taitoa ja valmiutta. Tiimin jäsenellä on oltava reflektiivisen arvioinnin taito, jolla tarkoitetaan kykyä tunnistaa moninäkökulmaisuuuden merkitys ongelmien ratkaisun yhteydessä sekä valmius arvioida omaa toimintaa ja osallistua yhteiseen kehittämiseen. Omien mielipiteiden, perustelun sekä kuuntelun taidot ovat osa taitavaa ja dialogista keskustelua. Moniammatillisen tiimin jäsenillä tulee olla myös valmius jaettuun johtajuuteen sekä joustavuuteen yleisemminkin roolien suhteen. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuvatkin kommunikointitaitojen ja keskustelevan asiantuntijuuden lisäksi osaaminen moniammatillisen tiimityön taitojen osalta. (Isoherranen 2012, 152, 157.)

### 3.6 Monialainen yhteistyö nuorten työpajoilla

Työpajoilla toteutetaan sekä monialaista että moniammatillista yhteistyötä. Työpajoilla tehtävällä monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan verkostossa tehtävää yhteistyötä, jonka tavoitteena on tietoja, taitoja ja kokemuksia yhdistämällä ja tehtäviä jakamalla saavuttaa yhteiseksi koettu päämäärä. Monialaisen yhteistyön keskiössä on asiakas. Eri toimijoiden tehtävänä on löytää pajalla olevan nuoren tilanteeseen sopivat toimintatavat, joilla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimijoiden tietoja ja taitoja yhdistämällä sekä toisten osaamiseen luottamalla voidaan saavuttaa tavoitteita. Avoimessa ja kannustavassa ilmapiirissä yhteistyöllä on paremmat edellytykset toimia ihanteellisesti. (Hämäläinen & Palo 2014, 17.)

Nuorten monimutkaistuneet tilanteet vaativat usein hallintorajat ylittävää moniammatillista työtapaa, verkostoyhteistyötä sekä palveluohjausta. Näiden toteutuminen vaatii kohdennettujen resurssien lisäksi uuden hallintokulttuurin luomista sekä verkostomaiseen työotteeseen siirtymistä. Myös hallintokuntien yhteiskoordinaatiolle ja vastuunjaolle on tarvetta. (Pietikäinen 2007, 179.) Nuoria aikuisia tukevien palveluiden toimintaperiaatteina toimivat varhaisen puuttumisen malli, palveluohjaus sekä saattaen vaihtaminen siirryttäessä palvelusta toiseen. Yhteistyö koetaan välttämättömänä asiakkaan tilanteissa, joissa pitkäkestoiset elämänhallinnan ongelmat ovat kasautuneet samanaikaisesti. (Saikkonen, Blomgren, Karjalainen & Kivipelto 2015, 16.) Alanen (2015, 78) kuitenkin huomauttaa, että hyvinvointivaltiomme palvelujärjestelmä ei pysty tarjoamaan riittävästi tukea sitä eniten tarvitseville.

Työpajojen yhteydessä tai pajatoiminnan lähellä sijaitsevan starttivalmennuksen toimiala on hyvin laaja, ja asiakkaiden viranomaisverkosto ylittää yksittäisen hallinnonalan rajat. Starttivalmennukseen tuleva nuori tarvitsee tuekseen palveluohjaajan, joka on tietoinen asiakkaan tilanteesta ja jolla on selkeä kuva olemassa olevasta palvelujärjestelmästä. Nuoren parhaaksi toimiminen edellyttää usein palvelujärjestelmän verkoston ja yhteistyön hyödyntämistä. Verkostoyhteistyö mahdollistaa palveluista sopimisen etukäteen ja tämä puolestaan vähentää myös asiakkaiden tipahtamisen

mahdollisuutta. (Hassinen 2004, 55-56, 60.) Kuten Saikkonen ym. (2015, 62) toteavat, edellyttää uusien, asiakasta paremmin hyödyttävien työtapojen oppiminen ja käyttöönotto hyvää paikallisen palvelukartaston tuntemista.

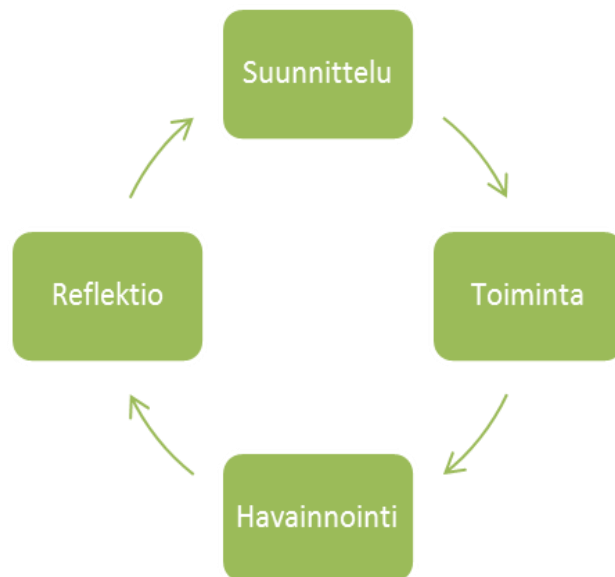
Myös starttivalmennus tarvitsee toimiakseen hyvät yhteistyöverkostot, jossa ovat mukana keskeiset intressiryhmät. Starttivalmennustoiminnan tarkoitus on kuvattava verkostolle, ja verkoston päätehtävänä on nuoren tukena toimiminen. Myös palvelujen organisoiminen ja palveluohjauksen koordinoiminen ovat verkoston tehtäviä. Verkoston rakentaminen vaatii paljon aikaa, sillä verkoston ei välttämättä ole helppo hahmottaa rooliaan suhteessa starttivalmennukseen. Myös asiakkaan omat verkostot on tärkeää saada työskentelyyn mukaan. (Hassinen 2004, 101.) Valtakunnallinen työpajayhdistys on luonut Startti parempaan elämään –hankkeen aikana starttivalmennusmallin. Sitä on edelleen kehitetty Startti parempaan elämään –juurruttamishankkeessa saatujen kokemusten pohjalta. Prosesin eri vaiheissa painottuvat erilaiset tehtävät ja tavoitteet, joita työstetään monipuolisesti ja toiminnallisesti yhdessä nuoren kanssa. Olennaista kaikille vaiheille ovat kokonaisvaltaisuus, nuoren aito kohtaaminen ja luottamuksellisuus sekä monialainen verkostoyhteistyö. Nuoren ympärille kootaan hänen tarpeitaan vastaavat ja hänen yksilöllistä tilannetta edistävät tukipalvelut. Starttivalmentajan on tunnettava hyvin paikallinen palvelujärjestelmä. (Hannila-Niemelä ym. 2015, 19, 27.)

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

### 4.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Toteutin kehittämishankkeeni toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa yhdistetään teoria ja käytäntö, ja tavoitteena on sosiaalisten käytäntöjen parantaminen. Kyseessä on siis toiminnan kehittäminen ja sen samanaikainen systemaattinen seuranta. Toimintatutkimuksellinen tiedontuotannon tapa on prosessimainen. Toimintatutkimuksellinen tutkimusprosessi on harvoin tarkasti ennalta suunniteltu, sillä sen etenemistä ohjaavat kehittämisprosessin aikaiset havainnot. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tavoitella joko laajempaa yhteiskunnallista muutosta tai yksittäisten toimijoiden henkilökohtaista oppimista. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30.)

Toimintatutkimukseen liittyy ajatus toiminnan kehittymisestä vähitellen syklisesti (Huovinen & Rovio 2008, 97). Toimintatutkimukseen olennaisesti kuuluvassa syklimäisyydessä suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio seuraavat toisiaan, joka näkyy alla olevassa kuviossa (Kuvio 3). Yhtä koikeilua seuraa kokemusten pohjalta muokattu uusi suunnitelma ja toiminta hioutuu useiden peräkkäisten syklien avulla. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78-79.) Reflektiivisyyttä voidaan pitää toimintatutkimuksen peruskäsitteenä. Reflektion voidaan katsoa käynnistävän seuraavan tutkimussyklin, joten toiminnan kehittäminen perustuu aiemman toiminnan reflektioon. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Heikkinen ym. 2007, 79.)

Kehittämistoimintaa voidaan pitää sosiaalisena prosessina, joka edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja aktiivista osallistumista. Osallistuminen on vahvasti dialogista, jonka avulla voidaan tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden osallistumisesta on hyötyä kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90.) Myös Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 37) mukaan toimintatutkimukselle on keskeistä organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön, joka näkyikin monipuolisten menetelmien käyttämisellä. Erityisesti ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollistavat menetelmät ovat tyypillisiä toimintatutkimukselle. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Tässä toimintatutkimuksellisessa kehittämishankkeessa osallistettiin Starttivalmennuksen työntekijät yhteistyökumppaneineen monipuolisten, vuorovaikutusta vaativien menetelmien avulla. Tavoitteena oli Starttivalmennuksen toimintatavan eli verkostoyhteistyön selkeyttäminen ja tiivistäminen.

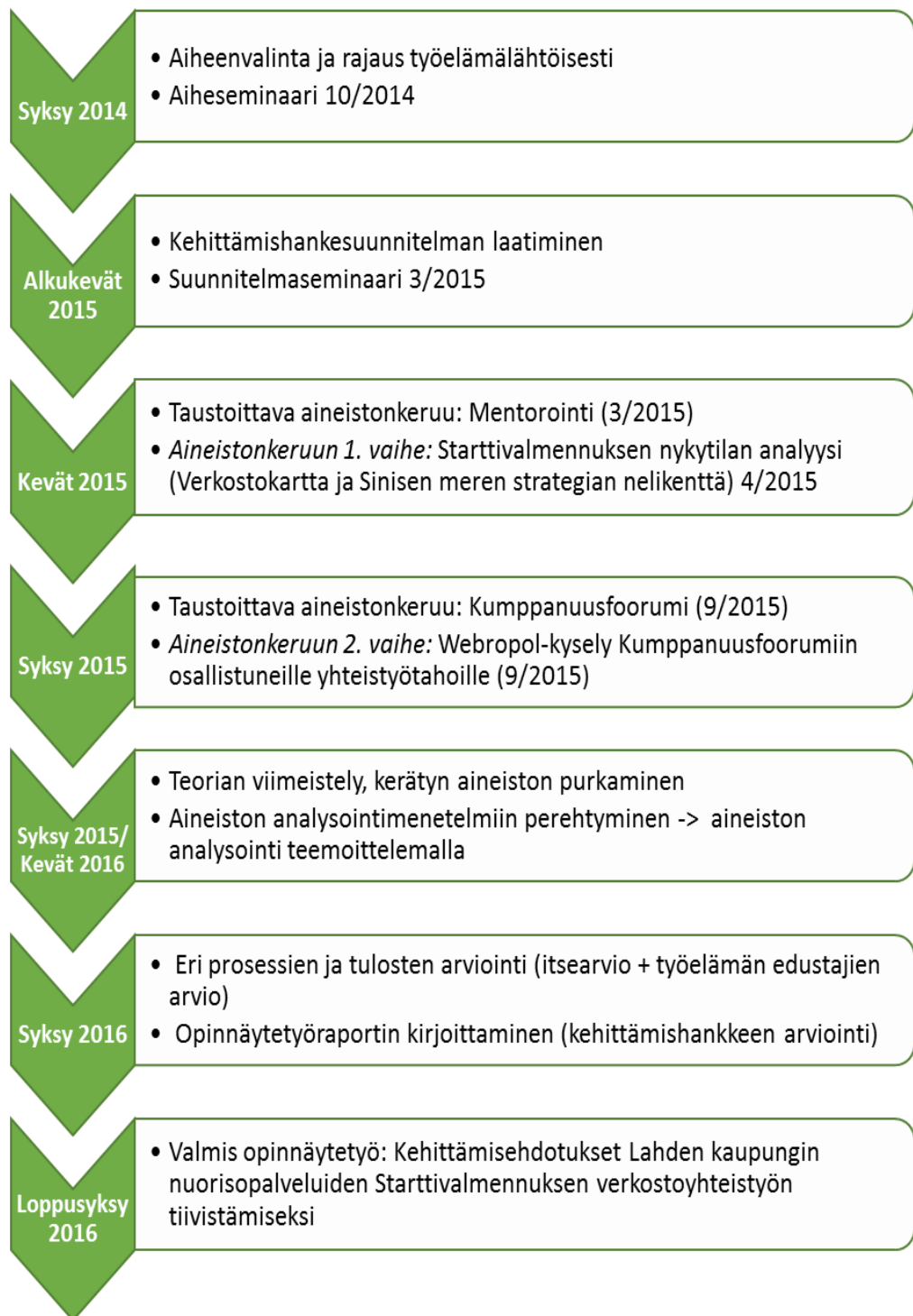
Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. Ajallisesti rajatussa toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2007, 16-17.) Toikon ja Rantasen (2009, 14) mukaan kehittämisellä pyritään konkreettiseen toimintaan, jonka tavoitteena on saavuttaa jokin selkeästi määritelty tavoite. Toimintatavan tai toimintarakenteen kehittäminen on yksi kehittämisen muodoista. Sillä voidaan tarkoittaa joko yksilön tai koko organisaation toimintatavan selkeyttämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Toimintatutkimuksessa painottuvat samaan aikaan sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Olennaista on saada vietyä muutos käytäntöön ja arvioida sitä. Tämän takia kehittämisprosessi kestääkin usein melko pitkään. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena voidaan pitää myös käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan olleen aktiivinen vaikuttaja ja toimija tehden tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Tutkija käynnistää parhaimmillaan muutoksen ja rohkaisee ihmisiä osallistumaan aktiivisesti kehitettäviin asioihin. Toimintatutkija käyttää omia havaintoja muun tutkimusaineiston sijasta tai niiden lisäksi. (Heikkinen 2007, 19-20.) Kehittämishankkeessa osallistuin toimintaan aktiivisena vaikuttajana ja ulkopuolisena intervention tekijänä. Kehittämishankkeen aikana tehdyt havainnot erilaisista kehittämispäivistä täydensivät varsinaista tiedonkeruun aineistoa.

## 4.2 Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämishankkeeni eteni toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan ja tutkimuksesta saatuja tuloksia refleктоitiin ja jatkotyöstettiin tutkimuksen aikana jatkuvasti. Seuraavana olevasta kuvioista (Kuvio 4) voi nähdä, kuinka kehittämishanke eteni.





KUVIO 4. Kehittämishankkeen eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2014 aiheen valinnalla yhteistyössä työelämän kanssa. Suunnitelmaseminaarissa esittelin suunniteltani aineistonkeruun ja kehittämishankkeen etenemisen suhteen. Suunnittelin

kerääväni taustoittavaa tietoa osallistamalla Starttivalmennuksen kehittämispäiviin; mentorointiin ja Kumppanuusfoorumiin. Taustoittavan aineistonkeruun lisäksi keräsin aineistoa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitin Starttivalmennuksen nykytilaa yhteistyössä Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa. Aineistonkeruu jatkui syksyllä 2015, kun Kumppanuusfoorumin jälkeen keräsin tietoa sähköisellä webropol-kyselyllä. Webropol-kysely muodosti aineistonkeruun toisen vaiheen, ja sen avulla kartoitin Starttivalmennuksen yhteistyön nykytilaa, kehittämisen paikkoja sekä yhteistyön sujuvuutta edistäviä tekijöitä. Tarkoitukseni oli keskittyä vain viranomaisten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Saadun aineiston pohjalta analysoin aineiston ja loin kehittämissuhteudet Starttivalmennuksen verkostoyhteistyön tiivistämiseksi. Myös arviointi kuului olennaisesti kehittämisprosessin etenemiseen.

## 5 KEHITTÄMINEN LAADULLISTEN AINEISTOJEN POHJALTA

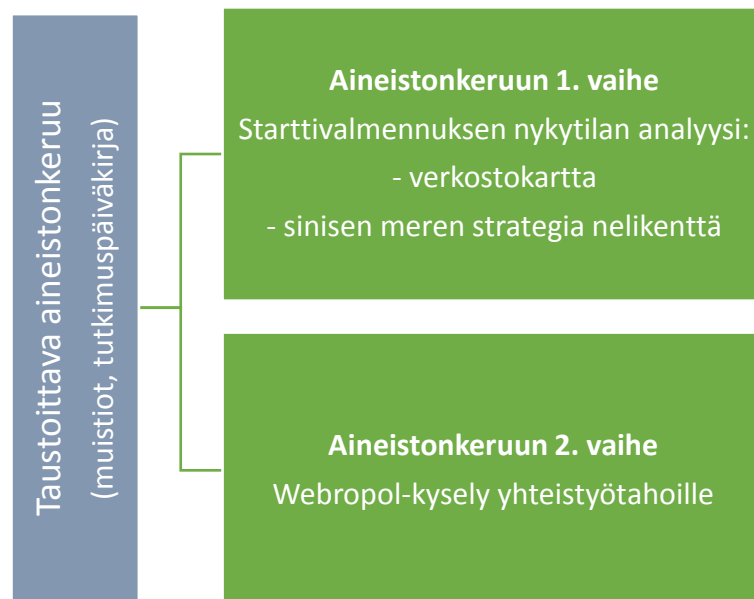
### 5.1 Kehittämishankkeen aineistonkeruun vaiheet

Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruun menetelminä voidaan pitää haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tiedon käyttöä. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yhdistellen tai vaihtoehtoisesti saatavilla olevien resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Toimintatutkijan monipuoliseen kenttätööhön voi kuulua osallistujien toiminnan seuraamista ja havainnoiden pohjalta käytyä reflektointia. Kenttätö voi sisältää myös kokouksia, pöytäkirjojen laatimista ja yhteistä suunnittelua. Se on myös kuuntelemista ja kyselemistä, ideoimista ja uusien ideoiden kokeilemistä. Tutkijan tulee saavuttaa luottamuksellinen suhde osallistujiin. Näin voidaan mahdollistaa dialoginen oppiminen, jossa korostuvat osallistujien tasavertainen keskustelu, ongelmien ratkaisu ja tiedonmuodostus. (Huovinen & Rovio 2008, 101-102.)

Kehittämishankkeen aikana osallistuin Starttivalmennuksen kehittämispäiviin, joita olivat mentorointi sekä Kumppanuusfoorumi. Näistä kehittämishankkeista saatu aineisto, johon sisältyivät muistiot sekä omiin havaintoihin perustuva tutkimuspäiväkirja, muodostivat taustoittavan aineistonkeruun aineiston. Huovisen ja Rovion (2008, 104) mukaan toimintatutkimuksessa havainnoinnin pohjalta pidetyn tutkimuspäiväkirjan sekä haastattelun lisäksi hyödynnettävää materiaalia voivat olla prosessin aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten erilaiset työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit tai sähköpostiviestit. Tuomen ja Sarajärven (2009, 81) mukaan osallistuva havainnointi on yksi havainnoinnin muodoista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimukseen, joten sosiaalisilla vuorovaikutustilanteilla on merkittävä rooli. Tutkijan aktiivinen vaikuttaminen on hyvin perusteltua varsinkin toimintatutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-82.) Havainnointi on myös Ojasalon ym. (2014, 42) mukaan hyvin suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyö-

hön ja sitä voi toteuttaa monin eri tavoin. Havainnoista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä, jos havainnot kerätään järjestelmällisesti koko kehittämisprosessin ajan (Ojasalo ym. 2014, 42).

Taustoittavan aineistonkeruun lisäksi keräsin aineistoa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa keräsin aineistoa laatimalla nykytilan analyysin yhteistyössä Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa. Nykytilan analyysin keinoina käytin verkostokarttaa sekä sinisen meren strategian nelikenttää. Tämän lisäksi keräsin aineistoa yhteistyöverkostoilta webropol-kyselyn avulla, joka muodosti aineistonkeruun toisen vaiheen. Alla oleva kuvio (Kuvio 5) havainnollistaa kehittämishankkeessa käytetyn aineiston keruuta.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen laadullisen aineiston keruu

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta eikä sen avulla pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus rajautuu usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman

tarkasti. Kohderyhmän asenteita, tarpeita ja odotuksia selvittämällä saadaan tarvittavaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Aineiston keruu toteutetaan vähemmän strukturoidusti ja aineisto on usein tekstimuotoista. Aineisto voi olla kerätty joko tutkimusta varten tai käytettävissä voi olla jokin muu tarkoituksenmukainen aineisto. Aineistoa voi kerätä kyselylomakkeilla, haastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tehdään havaintoja ja osallistutaan mukaan toimintaan. (Heikkilä 2014, 15-16.) Tässä kehittämishankkeessa erilaiset aineistonkeruun tavat monipuolisine aineistoina muodostivat kokonaisuuden. Aineistosta nousseet tulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä, vaan pääpaino on toiminnan kehittämisessä.

## 5.2 Taustoittava aineistonkeruu

Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen työntekijöillä oli osana Startti parempaan elämään –juurruttamishanketta mahdollisuus käyttää mentorointia toiminnan kehittämiseksi. Pääsin itse osallistumaan mentorointiin yhdessä Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa. Keräsin aineistoa sekä kirjaamalla muistion käytyjen keskustelujen pohjalta että kirjaamalla omia havaintoja tutkimuspäiväkirjaan. Huovisen ja Rovion (2008, 106) mukaan toimintatutkijan osallistumisaste vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa ulkopuolisesta tarkkailijasta toiminnan keskipisteessä toimivaan aktiiviseen toimijaan.

Leskelän (2008, 164) mukaan mentorointi on merkittävä kehittämisen ja kehittymisen muoto, ja sen avulla voidaan tehokkaasti siirtää kokemustietoa kokeneemmilta työntekijöiltä nuorille. Mentorointi on parhaimmillaan kaksisuuntaista kehitystä, jossa mentori perehdyttämisen ja tiedonsiirron lisäksi auttaa mentoroivaa hänen omassa ammatillisessa kasvussa (Leskelä 2008, 168). Starttivalmennuksen mentoroinnin aikana käsiteltiin Starttivalmennuksen yhteistyöverkostoja ja toimivia yhteistyön rakentamisen keinoja. Yhteistyötä kehittämällä mahdollistetaan nuorten parempi ohjautuminen palveluiden piiriin, eivätkä nuoret niin sanotusti häviä palveluista esimerkiksi ammatillisen koulutuksen keskeytyessä. Lahden Starttivalmennus on tehnyt jatkuvasti töitä löytääkseen sopivia yhteistyöverkostoja,

markkinoidakseen itseään ja löytääkseen paikkansa kaupungin palveluverkostossa. (Lahden Starttipajan mentorointi 2015.) Mentorointi oli hyvin dialoginen ja vuorovaikutteinen päivä. Kirjasin mentoroinnista noin kahden sivun mittaisen muistion, johon tiivistin päivän aikana käsitellyt asiat. Toimitin muistion myös Starttivalmennuksen työntekijöiden ja heidän esimiehensä käyttöön. Kaikki paikalla olijat olivat tietoisia kehittämishankkeistani ja roolistani.

Kehittämishankkeen taustoittavaan aineistonkeruuseen liittyi olennaisesti myös osallistuminen nuorten Starttivalmennuksen merkitystä käsitellessen Kumppanuusfoorumiin syksyllä 2015. Kumppanuusfoorumissa oma roolini oli kuunnella ja osallistua keskusteluihin. Kirjasin havaintojani itseleni muistiin myös tutkimuspäiväkirjaan. Läsnaolostani ja roolistani opinäytetyön tekijänä tiedotettiin tilaisuudessa, ja samalla mainittiin jälkikäteen lähetettävästä webropol-kyselystä kaikille tilaisuuteen osallistuneille. Osallistujilta kerättiin sähköpostiosoitteet sähköisen kyselyn lähettämistä varten.

Sain tilaisuuden jälkeen käyttööni fasilitaattorin kokoaman muistion, johon oli koottu osallistujien palautetta ja arviointia päivästä. Muistio oli muutama sivun mittainen, sillä palaute oli kirjattu ranskalaisin viivoin. Fasilitaattorin vastuulla on toimia juontajana, keskusteluun kannustajana sekä ryhmätyöskentelyn ja jatkosuunnitelmien ohjaajana. Hänen vastuullaan on usein kumppanuusfoorumin dokumentoinnista huolehtiminen, sillä on tärkeää kirjata ylös esille nousseita näkemyksiä ja yhteisiä sopimuksia osallistujapalautteen lisäksi. Tämä helpottaa yhteisen ymmärryksen rakentumisessa sekä asioiden jatkokäsittelyssä. (Hannila-Niemelä ym. 2015, 51.) Palaute kerättiin päivän päätteeksi siten, että osallistujat jakautuivat pieniin ryhmiin. Ryhmissä mietittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin; mistä tulisi tietoiseksi tänään, mitä hyötyä päivästä oli sekä mitkä asiat jäivät mietittämään. Lopuksi osallistujat miettivät vielä ideoita ja ratkaisuja asioihin post it –lappujen avulla. Kukin ryhmä toimitti omat vastauksensa ja laput kiinnitettiin isoille papereille kunkin kysymyksen alle. Lopuksi vastaukset käytiin yhdessä läpi fasilitaattorin johdolla ja hän myös työsti vastauksista kirjallisen muistion.

### 5.3 Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe

Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe muodostui Starttivalmennuksen nykytilan analyysistä. Tein nykytilan analyysin huhtikuussa 2015 Starttivalmennuksen työntekijöille. Nykytilan analyysin tarkoituksena oli päästä selville nykyhetken tilanteesta verkostojen ja yhteistyötahojen suhteen. Verkostokartan lisäksi hyödynsin ajankohtaista tilastotietoa Starttivalmennukseen lähettäneistä yhteistyötahoista. Tilastosta saadut tiedot täydensivät verkostokartasta saatua tietoa yhteistyötahojen ja nuorten ohjautuvuuden osalta.

Toimin aktiivisena toimijana nykytilan analyysin koostamisessa. Nykytilan analyysin työstämisessä hyödynsin verkostokarttaa sekä sinisen meren strategian nelikenttää. Näiden molempien menetelmien työstämiseen osallistuivat Starttivalmennuksen kaksi silloista työntekijää ja niiden tekeminen onnistui sujuvasti yhdessä keskustellen. Huovisen ja Rovion (2008, 102) mukaan tutkijan tulee saavuttaa luottamuksellinen suhde osallistujiin, jolloin dialogisuuden periaatteet on mahdollista omaksua. Näitä ovat osallistumisen ja sitoutumisen lisäksi vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys. Parhaimmillaan kenttävaihe on dialogista oppimista tasaveroisine keskusteluineen ja, ongelmanratkaisuneen ja tiedonmuodostuksineen. Osallistumisen edellytys on tutkijan ja tutkittavien asiantuntijuuden jakaminen ja läheinen yhteistyö. (Huovinen & Rovio 2008, 102.)

Verkostokartan työstäminen aloitettiin niin, että Starttivalmennuksen työntekijät kirjoittivat ensin paperille yhteistyötahoja, joiden kanssa ovat jo nykyisin tekemisissä. Tämän jälkeen yhteistyötahot siirrettiin yhdessä keskustellen isoon verkostokarttaan käyttäen erivärisiä post-it-lappuja. Lappujen värit kuvasivat yhteistyön toimimisen tai toimimattomuuden tilaa. Vihreisiin lappuihin kirjoitettiin yhteistyötahoja, joiden kanssa yhteistyö on nykyisin jo varsin sujuvaa. Keltaiset laput täytettiin potentiaalisista yhteistyötahoista, joiden kanssa yhteistyö on hyvinkin oletettavaa ja mahdollista, mutta yhteistyötä ei ole vielä syystä tai toisesta tehty. Punaisiin lappuihin kirjattiin yhteistyötahoja, joiden kanssa yhteistyössä on eniten kehittämisen

varaa. Verkostokartta auttoi hahmottamaan Starttivalmennuksen nykytilaa sekä verkostoyhteistyön sujuvuutta eri toimijoiden välillä.

Verkostokartan jälkeen sovelsin yhtenä kehittämisen työkaluna sinisen meren strategian nelikenttää. Nelikenttä on helposti ymmärrettävissä oleva työkalu, jonka avulla voidaan tuoda julki yrityksen toimintatapaa (Kim & Mauborgne 2009, 58). Nelikentässä olevat neljä kysymystä auttavat luomaan yritykselle tai toiminnolle uutta arvokäyrää. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään, mitkä alalla selviöinä pidettävät tekijät voidaan poistaa. Toisella kysymyksellä selvitetään, mitä tekijöitä voidaan supistaa. Kolmannen kysymyksen avulla selvitetään, mitä tekijöitä tulisi korostaa enemmän kuin mihin alalla on totuttu. Neljännellä kysymyksellä selvitetään uusia tekijöitä, joita tulisi luoda, ja joita ei ole ennen edes tarjottu. (Kim ja Mauborgne 2009, 51.)

Koostimme nelikentän yhdessä Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa. Ensin kumpikin työntekijä sai miettiä itsekseen vastauksia nelikentän kohtiin, ja sen jälkeen kokosimme työntekijöiden työstämät kentät yhdeksi, yhteiseksi nelikentäksi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) näkyy Lahden Starttivalmennuksen työntekijöiden näkemyksiä Starttivalmennuksen nykytilasta ja kehittämisen kohteista huhtikuussa 2015.





KUVIO 6. Sinisen meren strategian nelikenttä Lahden Starttivalmennuksessa 29.4.2015

Sinisen meren strategian yksi periaatteista on kurkottaa nykyistä kysyntää laajemmalle. Sinisen meren strategiassa voidaan kyseenalaistaa nykyisiin asiakkaisiin keskittyminen sekä pyrkimys entistä hienojakoisempaan seg-

mentointiin, jolla pyritään mukautumaan asiakkaiden välisiin eroihin. Segmentoinnin vaarana on kohdemarkkinoiden pirstoutuminen liian pieniksi. Sinisen meren strategiassa toimitaankin aivan päinvastaisesti; asiakkaiden sijasta keskitytään ei-asiakkaisiin ja eroavaisuuksien sijasta keskitytään ostajien, eli tässä kohtaa palvelun ja sen käyttäjien, arvostusten välisiin yhtäläisyyksiin. Näin yrityksille mahdollistuu kysynnän laajeneminen ja uusi asiakaskunta. (Kim & Mauborgne 2009, 127-128.)

#### 5.4 Aineistonkeruun toinen vaihe

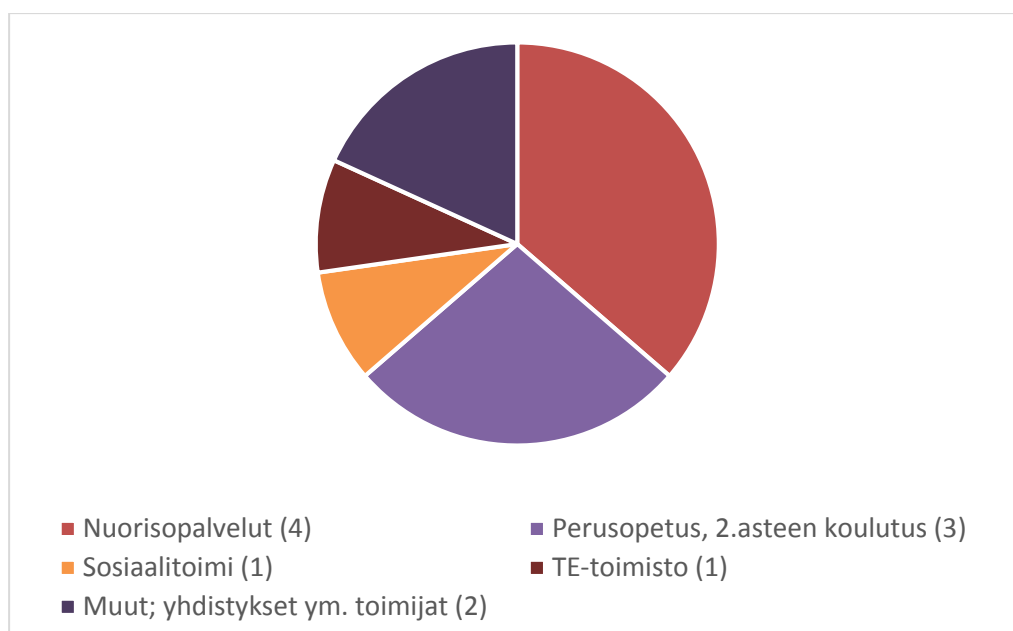
Kehittämishankkeen aineistonkeruun toinen vaihe koostui yhteistyötahoille lähetetystä sähköisestä webropol-kyselystä, jonka lähetin Kumppanuusfoorumiin osallistuneille syyskuun lopussa 2015 saatekirjeen kera. Saatekirjettä voidaan pitää kyselylomakkeen julkisivuna, ja siinä kerrotaan vastaajalle tutkimuksen perustiedot (Vehkalahti 2008, 47). Kehittämishankkeen kyselylomakkeen saatekirje on liitteenä (Liite 1).

Kysely koostui neljästä avoimesta kysymyksestä ja se ohjattiin sekä niille, joilla on jo kokemusta yhteistyöstä Starttivalmennuksen kanssa, että niille, joilla sitä ei vielä ole. Tarkoituksena oli tuoda esiin niin kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä sekä myös ajatuksia ja toiveita yhteistyön kehittämiseksi (Liite 2). Heikkilän (2014, 45) mukaan kyselylomake on merkittävä kysely- ja haastattelututkimusten osatekijä. Kyselylomake koostui taustaorganisaation selvittämisen lisäksi neljästä avoimesta kysymyksestä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tyypillistä käyttää avoimia kysymyksiä (Heikkilä 2014, 47). Sähköisissä kysymyksissä avokysymyksiin vastataan omin sanoin. Sähköisesti annettuja kirjallisia vastauksia ei tarvitse littroida eli kirjoittaa uudelleen analyysia varten, sillä ne tallentuvat suoraan järjestelmään. Avovastauksiin perustuva aineisto on helpommin kerättävissä ja käsiteltävissä kuin esimerkiksi kasvokkain tapahtuva teemahaastattelu. (Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008, 21-23.)

Kumppanuusfoorumissa osallistujille kerrottiin opinnäytetyöstä ja pian tilaisuuden jälkeen lähetettävästä sähköisestä kyselystä. Sähköpostiosoitteet

kerättiin tilaisuuden aikana sähköistä kyselyä varten. Avovastauksiin perustuva kysely onkin mahdollinen silloin, kun vastaajien sähköpostiosoitteet ovat tiedossa (Ronkainen ym. 2008, 22). Sähköisiin kyselyihin lähetetään osallistumiskutsu sähköpostilla, jolloin kyselyyn valikoituneen otoksen sijaan puhutaan näytteestä. Näytteen keskeisenä tavoitteena on halu saada vastauksia henkilöiltä, joilla on jokin suhde tutkittavana olevaan asiaan. Tutkimuksen vastaajiksi halutaan siis jokin tietty ryhmä, jolla voi olla asiantuntijuutta tai erilaista näkökulmaa tutkittavaa asiaa kohtaan. Tällä lailla rakentuva aineisto muistuttaa pitkälti laadullisen tutkimuksen aineiston muodostumista. Määrällisen edustavuuden sijaan on merkittävämpää pystyä kertomaan millaista saatu aineisto on ja kenen näkökulmasta se on muodostettu. Tärkeää on aineiston suhteuttaminen tutkittavaan ilmiöön, ja tilastollisen edustavuuden sijaan pyritään aineiston sisällölliseen relevanttiuteen. (Ronkainen ym. 2008, 72-73.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen vaan kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia sekä ymmärtämään toimintaa. Tutkimukseen osallistuvien valinta ei siis ole tarpeen olla satunnaista, vaan ennalta harkittua ja tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Webropol-kysely lähetettiin pian kumppanuusfoorumin jälkeen kaikille osallistuneille. Kyselyn näyte oli yhteensä 33 henkilöä, joista kyselyyn vastasi yhteensä 11 eri toimipaikoilla työskentelevää työntekijää. Vastausprosentiksi tuli näin ollen 33,3 prosenttia. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 7) näkyy kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatio. Vastaajista suurin osa kuuluu Lahden Nuorisopalveluihin sekä perusopetukseen ja toisen asteen koulutuksen henkilöstöön. Vastauksia saatiin myös sosiaalitoimelta, TE-toimistosta sekä muilta, muun muassa yhdistystoimijoilta.



KUVIO 7. Vastaajien taustaorganisaatio

Kyselyn avulla haluttiin selkeästi tuoda esille Starttivalmennuksen yhteistyön toimivuutta eri yhteistyötahojen kesken. Kyselyssä kartoitettiin myös yhteistyön kannalta hyvin sujuneita asioita sekä syitä, miksi yhteistyötä ei ole vielä tehty. Kyselyllä kartoitettiin myös yhteistyön kehittämisen keinoja sekä konkreettisia ideoita yhteistyön parantamiseksi. Kyselylomakkeessa olleet avoimet kysymykset mahdollistivat riittävän tiedonsaannin yhteistyötahoilta. Kyselylomakkeesta saadut vastaukset toimivat kehittämishankkeessa merkittävänä aineistona nykytilan analyysin ja muun taustoittavan aineistonkeruun lisäksi.

Vehkalahten (2008, 20) mukaan kyselylomake on syytä suunnitella huolella, sillä onnistunut kyselylomake on sekä sisällöllisesti että tilastollisesti toimiva kokonaisuus. Kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen suljettuja osioita avointen osioiden lisänä. Vaikka sanalliset vastaukset ovat työlämpiä käsitellä, on niiden käyttö kuitenkin joissakin tilanteissa perustelumpaa. Avoimista kysymyksistä voidaan saada tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa, joka muuten voisi jäädä saamatta. Avoimet kysymykset ovat välttämättömiä tilanteissa, joissa ei haluta vaihtoehtoja tai niitä ei voida luetella. (Vehkalahti 2008, 25.) Webropol-kyselyssä kysymykset oli

muotoiltu niin, että kysymyksiin pystyi vastaamaan yhteistyötä jo tehneet sekä ne, jotka eivät vielä olleet tehneet yhteistyötä Starttivalmennuksen kanssa. Osa vastaajista oli vastannut kysymyksiin melko lyhyesti ja ytimekkäästi ranskalaisin viivoin, kun taas osa vastauksista oli kerrottu laajemmin lausemuotoisesti. Webropol-kyselystä saadut vastaukset muodostivat vajaat neljä sivua. Vastauksista sai hyvää ja arvokasta tietoa kehittämistyötä varten.

### 5.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysia tehdään osittain samanaikaisesti aineiston keruun kanssa. Tämä toteutuu varsinkin silloin, kun aineistoa kerätään monissa eri vaiheissa ja eri menetelmien avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 218). Runsaasta aineistosta on valittava tarkkaan rajattu ilmiö, josta kerrotaan kaikki, mitä irti saadaan. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma kertovat vastauksen siihen, mistä asioista juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan laadullinen analyysi alkaa tutkijan tekemällä päätöksellä siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Aineisto tulee käydä läpi niin, että tutkijan kiinnostuksen kohteena olevat asiat erotellaan ja merkitään. Tässä kohden ylimääräinen tieto jää sivuun. Tämän jälkeen aiemmin aineistosta merkityt asiat kootaan yhteen ja erotetaan ne muusta aineistosta. Analyysi jatkuu aineiston luokittelulla, teemoittelulla tai tyypittelyllä, ja päättyy yhteenvedon kirjoittamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Eskola (2010, 180) muistuttaa, että tutkija itse on vastuussa aineiston analyysin ja tulkinnan aktiivisesta työstämisestä.

Tässä kehittämishankkeessa aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelulla pyritään pilkkomaan laadullista aineistoa sekä ryhmittelemään sitä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa myös aineistossa ilmevien teemojen eli aiheiden vertailun. Ennen varsinaista teemoittelua aineistoa voidaan alustavasti ryhmitellä, jonka jälkeen alkaa aineiston varsinaisten teemojen eli aiheiden etsiminen. Aineistosta on tarkoituksena etsiä

tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tee-  
maan liittyviä vastauksia voi esiintyä myös muissakin kysymyksissä, joten  
vastaukset on luettava huolella läpi. Teemoittamisen jälkeen on vuorossa  
varsinainen analyysi. Tutkijan on käytävä aineisto huolella läpi ja sen jäl-  
keen esitettävä siitä oma tulkintansa mahdollisia muistiinpanoja hyväksi-  
käyttäen. Aineistoon kannattaa liittää samalla myös teoreettisia kytkentöjä  
ja ideoita. (Eskola 2010, 189-192.)

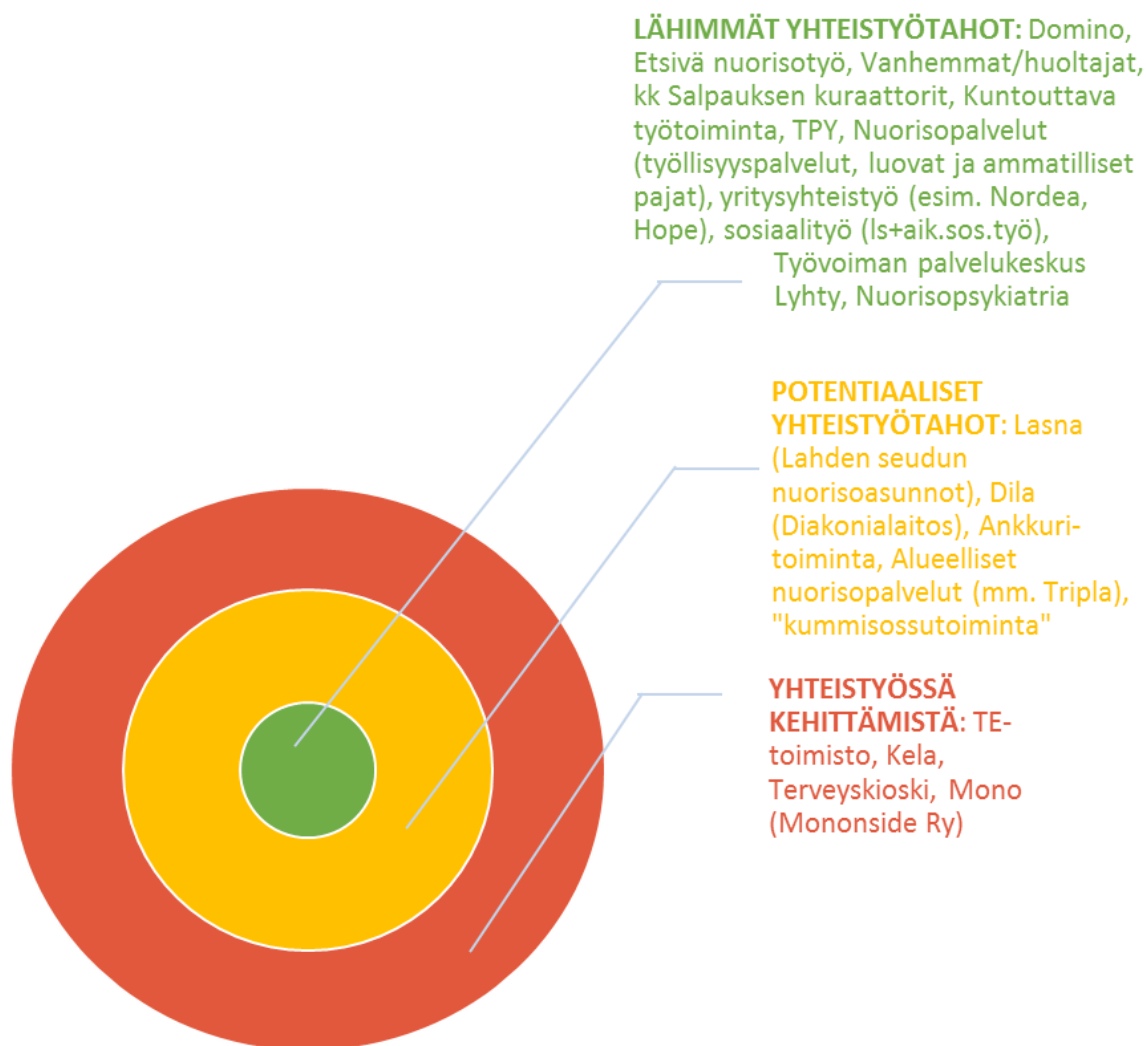
Aineiston analyysissä käytin tekstinkäsittelyohjelmaa, johon siirsin kaikista  
eri aineistonkeruun vaiheista saadut tulokset. Hyödynsin teemoittelun  
apuna eri värejä ja alleviivausta, joiden avulla pääkohdat erottuivat hel-  
pommin tekstistä. Tiivistin myös vastauksia ja ryhmittelin ne sisältöjen pe-  
rusteella. Esimerkiksi webropol-kyselyssä ryhmittelin ensimmäisestä kysy-  
myksestä saadut vastaukset tehdystä yhteistyöstä eri väreillä koskien  
luonnehdintoja yhteistyöstä yleisesti, palautteesta koskien työntekijöiden  
toimintaa sekä yhteistyön muita huomioita. Webropol-kyselyn viimeisessä  
kysymyksessä käsiteltiin puolestaan yhteistyön kehittämisen keinoja, joista  
esimerkiksi yksi alkuperäinen ilmaus oli *”Tutustumiskäynnit toisivat lisää  
tietoa toistemme toiminnasta”*. Yhtenä yhteistyön kehittämisen keinona  
nähtiin siis tutustumiskäynnit.

Kävin kaikki eri aineistonkeruun vaiheet läpi samalla tekniikalla, ja lopuksi  
koostin kaikista eri vaiheista saadut tulokset yhteen kehittämissuosituk-  
siksi, johon nousi kolme aineistossa toistunutta teemaa. Teemoiksi muo-  
dostuivat tiedotus, markkinointi ja verkostojen työnjaon kirkastaminen.  
Analyysin tehtävänä voidaan pitää aineiston tiivistämistä, järjestämistä  
sekä jäsentämistä. Tarkoituksena ei ole jättää mitään olennaista pois,  
vaan päinvastoin lisätä sen informaatioarvoa. Teemoittain ryhmitelystä ai-  
neistosta pyritään nostamaan tutkimusongelmaa valaisevista teemoista  
esiin mielenkiintoisia sitaatteja tulkittavaksi. Tutkijan tehtävänä on tässä  
vaiheessa poimia tärkeimmät kohdat aineistosta ja kirjoittaa aineiston si-  
sällön tulkintoja omin sanoin. Tämän jälkeen tutkijan on tuotava myös kyt-  
kentöjä teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin ennen tekstin lopullista hio-  
mistä. (Eskola 2010, 192-194, 197-198.)

## 6 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 6.1 Yhteistyön nykytila

Kehittämishankkeen aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen yhteistyön nykytilaa. Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa keväällä 2015 kootusta verkostokartasta tulee konkreettisesti esille ne tahot, joiden kanssa yhteistyö sujuu ja yhtäläillä myös ne, joiden kanssa yhteistyön tiivistäminen on tarpeen. Starttivalmennuksen työntekijöiden kanssa työstetty verkostokartta näkyy seuraavassa kuviossa (Kuvio 8).



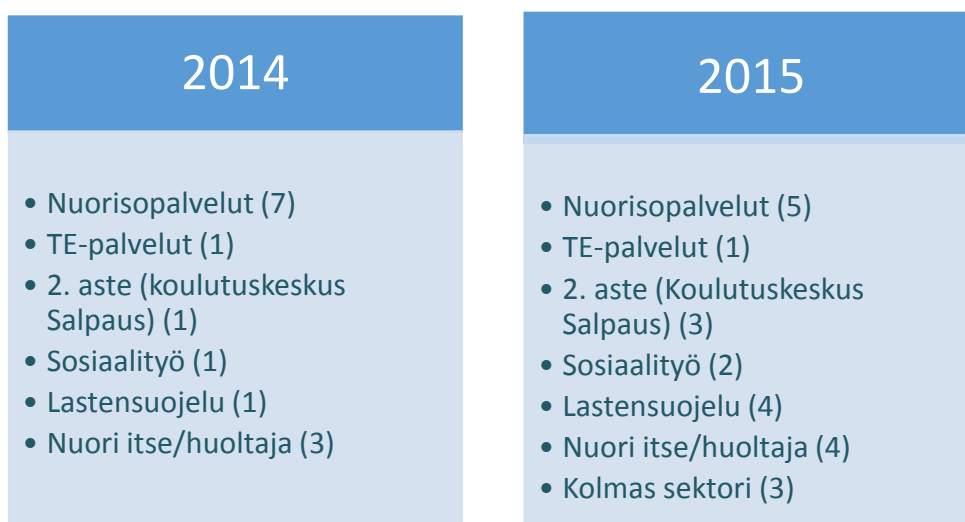
KUVIO 8. Starttivalmennuksen verkostokartta huhtikuussa 2015.

Starttivalmennus tarvitsee toimiakseen laajan verkoston, mutta yhteistyö vaatii paikoin vielä kehittämistä ja tiivistämistä. Vaikka pääasiallisesti verkostokartta koostui yhteistyötahoista, joiden kanssa yhteistyö jo sujuu, oli joukossa myös tahoja, joiden kanssa yhteistyö on vähäistä tai tarvitsee muuten kehittämistä. On tärkeää kuitenkin muistaa, että verkostokartta on tehty huhtikuussa 2015, joten kyseessä on senhetkinen tilanne. Verkoston sujuvuuden kokemus on melko henkilökohtainen kokemus, sillä esimerkiksi henkilöstömuutokset tai henkilökemiat saattavat osaltaan vaikuttaa



yhteistyön sujuvuuteen. Paikallisen yhteistyön tekemiseen voi Charlesworthin (2001) mukaan vaikuttaa myös aiemmat kielteiset kokemukset. Nämä voivat jäädä niin sanotusti organisatoriseen muistiin ja vaikuttaa osaltaan yksittäisten työntekijöiden haluun tehdä yhteistyötä (Charlesworth 2013, 191).

Verkostokartan lisäksi yhteistyötahot näkyvät myös Starttivalmennukseen lähettäneistä tahoista. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 9) voi nähdä vuonna 2014 ja 2015 Starttivalmennukseen asiakasnuoria lähettäneet tahot. Tahon jälkeen sulkeissa oleva numero kertoo nuorten lukumäärän.



KUVIO 9. Starttivalmennukseen lähettäneet tahot vuosina 2014 ja 2015 (Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon tilastointi 2015.)

Tarkasteltaessa Starttivalmennukseen lähettäneitä tahoja, voidaan huomata, että vuonna 2014 puolet asiakkaista (7 nuorta) ohjautuivat Lahden kaupungin nuorisopalveluilta ja kolme nuorta ohjautui joko itse tai huoltajiensa välityksellä. Lisäksi nuoria ohjautui TE-palveluiden, koulutuskeskus Salpauksen sekä sosiaalityön kautta. (Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon tilastointi 2015.) Mielenkiintoista on huomioida myös ohjautuminen toiseen suuntaan, eli yhteistyön toimivuus myös Starttivalmennuksesta

eteenpäin. Nuoret sijoittuivat joko jakson aikana tai sen jälkeen opiskelemaan (6 nuorta), ja yksi nuori siirtyi työelämään. Loput ovat olleet joko sitoutumattomia tai keskeyttäneet muusta syystä, hakeneet opiskelemaan kesken jakson tai jatkaneet Starttivalmennuksessa. (Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon tilastointi 2015.) Asiakasohjautuminen liittyy olennaisesti verkostoyhteistyöhön. Yhteistyötahojen on oltava tietoisia olemassa olevista palveluista, joten yhteinen keskustelu on tarpeen. Lisäksi nuorten tarvitsemasta jatkotuesta on hyvä keskustella verkoston kanssa, jotta voidaan varmistaa nuoren tarvittava tuen saanti starttijakson päätyttyä. (Hannila-Niemelä ym. 2015, 44.) Alanen (2015, 89) huomauttaa, että nuoret saattavat joskus jäädä palveluihin liian pitkäksi ajaksi, jos työntekijät pysyvät vain omalla tontillaan eivätkä luo vahvaa yhteyttä oman palvelunsa ulkopuolelle. Tämä on erityisesti vaarana silloin, jos työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa muista ammattilaista tai heidän palveluistaan (Alanen 2015, 89). Näin ei ole ollut Starttivalmennuksen kohdalla, joka ilmeni myös webropol-kyselystä (Kuvio 10). Nuoria on osattu ohjata tarvittaessa eteenpäin yksilöllisen tilanteen mukaan.

Vuonna 2015 Starttivalmennuksessa oli reilusti enemmän asiakkaita edellisvuoteen verrattuna, kuten kuvioista (Kuvio 9) ilmenee. Vaikuttaa siltä, että nuorten ohjautuvuus oli parantunut ajan kuluessa ja jatkuvan kehittämistyön tuloksena. Starttivalmennukseen lähettäneet tahot olivat ajan kuluessa hieman lisääntyneet ja nuoret olivat ohjautuneet tasaisemmin eri tahojen lähettäminä. Esimerkiksi vuonna 2014 suurin yksittäinen Starttivalmennukseen ohjannut taho oli Lahden nuorisopalvelut. Vuonna 2015 lähettäneet tahot jakautuivat tasaisemmin, joka on osaltaan osoitus yhteistyön tiivistymisestä ja tunnettavuuden parantumisesta palveluverkostossa. Uutena yhteistyökumppanina ja lähettäneenä tahona olivat listassa mukana myös kolmannen sektorin toimijat. Starttivalmennuksessa oli vuonna 2015 yhteensä 22 nuorta. (Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon tilastointi 2015.)

Myös webropol-kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin yhteistyön sujumista niiden tahojen osalta, jotka yhteistyötä ovat jo Starttivalmennuksen kanssa tehneet. Vastauksia kysymykseen saatiin kuudelta eri vastaajalta ja ne on koottu alla olevaan kuvioon (Kuvio 10).

Yhteistyö	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- joustavaa, sujuvaa, luontevaa</li> <li>- sujunut ilman haasteita, yleisesti ottaen hyvää               <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimii hyvin myös toiseen suuntaan (Startista ohjattu nuoria muun tuen piiriin)</li> </ul> </li> <li>- tapaamisaika järjestynyt nopealla aikataululla</li> </ul>	<p><b>Henkilökunta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammattitaitoinen, innostunut</li> <li>- helposti tavoitettavissa               <ul style="list-style-type: none"> <li>- työskentely, keskustelut/vuorovaikutus ja nuoren ohjaaminen sujuu helposti</li> </ul> </li> </ul>
<p>➔ Yhteistyö koettu hyvänä ja henkilökuntaan oltu tyytyväisiä</p>	

KUVIO 10. Kokemuksia yhteistyön sujumisesta (6 vastaajaa)

Vastauksista ilmenee, että yhteistyö Starttivalmennuksen kanssa on koettu hyvin joustavana. Kiitosta saavat myös yhteistyön sujuvuus ja luontevuus. Yhteistyön on koettu sujuneen ilman haasteita ja se on ollut kaiken kaikkiaan hyvää. Yhteistyö on koettu toimivana myös toiseen suuntaan, eli Starttivalmennuksen työntekijät ovat osanneet ohjata nuoria tarvittaessa myös eteenpäin toisenlaisen tuen ja avun piiriin. Starttivalmennuksen henkilökunta on koettu ammattitaitoisena ja innostuneena. Työntekijät ovat olleet helposti tavoitettavissa ja vuorovaikutus on koettu luontevana. Niin työskentely, keskustelut kuin nuoren ohjaaminen Starttivalmennukseen on sujunut helposti. Tapaamis-/tutustumisaika nuoren kanssa on järjestynyt nopeasti ja nuori on ollut helppo ohjata Starttivalmennukseen nopeallakin aikataululla. Eräs vastaaja tiivistää tehdyn yhteistyön seuraavalla tavalla: ”Yhteistyö on joustavaa, vuorovaikutus työntekijöiden kanssa luontevaa,

*keskustelu ja nuoren palveluun ohjaaminen saattaen vaihtaen on help-  
poa.*” Myös Kumppanuusfoorumissa puheenvuoron yhteistyötahon näkö-  
kulmasta pitäneen aikuissosiaalityön päällikön mukaan sosiaalityöntekijät  
ovat kokeneet Starttivalmennuksen erittäin hyvänä ja toimivana toiminta-  
muotona (Laukkanen 2015).

Webropol-kyselyyn vastanneiden joukosta nousi myös uusia, kehiteltäviä  
ideoita. Nuoren kesken jääneiden opintojen loppuunsaattaminen koettiin  
tärkeänä. Myös sosiaalitoimen harkinnanvaraisen tuen myöntäminen esi-  
merkiksi matkakuluihin oletettiin lisäävän nuorten kiinnostusta Starttival-  
mennusta kohtaan. Lisäksi koettiin, että Starttivalmennus voisi hyödyntää  
aiempaa paremmin esimerkiksi jo olemassa olevia työpajoja tai nuorten  
työllisyyspalveluiden työhönvalmennusta nuorten jatkolukuksi. Myös kun-  
touttavaan työtoimintaan tai työkokeiluun siirtyminen ovat potentiaalisia jat-  
kopolkuja Starttivalmennuksen jälkeen. Ikärajan nosto 25 ikävuoteen us-  
kotaan sisältävän paljon nuoria, jotka eivät ole kiinnittyneet mihinkään ja  
jotka tarvitsisivat vahvistusta arjenhallinnan taitoihin. Sinisen meren strate-  
gian nelikentästä nousseita uusia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi oli-  
vat jälkituki jo Starttivalmennuksen päättäneille nuorille sekä mahdollisen  
yhteistyön aloittaminen alueen toisen asteen ja ammattikorkeakoulujen  
kanssa esimerkiksi erilaisten projektien avulla.

## 6.2 Tiedotus

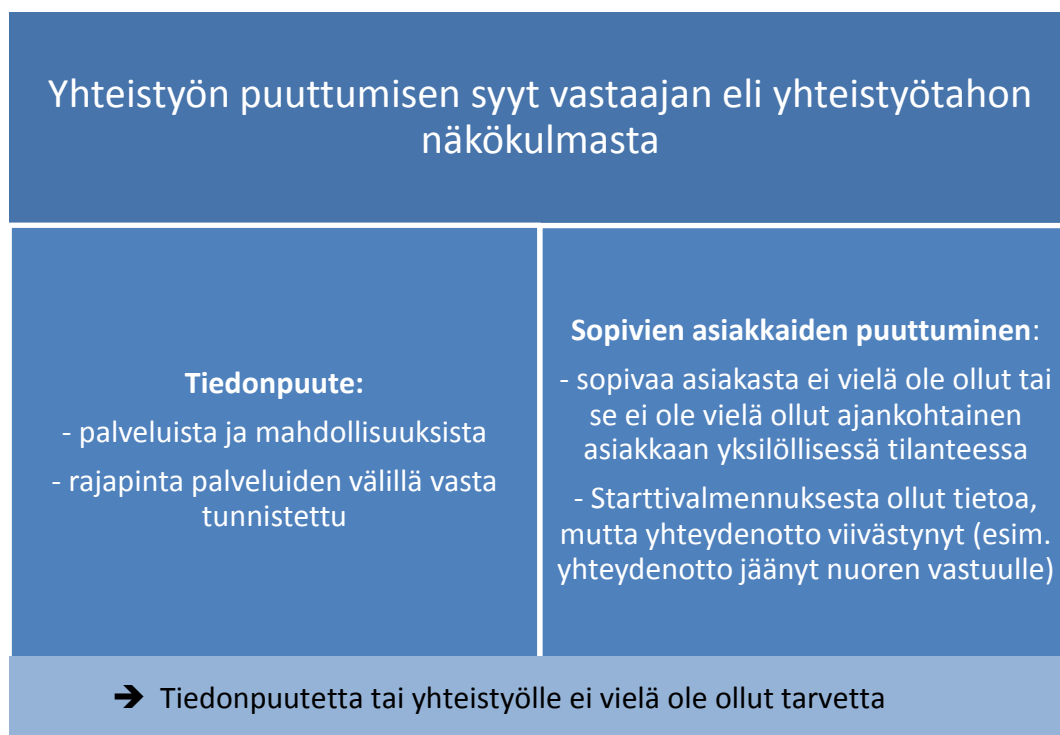
Kehittämishankkeesta saadun aineiston mukaan tiedotuksen kehittäminen  
nousi yhdeksi tärkeäksi pääteemaksi. Tiedotukseen liittyvät asiat nousivat  
useammin ja monipuolisemmin esille verrattuna muihin aineistosta nous-  
seisiin teemoihin, ja näin tiedotus ja sen kehittäminen on nostettu kehittä-  
misehdotuksista ensimmäiseksi.

Tiedotukseen kuuluu olennaisesti toimivien tiedotuskäytäntöjen luominen.  
Mentoroinnin aikana kirjaamani muistion ja tutkimuspäiväkirjan mukaan  
Starttivalmennuksen säännöllinen tiedotus nähtiin tärkeänä. Mentorin eh-  
dottamat säännölliset tiedotteet muun muassa lähettävälle tahoille ja muille

sidosryhmille voivat olla apuna asiakasvirtaan ja ohjautuvuuteen. Tiedotteet voidaan laatia yhdessä nuorten kanssa, jotta heidän oma kädenjälkensä voi näkyä. Samat teemat toistuivat myös Starttivalmennuksen työntekijöiden yhdessä laaditussa sinisen meren strategian nelikentässä. Nelikentästä ilmeni, että yhteistyöverkostoja on pidettävä ajan tasalla ja tiedotettava heitä aktiivisesti esimerkiksi Starttivalmennuksesta sosiaalisen kuntoutuksen muotona sekä käytännön sopimuksiin liittyvistä asioista. Starttivalmennuksen työntekijöiden mukaan ilmeni tarvetta luoda uusia, toimivia käytäntöjä tiedotukseen. Yhteistyötä voisi rakentaa yhteistyökumppaneiden lisäksi myös nuoren vanhempien tai huoltajien suuntaan. Kuten Hanhila-Niemelä ym. (2015, 37) muistuttavat, on työpajoilta oltava tiiviisti yhteydessä myös päätöksentekijöihin, jotta heille välittyy ajantasainen tieto toiminnasta kokonaisuutena.

Myös webropol-kyselyssä nousi esille aktiivisen ja ajantasaisen tiedottamisen merkitys. Jatkuvan yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen avulla saadaan yhteistyötä toimivammaksi ja nuorten oikea-aikainen ohjautuminen palveluihin mahdollistuu. Vastaukset kysymykseen, miksi yhteistyö Starttivalmennuksen kanssa ei ole vielä alkanut, jakoutuivat karkeasti eriteltynä kahteen eri tekijään. Vastauksia kysymykseen saatiin kuudelta eri vastaajalta. Osalla vastaajista tietoa ei ole yksinkertaisesti ollut, eli tiedonpuute palvelusta ja sen mahdollisuuksista puuttuivat. Myös rajapinta palveluiden välillä on vasta tunnistettu, joten yhteistyö ei ole vielä päässyt alkamaan. Tiedonpuute näkyy palveluihin ohjaamisessa, ja erään vastaajan sanoin; *”En ole aikaisemmin kuullut mahdollisuuksista, vaikka monet toimijat ovatkin tuttuja.”*

Osalla vastaajista on puolestaan ollut tietoa Starttivalmennuksesta, mutta Starttivalmennukseen sopivaa asiakasnuorta ei ole vielä osunut kohdalle tai se ei ole ollut vastaajien asiakkaille vielä ajankohtaista. Jossakin tapauksessa nuoren ohjautuminen Starttivalmennukseen on jäänyt nuoren omasta toiveesta nuorelle itselle, joten yhteistyötä ei ole vielä päästy aloittamaan sen takia. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 11) on koottu tiivistetysti yhteistyön puuttumisen syitä yhteistyötahojen näkökulmasta.



KUVIO 11. Yhteistyön puuttumisen syyt (6 vastaajaa)

Webropol-kyselyssä tiedusteltiin myös yhteistyön kehittämisen kohteita kysymällä ”Mitä parannettavaa Lahden Starttivalmennuksen ja oman organisaatiosi välisessä yhteistyössä on ja miten toivot yhteistyötä kehitettävän?”. Vastaajien määrä oli yhdeksän. Vastauksissa korostuivat erityisesti tiedotus ja markkinointi. Tietoisuuden lisääminen palveluista ja esimerkiksi sopimuksista, joilla Starttivalmennuksessa oleva nuori voi olla, koettiin tärkeänä. Myös aktiivinen ja ajantasainen tiedottaminen nousi vastauksista vahvasti esille. Jatkuvan yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen avulla saadaan yhteistyötä toimivammaksi ja nuorten oikea-aikainen ohjautuminen palveluihin mahdollistuu. Oli ilahduttavaa huomata vastaajien oma aktiivisuus, sillä yhteistyön muotoja oltiin valmiita miettimään yhdessä, mikäli vain mahdollisuuksia siihen on. Eräs vastaaja toivoikin ”*lisää tapahtumia ja mahdollisuuksia pohtia yhteistyömahdollisuuksia.*” Verkostotoimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja tiimejä voidaan Airan (2012, 120) mukaan ra-

kentaa nimenomaan vuorovaikutuksella. Vuorovaikutus on keino, jolla verkoston toimijat voivat tehdä näkyväksi omia ja toistensa taustoja ja tavoitteita. Keskinäisen vuorovaikutuksen avulla voidaan sopia myös yhteistyön pelisäännöistä kuten toimintatavoista, vastuunjaosta sekä tulosten jakamisesta. (Aira 2012, 120.)

Yhteistyön parantamisen keinona mainittiin myös tiedonkulun parantaminen kyselyyn vastanneen omalta taholta. Yhteistyön kehittäminen koettiin mahdollisena tietoisuuden ja tiedon lisäämisen avulla – puolin ja toisin. Kuten eräästä vastauksesta käy ilmi, ”*varmaan omaltakin puolelta voisi tiedonkulkua parantaa*”. Starttivalmennuksen työntekijöillä tulee olla riittävästi tietoa palveluista, joihin he voivat ohjata nuoria eteenpäin. Uudet, laajentuneet ikäraajat pitää pysyä yhteistyötahojen mielissä. Erään vastaajan sanoin; ”*Pitää yksinkertaisesti muistaa pitää yhteyttä, olla vuorovaikutuksessa ja saattaa nuoria starttiin aina kun starttivalmennuksesta hyötyvä nuori osuu kohdalle.*”

Webropol-kyselyssä kartoitettiin konkreettisia ideoita yhteistyön kehittämiseksi Lahden Starttivalmennuksen ja eri yhteistyötahojen välillä. Vastaajien määrä oli kahdeksan. Vastaajien mukaan yhteistyötahojen ja alan ammattilaisten on aktiivisesti tarjottava nuorille Starttivalmennusta. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, mikäli yhteistyötahoilla on riittävästi ajanmukaista tietoa Starttivalmennuksesta ja sen työmuodoista. Tieto Starttivalmennuksesta ei ole mitään ilmeisimmin tavoittanut kaikkia oikeita yhteistyötahoja, sillä Starttivalmennuksesta hyötyviä asiakkaita Lahdesta varmasti löytyy. Starttivalmennuksen työntekijät koetaan olevan avainasemassa tiedottamisen suhteen, ja erään vastaajan mukaan ”*Starttivalmennuksen työntekijöiden tulisi aktiivisesti käydä kertomassa itsestään eri foorumeilla, jotta heidän tekemänsä työ tulee tutuksi.*” Vastaukset on koottu alla olevaan kuvioon (Kuvio 12).



KUVIO 12. Yhteistyön kehittämisen kohteet (9 vastaajaa) ja keinot yhteistyön parantamiseksi (8 vastaajaa)

Konkreettisina toimenpiteinä yhteistyön parantamiseksi ehdotettiin tutustumiskäyntejä ja vierailuja puolin ja toisin. Erään vastaajan mukaan ”*Tutustumiskäynnit toisivat lisää tietoa toistemme toiminnasta.*” Samaa asiaa sivuaa myös Wilén (2008, 100), jonka tutkimuksen mukaan verkoston jäsenet kokivat erilaiset koulutus- ja kehittämistilaisuudet hyödyllisinä yhteistyökumppaneihin tutustumisen suhteen. Eri toimijoiden tapaamiset kasvokkain antavat ikään kuin kasvot palvelulle ja tuttuun henkilöön on helpompi ottaa yhteyttä myös vaikeissa tilanteissa. Yhteistyökumppanin ollessa tuttu, on hänen ammattitaitoonsa myös helpompi luottaa. (Wilén 2008,



100.) Muita konkreettisia ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi olivat säännölliset tiedotteet, joiden avulla voitaisiin saada ajankohtainen tilannekatsaus Starttivalmennuksen senhetkisestä tilanteesta. Myös Starttivalmennuksen ja yhteistyötahojen yhteisillä tapaamisilla on mahdollista tiivistää ja parantaa yhteistyötä. Yhteistyön kehittäminen koettiin kaiken kaikkiaan mahdollisena tietoisuuden ja tiedon lisäämisen avulla.

### 6.3 Markkinointi

Toinen tärkeä aineistosta noussut teema rakentui markkinoinnin ympärille, joka edellyttää erottautumista laajasta palveluverkostosta. Myös mentoroinnista kirjaamani muistion mukaan olennaista olisi tarpeen kirkastaminen, jonka mukaan määräytyvät Starttivalmennuksen kohderyhmä ikärajoineen, sisältöineen sekä tarkoituksineen. Tarpeen kirkastamiseen kuuluu myös muiden palveluiden jättämien aukkojen selvittäminen. Mentoroinnin yhteydessä nousi myös esille yhteistyöverkostojen työnjaon ja nuorten oikea-aikaisen ohjautuvuuden parantaminen asiakassegmentoinnin avulla. Tällöin tehtävänä on määritellä, kuka on kenenkin asiakas. Työnjaon ollessa selkeää, vältetään myös järjestelmän palveluiden päällekkäisyydet sekä palveluverkon mahdolliset aukot (Hannila-Niemelä ym. 2015, 37).

Tehokkaan ja aktiivisen markkinoinnin avulla on mahdollista erottautua laajasta palvelukentästä korostamalla Starttivalmennuksen monipuolisuutta. Starttivalmennus monipuolisine sisältöineen ja mahdollisuuksineen nousi esille erityisesti sinisen meren strategian nelikentän korostettavien asioiden listalta. Starttivalmennus tarjoaa hyvin joustavaa ja tavoitteellista tukea nuorelle. Päivien rakenne koostuu monipuolisesta tekemisestä, jota voidaan räätälöidä nuorten tarpeiden mukaan. Starttivalmennuksella on mahdollisuudet kohdata kukin nuori yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti, ja tätä on varmasti tarpeen korostaa osana markkinointia. Nelikentässä supistettavien asioiden listalla oli puolestaan markkinointi peruskoulujen suuntaan. Näin voidaan paremmin tavoittaa pääasiallinen Starttivalmennuksen kohderyhmä eli markkinointia on kohdennettava hieman toisaalle.

Myös Starttivalmennuksen mainetta, brändiä niin nuorten kuin päättäjien keskuudessa, tuotiin esille Kumppanuusfoorumissa. Osallistujat miettivät brändin vaikutusta käyttöön ja kuinka siihen voisi vaikuttaa. Mielenkiintoinen huomio mahdollisesta keskinäisestä kilpailusta nostettiin myös esille. (Kumppanuusfoorumi 2015.) Myös Aira (2012, 116) käsittelee kilpailun esiintymistä yhteistyöverkostoissa. Hänen tutkimissaan yhteistyöverkostoissa kilpailuna pidettävää jännitettä syntyi resurssien jakamisen suhteen yhteistyötahojen kesken. Joskus myös yhteistyön tekemisen esteenä saattaa olla pelko toisen osapuolen suuremmasta hyötymisestä yhteistyön tuloksista. Mikäli kilpailua on liikaa, vuorovaikutus on vaikeaa ja toiminta jää hyvin organisaatiolähtöiseksi. Jännitteet näkyvät ihmisten välisessä kanssakäymisessä, esimerkiksi heikkona ideoiden jakamisena. Yhteistyön onnistuminen vaatii siis toisen tahon näkemistä yhteistyökumppanina, ei kilpailijana. (Aira 2012, 116-117.)

#### 6.4 Verkostojen työnjaon kirkastaminen

Kolmas pääteema sisältää keinoja verkostojen työnjaon kirkastamiseksi. Toimialojen välistä yhteistyötä on kehitettävä, joka vaatii aktiivisen tiedotuksen ja markkinoinnin lisäksi koordinoitua ja vastuun jakoa. Eri toimijoiden välistä yhteistyötä tiivistämällä mahdollistetaan kaikille ajantasaiset tiedot palveluista. Kumppanuusfoorumissa puheenvuoron pitäneen Laukasen (2015) mukaan yhteistyötä voisi varsinkin nuorten asioissa kehittää vielä aktiivisemmin, sillä nykyistä tiiviimpi yhteistyö takaisi kaikille nuorten kanssa toimiville nuoren tilanteesta ja jatkosuunnitelmista samat tiedot.

Mentoroinnin aikana pohdittiin yhtenä tärkeänä kysymyksenä, kuinka Starttivalmennus voi tavoittaa ne nuoret, jotka ovat esimerkiksi kotona, keskeyttävät opiskelun tai eivät ole kiinnittyneet mihinkään. Heidän tavoittamiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä muiden nuorten kanssa toimivien kanssa. Asiakasryhmän kristallisoiminen esimerkiksi yhteistyötahoille tehtävän kyselyn avulla, voi auttaa hahmottamaan Starttivalmennuksen kohderyhmää. Yhteistyöverkostojen työnjaon selvittäminen on tärkeää.

Myös sinisen meren strategian nelikentästä ilmeni Starttivalmennuksen työntekijöiden näkemys siitä, että päällekkäistä työtä muiden toimijoiden kanssa pitää karsia. Lisäksi muistioon ja tutkimuspäiväkirjaan kirjaamieni havaintojen ja muistiinpanojen mukaan myös Kumppanuusfoorumin osallistujilta tuli ilmi tarvetta työnjaon kirkastamiseen. Eri toimialojen välistä yhteistyötä on yhä tarkennettava ja poistettava päällekkäistä työtä. Päällekkäisen työn löytyminen runsaasta palveluntarjonnasta koettiin haasteena. Osa kumppanuusfoorumiin osallistujista mietti myös osataanko palveluun ohjata. Ratkaisuna yllä mainittuihin pohdintoihin ja haasteisiin koettiin olevan hyvin yksiselitteisesti yhteistyö. Yhteistyö koettiin ainoana mallina, ja yhdessä tekemistä tulee vahvistaa edelleen. Kumppanuusfoorumissa mukana olleen mukaan ”*Tiivis verkostoyhteistyö takaa paremmat palvelut tarvitseville nuorille*”.

Yhteistyön vahvistaminen edellyttää verkostojen välisiä tapaamisia ja tilaisuuksia, joita myös Starttivalmennuksen yhteistyötahot toivoivat järjestettävän webropol-kyselystä saatujen vastausten perusteella. Kumppanuusfoorumiin osallistuneet luonnehtivat Starttivalmennusta ”*varteenotettavana mahdollisuutena verkostoissa*”. Kumppanuusfoorumiin osallistujien tietoisuus Starttivalmennuksesta ja koko palvelukokonaisuudesta lisääntyi. (Kumppanuusfoorumi 2015.) Gretschelin ja Mularin (2013, 15) mukaan verkostossa onkin hyvä olla selvillä, mitä muut verkoston jäsenet oikeasti tekevät työkseen. Työn tarkoitus ja tulos ovat usein hyvin tiedossa, mutta ei niinkään se, kuinka työtä tehdään. Monesti työntekijät luulevat tietävänsä asioita toisten töistä, mutta todellisuudessa tietämys saattaa perustua vain ammatillisiin stereotypioihin tai ennako-olettamuksiin. Toisten työstä tietäminen vaikuttaa myönteisesti myös palveluun ohjaamiseen, joka tulee näin ollen tehokkaammaksi, inhimillisemmäksi ja helpommaksi. Esimerkiksi vierailut toisten työpaikoille sekä työn- ja toiminnan esittelyt ovat tässä tärkeitä keinoja. (Gretschel & Mulari 2013, 15.) Myös Wilén (2008) tuo tätä ilmi omassa tutkimuksessaan. Hänen tutkimuksessaan heikko tietämys seudullisen palvelun kehittämistarpeesta sekä vähäinen

tietämys muiden ammattiryhmien työstä ylläpiti epäluottamusta työntekijöiden parissa. Tiedon lisääntyttä epäluottamus muuttui verkostossa luottamukseksi. (Wilén 2008, 100.)

## 6.5 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset on työstetty kerätyn ja analysoidun aineiston pohjalta, ja ne jakautuvat kolmeen aineistosta nousseeseen teemaan. Teemat ovat tiedotus, markkinointi ja verkostojen työnjaon kirkastaminen.

Tiedotuksen kehittäminen nousi aineistosta yhdeksi tärkeäksi pääteemaksi, joka mahdollistuu säännöllisellä tiedottamisella ja toisten töihin tutustumalla. Verkostot on saatava tietoisiksi esimerkiksi siitä, minkälaisilla erilaisilla sopimuksilla nuori voi olla Starttivalmennuksessa. Toinen tärkeä teema rakentuu aktiivisen markkinoinnin ympärille. Markkinoinnin avulla on mahdollista erottautua laajasta palvelukentästä korostamalla Starttivalmennuksen monipuolisuutta. Markkinointi edellyttää osaltaan myös tarpeen kirkastamista, joka käsittää palvelun sisältöjen määrittämisen sekä ikärajojen kohdentamisen. Kolmas teema koskee verkostojen työnjaon kirkastamista. Toimialojen välistä yhteistyötä on tarkennettava, jotta kaikille yhteistyötahoille saadaan ajantasaiset tiedot palveluista ja nuoren kokonaistilanteesta. Tärkeää on myös karsia verkostojen välistä päällekkäistä työtä. Yhteistyön vahvistaminen edellyttää verkostojen välisiä tapaamisia ja tilaisuuksia, joita myös Starttivalmennuksen yhteistyötahot toivoivat järjestettävän.

Kehittämisehdotukset on koottu alla olevaan kuvioon (Kuvio 13). Kehittämisehdotusten kolme pääteemaa on ryhmitelty vasemmalle ja viereiseen sarakkeeseen on listattu aineistosta nousseita kehittämisen keinoja.



KUVIO 13. Kehittämissuositukset Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennukselle verkostoyhteistyön tiivistämiseksi.

## 7 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIA

### 7.1 Kehittämishankkeen toteutuksen arviointia

Kehittämishankkeen arviointi eli evaluointi auttaa tekijää pysymään tietoisena hankkeen etenemisestä kohti tavoitteita. Arviointi ei kuulu vain hankkeen loppuvaiheeseen, vaan se on vaikuttava tapa ohjata hanketta koko toteutuksen ajan. Parhaimmillaan arviointi toimii käytännöllisen oppimisen ja kehittämisen välineenä. Arvioinnin tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista hankkeen laadun varmentamiseksi. Kehittämishanketta on hyvä arvioida sekä hankkeen toteutuksen aikana että päätösvaiheessa. Hyödyllistä olisi myös arvioida hanketta ja sen tuloksia vielä hankkeen päättymisen jälkeen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 88, 127.)

Kehittämistoiminnan arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Arvioinnin aikana pohditaan kehittämisen perusteluja, organisointia ja toteutusta. Arvioinnin aikana saadaan myös tietoa kehitteillä olevasta asiasta, eli onko tavoitteet saavutettu vai ei. Osallistavalla arvioinnilla pyritään puolestaan saamaan kaikkien sidosryhmien ääni kuuluviin. Arvioinnilla pyritään siten yhteisten merkitysten luomiseen ja olettamuksena on, että kehittäminen on monen eri tahon mielenkiinnon kohde. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Kehittämishankkeessa olen pyrkinyt arvioimaan työskentelyä koko prosessin ajan. Olen ollut säännöllisesti yhteydessä Starttivalmennuksen työntekijöihin ja heidän esimieheensä, osallistunut erilaisiin suunnittelupalaverihin ja esimerkiksi hyväksyttänyt kyselylomakkeeni heillä. Yhdessä suunnitellen ja jatkuvasti arvioiden olemme voineet tarkistaa sopivin väliajoin, onko hanke menossa kohti suunniteltua tavoitetta ja vastaako se tarkoitukseen.

Toimintatutkimuksen arvioimisessa voidaan käyttää Steinar Kvalen viittä kriteeriä, jotka ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tutkimusta ja sen laatua ei ole mahdollista arvioida yksi kriteeri kerrallaan, vaan ne menevät usein limittäin ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149.)

Kvalen ensimmäisessä arviointikriteerissä arvioidaan historiallista jatkuvuutta. Toimintatutkimusprosessi sijoittuu historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaisesti tiettyyn historialliseen, poliittiseen sekä ideologiseen yhteyteen. Toiminnan kehittymisen tarkastelua voidaan tehdä niin yleisellä yhteiskunnallisten ilmiöiden tasolla kuin myös tarkastellen esimerkiksi työpaikan sosiaalisen yhteisön historiaa ja toiminnan jatkumista. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149-150.) Historiallinen jatkuvuus näkyy kaksivuotisen opinnäytetyöprosessin lisäksi myös Starttivalmennuksen toimintakaavassa, joka on muuttunut melkoisesti kehittämishankkeen työstämisen aikana. Kehittämishanke onkin kuvaus vuosien 2014 ja 2015 tilanteesta. Se voi toimia tietynlaisena reflektion apuvälineenä, sillä kehittämishankkeesta saadut tulokset kertovat sen ajan haasteista ja kehittämiskohteista.

Kehittämishankkeeni sisältää ajankohtaista teoretietoa ja tutkimustuloksia. Olen perehtynyt lisäksi muun muassa hallituksen strategiseen ohjelmaan kärkihankkeineen, ajantasaiseen lainsäädäntöön, nuorisotakuuseen sekä Lahden kaupungin strategiaan ja työllisyys- ja elinvoimaohjelmaan. Näiden ajankohtaisten linjausten lisäksi on otettava huomioon kehittämishankkeen aikana ajankohtaiseksi nousseita teemoja ja kokonaisuuksia, jotka liittyvät osaltaan käsiteltävään aiheeseen. Historiallinen jatkuvuus näkyy myös siinä, että valmis kehittämishankkeeni antaa kehittämisehdotuksia Starttivalmennuksen verkostoyhteistyön tiivistämiseen. Näin kehittämishankkeeni jatkuu opinnäytetyöraportin valmistumisen jälkeenkin.

Toinen Kvalen arviointikriteereistä on reflektiivisyys. Laadullisen tutkimuksen perustana on tutkijan ymmärrys ja hiljalleen kehittyvä tulkinta tutkittavasta asiasta. Tutkijan on tärkeää reflektoida omaa tutkijan rooliaan sekä oman identiteetin rakentumista tutkimuksen aikana. Tutkija, joka reflektoi omaa toimintaansa, pyrkii myös samalla tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia ja rajoituksia. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 152-153.) Itse toimin kehittämishankkeessa ulkopuolisena toimijana. Heikkisen ja Jyrkämä (1999, 40) mukaan tutkimuksen kohteena olevaan työyhteisöön ulkopuolisena tuleva toimintatutkija pyrkii omalta osaltaan edistämään avointa vuoropuhelua, jonka avulla pyritään ottamaan kaikkien osallisten näke-

mykset huomioon. Ulkopuolinen tutkija ei jättäydy ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, vaan osallistuu aktiivisesti mukaan toimintaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.) Olen aiemmin työskennellyt samassa organisaatiossa eli Lahden kaupungin nuorisopalveluilla, mutta itse Starttivalmennus työmuotona oli itselleni uusi. Teoreettisen tarkastelun lisäksi tutustuin Starttivalmennuksen käytäntöihin ja kehittämisen kohteisiin osallistumalla erilaisiin kehittämispäiviin taustoittavan aineistonkeruun avulla. Avoimella keskustelulla ja halulla kehittää toimintaa, saavutin luottamuksen työntekijöiden kanssa. Ulkopuolisena tutkijana minulla oli hyvä mahdollisuus tarkastella asioita ulkopuolisin silmin. Tällöin työyhteisön totuttujen tapojen ihmettely ja kyseenalaistaminen on helpompaa. Mikäli aihe ja työyhteisö olisivat olleet itselleni tuttuja jo aiemmin, olisi se voinut tuoda omanlaista syvyyttä ja kokemuksen ääntä työhön. Toisaalta, kuten Heikkinen ja Syrjälä (2008, 153) toteavat, samanlaiset kokemukset voivat antaa mahdollisuuden tulkita asioita mielekkäästi, mutta ne saattavat joskus myös kaventaa tulkin-taa.

Kananen (2008, 121) muistuttaa tutkimuksen objektiivisuuden tärkeydestä. Tutkimusasetelmassa on olemassa monia muuttujia, kuten tutkimuksen kohde, tutkija ja tutkimusmenetelmät. Menetelmien valinnasta vastaa tutkija, ja valitut menetelmät vaikuttavat osaltaan tutkimustuloksiin. Myös tutkijan ennakkoluuloilla, uskomuksilla, arvostuksilla ja valinnoilla on oma vaikutuksensa aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Subjektiivisuuden tiedostaminen on osa objektiivisuutta. (Kananen 2008, 121.) Kehittämishankkeessa käyttämäni aineisto pohjautuu monipuolisesti omiin havaintoihini ja muistiinpanoihini varsinaisen aineistonkeruun lisäksi. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. Tutkijan omat poliittiset tai moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin, eikä tutkijaa vaihtamalla saa olla vaikutusta tutkimustulosten objektiivisuuteen. (Heikkilä 2014, 28-29.)

Kanasen (2008, 122) mukaan tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa on mahdollisuus virheisiin. Uhkatekijöiden vaikutusten tiedostaminen auttaa kuitenkin pienentämään virheiden mahdollista vaikutusta. Koska ihmisellä on taipumus valikoida tietoa ja havaintoja joko tietoisesti tai tiedostamatta,



on hyvinkin mahdollista, että tutkija kiinnittää huomion vain omaa ennakkokäsitystään vahvistavalle tiedolle ja havainnoille. Tällöin havainnoinnissa ja tulkinnoissa huomioidaan vain tietyntyyppinen tieto ja eriävät näkemykset jäävät vähemmälle huomiolle. (Kananen 2008, 122.) Olen käyttänyt kehittämishankkeessa monipuolisesti erilaisia tiedonkeruun menetelmiä. Aineistoa tarkasteltaessa ja analysoitaessa oli mielenkiintoista huomata, kuinka samat teemat toistuivat eri tavoin kerätyssä aineistossa. Esimerkiksi Starttivalmennuksen työntekijöiden listaamat asiat sinisen meren strategian nelikentässä olivat linjassa muun aineiston, esimerkiksi webropol-kyselyn tulosten kanssa.

Toimintatutkimuksessa sosiaalisen toiminnan rakentumista voidaan arvioida myös dialektisuusperiaatteen avulla, joka on Kvalen arviointikriteereistä kolmas. Dialektisuudella tarkoitetaan sosiaalisen todellisuuden rakentumista keskusteluissa dialektisena eli väitteiden ja vastaväitteiden näkökulmien kautta. Tavoitteena on muodostaa synteesi, jossa sosiaalinen todellisuus muodostuu moniäänisenä kokonaisuutena. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154-155.) Verkostokartta ja sinisen meren strategian nelikenttä keskittyivät Starttivalmennuksen työntekijöiden näkökulmaan ja webropol-kyselyllä tuotiin julki yhteistyötahojen näkökulmaa. Ojasalon ym. (2014, 37) mukaan toimintatutkimukselle on tyypillistä ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollistava toiminta. Webropol-kyselyssä vuorovaikutus jää eittämättä löyhäksi, sillä sähköinen kysely ei korvaa kasvokkain käytävää avointa, dialogista keskustelua. Työntekijöiden kanssa työstetty nykytilan analyysi ja kumppanuusfoorumi puolestaan mahdollistivat hyvin ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Ojasalon ym. (2014, 129) mukaan sähköiset kyselyt ovat viime vuosina yleistyneet ja niiden vahvuuksina voidaan pitää edullisuutta, nopeutta ja vaivattomuutta. Toisaalta juuri nämä samaiset syyt ovat johtaneet sähköisten kyselyiden räjähdysmäiseen kasvuun, joka osaltaan voivat selittää kyselytutkimusten vastausprosenttien selkeää pienenymistä lähivuosina. Tiedonkeruun kattavuuteen vaikuttaa negatiivisesti myös se, että kyselyt saattavat jäädä vastaajien roskapostisuodattimiin, eivätkä näin ollen tavoita tarkoitettua kohdetta. (Ojasalo ym. 2014, 129.) Nämä tekijät voivat

osaltaan selittää kehittämishankkeen matalaa vastausprosenttia webropol-kyselyn osalta. Näin jälkikäteen voi miettiä, olisiko kysely ollut järkevämpää suorittaa heti kumppanuusfoorumin päätteeksi esimerkiksi paperisena kyselynä vastausprosentin parantamiseksi. Lähetin linkin sähköiseen kyselyyn noin viikon kumppanuusfoorumin jälkeen ja lisäksi lähetin muistutusviestin myöhemmin niille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Toisaalta, kuten Hirsjärvi ym. (2008, 176) toteavat, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisena tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen (Hirsjärvi ym. 2008, 176-177).

Kvalen neljäs arviointikriteeri on toimivuusperiaate, jonka mukaan toimintatutkimusta arvioidaan käytännön vaikutusten näkökulmasta. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tutkimuksen hyödyllisyyttä. Toimivuusperiaatteen ydin muodostuu tutkijan tekemästä kuvauksesta, jossa käydään läpi tutkimuskohteena olleen käytännön ja kehittämisprojektin vahvuuksia ja heikkouksia. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 157.) Kehittämishankkeen vahvuusiksi koen monipuolisen aineistonkeruun, jota olen tehnyt koko kehittämis-hankkeen ajan. Näin on ollut mahdollista toteuttaa toimintatutkimukselle tyypillistä syklimäisyyttä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio (Heikkinen ym. 2007, 78-79). Ulkopuolisena toimijatutkijana toimiminen on edellyttänyt laajaa perehtyneisyyttä aiheeseen esimerkiksi tutustumalla kirjallisuuteen sekä osallistumalla konkreettisesti monipuoliseen kehittämistyöhön. Kuten Heikkinen ja Syrjälä (2008, 157) toteavat, voi hyvin onnistunut tutkimus parhaimmillaan saada osallistujat uskomaan ja luottamaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. Tutkimus voi hyvin onnistuessaan myös voimaannuttaa (Heikkinen & Syrjälä 2008, 158).

Havahduttavuus on Kvalen arvioinnin viidestä periaatteesta viimeinen. Sen mukaan hyvä tutkimus havahduttaa sekä ajattelemaan että tuntemaan asioita jollakin uudella tavalla. Tiedettä voi Kvalen mukaan arvioida yhä tietoisemmin sen herättämien kokemusten, ajatusten ja tunteiden perusteella. Hyvä tutkimus voi siis vaikuttaa ja koskettaa. (Heikkinen & Syr-

jälä 2008, 159.) Yhteistyö Starttivalmennuksen ja verkostojen välillä on kehittynyt jatkuvasti kehittämishankkeen työstämisen aikana. Kehittämishanke peilaa omalta osaltaan myös koko palvelun ja työntekijöiden kehittymistä sekä heidän ammatillista kasvuaan. Jälkikäteen katsottuna tehtyä kehittämistyötä voi tarkkailla hyvillä mielin eli tulokset aiheuttivat työntekijöissä myös onnistumisen tunnetta. Työelämän edustajilta saadun arvion mukaan tutkimustulokset ovat havahduttaneet huomaamaan asioita, joiden eteen on tehty paljon työtä ja jotka ovat jo suurelta osin toteutuneet. Tulosten tarkastelun myötä muistui mieleen, minkä asioiden parissa on kamppailtu ja toisen Starttivalmennuksen työntekijän sanoin; *”oli myös kiva nähdä, missä ollaan kehitytty”*.

## 7.2 Taustaorganisaation arviointia kehittämistyöstä

Pidimme arviointi- ja palautekeskustelun lokakuun alussa 2016, jossa mukana olivat työelämän edustajat. Arviointikeskusteluun osallistuivat Starttivalmennuksen nykyisten starttivalmentajien lisäksi Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon johtava ohjaaja sekä Starttivalmennuksessa aiemmin toiminnut työntekijä. Hän oli toinen kehittämishankkeen aikana toimineista starttivalmentajista, joka osallistui aktiivisesti kehittämishankkeen aikaiseen kehittämistyöhön.

Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että Starttivalmennuksen toimintaa on kehitetty aktiivisesti ja moni kehittämissuhteissa mainittu seikka on jo olennainen ja toimiva osa käytäntöä. Starttivalmennus on siis ottanut selviä harppauksia yhteistyön tiivistämisen suhteen. Syksyllä 2016 on otettu käyttöön avoimet ovet yhteistyökumppaneille, ja yhteistyö vanhempien kanssa esimerkiksi iltakoulun merkeissä on kehitteillä. Markkinointiin on satsattu myös entistä enemmän, ja uusia mainoksia on jaettu monilla messuilla ja erilaisissa tapahtumissa. Joustavuus, omaohjaajajärjestelmä sekä nuorelle tarjottava yksilöllinen ja räätälöity tuki ovat markkinoinnissa painotettavia asioita. Uusien esitteiden lisäksi mietinnässä ovat toimivimmat markkinointikanavat, joista esille nousi sosiaalisen median hyödyntäminen entistä paremmin. Yhteistyö TPY:n kanssa on jatkunut edelleen, ja

starttivalmentajat ovat edelleen osallistuneet järjestettyihin verkostotapaamisiin ja koulutuksiin. Kehittämistyö on kuitenkin jatkuvaa. Kuten Starttivalmennuksen entinen työntekijä mainitsikin, joutuvat uudet työntekijät kuitenkin luomaan verkostot uudelleen ja miettimään hyvin toimivia keinoja yhteistyön tiivistämiseksi ja ylläpitämiseksi jatkossa. Tätä samaa asiaa sivuaa myös Wilén (2008), jonka tutkimuksen mukaan luottamus voidaan nähdä sekä alueellisen yhteistyön haasteena että mahdollisuutena. Yhteistyön perustana toimivat eri toimijoiden aiemmat kokemukset yhteistyökumppaneiden luotettavuudesta. Luottamus joudutaan kuitenkin luomaan uudestaan ja se voidaan helposti myös menettää. (Wilén 2008, 83.)

Kehittämishankkeen aikana sosiaalihuoltolain uudistus sosiaalisine kuntoutuksineen vaikutti vahvasti myös starttivalmennuksen asemoitumiseen. Sittemmin sosiaalisen kuntoutuksen merkitys Lahden Starttivalmennuksessa on heikentynyt, ja sen on korvannut sosiaalisen vahvistamisen käsite. Käsitteiden muuttuminen kertoo osaltaan ajan kulumisesta; kehittämishankkeen aikana painopistealueet ja käytettävät käsitteet ovat hieman muuttuneet. Nykyhetken haasteena starttivalmentajat mainitsevat erottautumisen muista kaupunkiin tulleista starttivalmennusta tarjoavista palveluista.

Arvioinnissa sivusimme myös ajankohtaiseksi nousutta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusta eli sote-uudistusta. Sote-uudistus on otettava ajankohtaisena asiana mukaan arviointiin, sillä sen vaikutukset ovat moninaiset. Sen tavoitteena on ihmisten hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, palvelujen yhdenvertaisuuden ja saatavuuden parantaminen sekä kustannusten hillitseminen. Julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden siirtyessä maakuntien vastuulle, tavoitellaan sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistämisellä asiakaslähtöisiä kokonaisuuksia. Palveluiden järjestämisessä painotetaan oikea-aikaisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus ja toimintamallit nykyaikaistetaan, joilla tavoitellaan entistä asiakaslähtöisempiä ja vaikuttavampia palveluita. Paremmin yhteen sovitetuilla palveluilla tavoitellaan myös palveluiden kustannustehokkuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Valtiovarainministeriö 2016.)

Työelämän edustajilta saadun arvioinnin mukaan kehittämishanke antaa lisäarvoa käytännön työhön ja se on koettu hyödyllisenä. Kaiken kaikkiaan kehittämishanke tuo hyvin esille aktiivisen kehittämistyön ja sen, kuinka kehitettävien asioiden äärellä on istuttu alas ja mietitty konkreettisia keinoja asioiden ratkaisemiseksi. Kehittämishankkeen tulokset on työelämän arvioinnin mukaan koottu tiiviiksi paketiksi, joka voi toimia myös markkinoitikeinona tai raporttina rahoittajien suuntaan.

### 7.3 Eettisyys, luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä tutkimusta tehdessään. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, johon kuuluvat muun muassa tutkimustyön rehellisyys ja tarkkuus, kaikin puolin sopivien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen sekä muiden tutkijoiden työn huomioiminen ja arvostaminen. Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ihmisarvon kunnioittamista ja ihmisillä tulee olla oikeus päättää, osallistuvatko he tutkimukseen vai ei. (Hirsjärvi ym. 2008, 23-25.) Myös Ojasalo ym. (2014, 48) muistuttavat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettisten sääntöjen korostumisesta työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisen tulee tietää, mitä ollaan tekemässä, ja mikä on heidän oma roolinsa kehittämistyössä. Mukana olevien ihmisten tulee myös olla tietoisia kehittämisen kohteesta ja tavoitteista. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tiedotin roolistani osallistuessani erilaisiin kehittämispäiviin. Näin mukana olleet ihmiset tiesivät roolistani ja työn alla olevasta kehittämishankkeestani.

Myös epärehellisyyttä on vältettävä koko tutkimusprosessin ajan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että toisen tekstiä ei saa plagioida, omia tuloksia ei saa esittää kritiikittömästi eikä raportointi saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 25-26.) Toisen tekstiä lainatessani olen hoitanut lähdeviitteet asianmukaisesti, jotta tekstin alkuperäinen kirjoittaja tulee esille. Olen pyrkinyt tuomaan julki havaintoja ja monipuolisesta ai-

neistosta nousseita teemoja asianmukaisesti. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan käyttämäni menetelmät huolellisesti, jotta opinnäytetyöraporttia lukeva tulee tietoiseksi kehittämishankkeeni etenemisestä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Hirsjärvi ym. (2008, 26-27) muistuttavatkin, että raportointi ei saa olla puutteellista tai harhaanjohtavaa, ja käytetyt menetelmät sekä osallistujat tulee tuoda julki asianmukaisesti.

Yksi tieteellisen tiedon keskeisistä tuntomerkeistä on luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Laadullisten tutkimusten kohdalla luotettavuudesta käytetään myös nimitystä vakuuttavuus. Tutkijan tulee perustella ja osoittaa näkyväksi tutkimuksensa valinnat ja tulkinnot, ja näin vakuuttaa tiedeyhteisö tutkimuksen pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 123.) Kehittämishankkeessa olen pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Kehittämishankkeessa on sovellettu erilaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä noudatettu avoimuutta koko prosessin ajan. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Luotettavuuden osatekijöihin kuuluu osaltaan myös toimijoiden sitoutuneisuus. Toimijoiden ja osallistujien sitoutuneisuus kehittämisprosessiin vaikuttaa niin aineiston, metodin kuin tulosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Starttivalmennuksen työntekijät sekä heidän esimiehensä ovat olleet hyvin sitoutuneita kehittämishankkeeseen ja avoimia yhteistyölle koko kehittämishankkeen ajan.

Vaikka kehittämishankkeen tulokset eivät ole yleistettävissä, ovat ne kuitenkin hyödynnettävissä laajemminkin. Yleistettävyyden sijasta opinnäytetyöni tavoitteena oli antaa kehittämisohjeita Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen verkostoyhteistyön kehittämiseksi. Aineistoa kerättiin suhteellisen pieneltä yhteistyöverkoston osalta, joten tulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä. Kuten Heikkilä (2014, 28) toteaa, ei tutkimus anna tietoa koko perusjoukosta, mikäli tutkitaan vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä. Luotettavat tulokset edellyttäisivät otoksen edustavan koko tutkittavaa perusjoukkoa (Heikkilä 2014, 28).

Kehittämistoiminnan avulla saatu tieto ei voi olla pelkästään todenmukaista, vaan sen on oltava myös hyödyllistä. Kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyys onkin yksi käyttökelpoisuuden tae. Olisi tärkeää, että tutkimustulokset yleistyisivät käytäntöön ja leviäisivät toimintajärjestelmään. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122, 125.) Kun tutkittava aihe on suunnattu tärkeäksi koetulle ongelma-alueelle, on tutkimuksesta saadut tiedot hyödynnettävissä verrattain hyvin. Tulosten hyödyllisyyteen vaikuttavat myös valitut tutkimusmenetelmät. Erilaisilla aineistonkeruun ja -käsittelyn menetelmillä voidaan saada samastakin aiheesta hyvin erilaista tietoa. (Heikkilä 2014, 30.) Kehittämishankkeesta on ollut konkreettista hyötyä jo hankkeen aikana. Kävin läpi webropol-kyselystä saadut vastaukset ja toimitin tiiviin väliraportin tuloksista Starttivalmennuksen esimiehelle. Tulokset antoivat osaltaan tietoa Starttivalmennuksen nykytilanteesta varsinkin yhteistyötahojen näkökulmasta jatkorahoituksen suunnitteluvaiheessa. Työelämältä saadun arvioinnin mukaan kehittämissanke antoi lisäarvoa käytännön työhön ja se koettiin hyödyllisenä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Keskeiset tulokset pohdinnan valossa

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää jo voimassa olevaa yhteistyötä Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen ja eri viranomaistahojen välillä. Tavoitteena oli antaa kehittämissuhteita Starttivalmennuksen ja verkostojen välisen yhteistyön tiivistämiseksi.

Kehittämishankkeesta kerätyssä aineistossa korostuivat Starttivalmennuksen tiedotuksen ja markkinoinnin edistäminen sekä erottautuminen laajasta palveluverkostosta verkostojen työnjaon kirkastamisen avulla. Näiden tulosten pohjalta muodostuivat myös kehittämissuhteet. Markkinointi ja tiedotus esiintyivät kerätyssä aineistossa usein limittäin ja osittain jopa samanaikaisesti, mutta selkeyden ja erilaisen sisällön vuoksi esitin ne kahtena erillisenä kehittämissuhteena.

Yhtenä, ehkä keskeisimpänä tuloksena aineistosta nousi tiedotuksen merkitys. Säännöllisellä ja ajantasaisella tiedottamisella varmistetaan yhteistyötahojen riittävä tiedonsaanti. Tiedotteet, toiminnan esittelyt, tutustumiskäynnit ja vierailut nousivat konkreettisiksi tiedottamisen kehittämisen keinoiksi. Tiedotusta ja yhteistyötä on tärkeää kohdistaa yhteistyötahojen ja sidosryhmien lisäksi myös asiakkaille ja heidän huoltajille. Kuten Hannila-Niemelä ym. (2015, 38) toteavat, vaaditaan uutta toimintamallia markkinoitaessa ja vakiinnuttaessa organisaation sisäistä sekä yhteistyökumppaneiden ja palveluiden rahoituksesta vastaavien tahojen kanssa tehtävää vuoropuhelua ja tiedon jakamista.

Starttivalmennus on kehittämishankkeen aikana kehittänyt aktiivisesti toimintaansa ja myös tiedotuskäytäntöjään. Palvelujen kehitystyössä on kyse pitkäkestoisesta prosessista. Prosessi etenee useiden eri vaiheiden kautta päättyen usein juurruttamisen ja vakiinnuttamisen vaiheisiin. Starttivalmennuksen kehittämisessä ja juurruttamisessa on tärkeää käydä avointa vuoropuhelua ja yhteistyötä päättäjien ja sidosryhmien kanssa. (Hannila-Nie-



melä ym. 2015, 35-36.) Airan (2012, 121) tutkimuksen mukaan verkostoyhteistyön mahdollisuuksista näyttävätkin hyötyvän eniten ne, jotka tuovat julki avoimesti omia ja organisaationsa tavoitteita, taustoja ja rajoituksia.

Aineistosta saatujen vastausten mukaan kaikilla yhteistyötahoilla tulisi olla ajantasaiset tiedot palveluista. Airan (2012, 133) tutkimuksessa todetaan, että henkilövaihdosten takia vuorovaikutussuhde ja luottamus joudutaan rakentamaan uudelleen uuden yhteistyökumppanin kanssa. Myös salassapitosäännösten jäykkyys voi aiheuttaa ongelmia. Verkostopalavereissa aikaa kuluu siihen, kun ammattilaisten käytössä olevat tiedot eriävät toisistaan. Lisäksi ongelmia aiheuttaa se, että eri toimijoiden välinen yhteistyö voi perustua henkilökemioiden lisäksi tuttuuteen. Yhteistyön tekemiselle ei ole useinkaan riittävän vahvoja rakenteita, saati riittävää koordinoitua. Eri ammattikuntien välille voisi rakentaa erilaisia konkreettisia mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen esimerkiksi monitoimijamallien avulla. Palvelujen ongelmat johtuvat usein totutuista toimintatavoista sekä niin kuntien kuin valtion tasolla ilmenevistä eri sektorien välisistä jännitteistä ja valtarakenteista. Näiden esteiden purkaminen on toki mahdollista, mutta haastavaa. (Alanen 2015, 83, 86.)

Toisena keskeisenä tuloksena aineistosta nousi markkinointi. Markkinoinnilla Starttivalmennuksen joustavaa ja monipuolista palvelua, voidaan erottautua laajasta palveluverkostosta. Yhteistyötahojen on oltava tietoisia Starttivalmennuksesta ja sen monipuolisesta sisällöstä, jotta nuorten oikea-aikainen ohjaaminen palveluun mahdollistuu. Hannila-Niemelän ym. (2015, 37) mukaan yhteistyön eri sidosryhmien välillä on oltava selkeää, jolla varmistetaan asiakkaan oikea-aikainen ohjautuminen palveluiden piiriin.

Markkinointiin kuuluvat myös Starttivalmennuksen tarpeen kirkastaminen sekä muiden palveluiden jättämien aukkojen selvittäminen. Jotta voidaan tavoittaa ne nuoret, jotka ovat esimerkiksi kotona tai eivät ole kiinnittyneet mihinkään palveluun, tarvitaan tiivistä yhteistyötä muiden nuorten kanssa toimivien tahojen kanssa. Hassisen (2004, 60) mukaan verkostoyhteistyö

mahdollistaa palveluista sopimisen etukäteen ja tämä puolestaan vähentää myös asiakkaiden tipahtamisen mahdollisuutta. Alasen (2015, 86) mukaan nuorison hyvinvoinnin vahvistamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota niihin ryhmiin, joilla on suurempi riski ajautua ja jäädä ulkopuoliseksi. Keskeistä tässä on se, kuinka erilaisiin riskiryhmiin kuuluvat nuoret löydetään, saadaan takaisin palvelujen piiriin sekä luodaan paremmin heitä tukevia toimintamalleja (Alanen 2015, 86).

Kolmas keskeinen tulos liittyi verkostojen työnjaon kirkastamiseen. Toimialojen välistä yhteistyötä on tarkennettava sekä poistettava päällekkäistä työtä. Verkostojen työnjaon kirkastamiseen liittyy myös Wilénin (2008) tutkimus. Tutkimuksen mukaan on tärkeää tunnistaa, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Tunnistamisen pohjalta verkosto voi miettiä erilaisia toimivia yhteistyökäytänteitä, joilla voidaan tukea eri viranomaisten välistä yhteistyötä. Toimintakäytäntöjä voidaan kehittää yhteisissä koulutuksissa, kokouksissa ja työnohjauksissa sekä luoda konkreettisia ohjeita yhteistyön käytäntöjen ohjaamiseksi. Hänen tutkimuksessaan osa yhteistyökäytännöistä koostui säännöllisistä, kasvokkain tapahtuvista kokouksista, joissa vuorovaikutus oli tärkeällä sijalla. Niiden avulla pyrittiin takaamaan tiedonkulku eri viranomaisten välillä. (Wilén 2008, 131-132.) Airan (2012, 111) mukaan vuorovaikutus pitääkin verkostoa koossa. Koska organisaatioiden rajat ylittyvät verkostoyhteistyössä, on toimijoiden löydettävä keinoja vuorovaikutukseen organisaatioiden välillä. Toimiva verkostoyhteistyö vaatii toimiakseen uusia toimintatapoja, ja organisaatiolähtöisestä tavasta tulisi pyrkiä siirtymään kohti molempien osapuolten yhteistyöhakuisuutta. (Aira 2012, 115-116.).

Vastauksista ilmeni, että verkoston työnjaon kirkastamiseksi kaivattiin yhteisiä tilaisuuksia kehittää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Alasen (2015, 89) mukaan eri toimijoiden ja palveluiden välisiä yhteyksiä on mahdollista rakentaa yhdessä tekemisen ja toiminnan kautta. Verkoston työnjaon kirkastamiseksi voisi olla tarpeen nimetä vastuuhenkilö, joka kantaa päävastuun tiedottamisesta ja verkoston koollekutsumisesta. Hassisen (2004,

117) mukaan tärkeää olisi kyetä organisoimaan ja kokoamaan nuoren tilanteen kannalta toimivin verkosto, joka kykenee tekemään myös päätöksiä

Verkostojen työnjaon kirkastamiseen kuului myös toimialojen välisen yhteistyön tarkentaminen ja verkostojen välisestä työnjaosta sopiminen. Aaltonen ja Bergin (2015, 55) tutkimuksessa nostetaan esille suuren palveluverkon kustannukset sekä epäily siitä, ettei kukaan tule kohdanneeksi nuorta kokonaisvaltaisesti. Verkosto pitää rakentaa, ja toimijoiden vaihtuvuuden takia yhteistyötä pidetään yllä muistuttamalla olemassaolosta. Yhteistyö merkittävimpien yhteistyötahojen kesken vaatii paikoin tiivistämistä ja palveluita on käytävä välillä myös markkinoimassa. Moni taho tarjoaa hyvää palvelua, mutta tiedonkulku siitä, mikä on kunkin tahon vastuualueella kaippaa vielä paikoitellen parantamista. (Aaltonen & Berg 2015, 55.)

Yhteistyö ja sen sujuvuus on monen tekijän summa. Kuten Starttivalmennuksen mentoroinnin aikana todettiin, asiakkaiden ohjautuvuuteen vaikuttavat monet seikat. Esimerkiksi lainsäädännössä tapahtuneet muutokset saattavat vaikuttaa siihen, että kohderyhmän tarpeet saattavat joskus jäädä taka-alalle. Myös työntekijöiden vaihtuminen sekä mahdolliset organisaatiomuutokset vaikuttavat yhteistyöhön ja asiakkaiden ohjautuvuuteen. (Lahden Starttipajan mentorointi 2015.) Organisaation rajoja ylittävä yhteistyö saatetaan kokea vaikeaksi useista eri syistä. Käytännön ongelmiksi saattavat muotoutua erilaiset tietosuojaa koskevat sekä vastuunjaon kysymykset. On tärkeää sopia ennalta, kuka ottaa vastuun verkostotyössä ja kuinka voidaan käsitellä asiakkaan tilannetta rikkomatta tietosuojasäädöksiä. Verkostotyöskentelyyn olisi osoitettava riittävästi mahdollisuuksia ja resursseja. Riittävän useilla tapaamisilla voidaan estää osaltaan mahdollisia informaatiokatkoksia. Lisäksi tiedonkulkuun ja asiakasprosessien siirtymävaiheisiin on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota. (Isoherranen 2008b, 137-138.)

Nuori voi tarvita useita eri tahoja starttivalmennusjakson aikana ja sen tueksi. Starttivalmennuksen koko verkosto on tarpeen kuvata kokonaiskuvan luomiseksi sekä starttivalmennuksen monialaisuuden konkretisoimiseksi.

Samalla on mahdollisuus tarkastella yhteistyön erilaisia toimintamalleja, rooleja ja työnjakoa. Myös verkoston toimivuus ja kehittämistarpeet tulevat näin ilmi. (Hannila-Niemelä ym. 2015, 45.) Kehittämishankkeen ensimmäisen aineistonkeruun vaiheessa käytetty verkostokartta oli hyödyllinen toimintamalli, joten sen säännöllinen käyttö voi olla apuna verkostojen kehittämisessä vastaisuudessa. Verkostokarttaa voisi käyttää esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain, jolloin sen avulla voisi ikään kuin tarkistaa senhetkistä yhteistyön tilaa. Aineistoa analysoitaessa ja verrattaessa verkostokarttaa suhteessa lähettäneisiin tahoihin, oli mielenkiintoista huomata, että lähettäneiden tahojen joukossa on verkostokartasta esiin nousseita yhteistyökumppaneita, joiden kanssa Starttivalmennuksen työntekijät ovat kokeneet yhteistyön kehittämisen tarvetta. Yhteistyötä oli siis jo ollut, mutta sen ei ole koettu olleen esimerkiksi riittävän tiivistä tai avointa.

Nuoren parhaaksi toimiminen edellyttää usein palvelujärjestelmän verkoston ja yhteistyön hyödyntämistä. Yksilöohjaaja voi joutua ikään kuin opettamaan verkostolle, kuinka palveluihin saadaan tehoa sovittamalla viranomaistahojen toimintaa sujuvaksi ketjuksi. (Hassinen 2004, 56, 60). Palveluiden oikea-aikaisuus vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäksi sisältyvät myös ajankohtaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistukseen eli sote-uudistukseen. Sote-uudistuksen tavoitteena ovat entistä asiakaslähtoisemmät ja vaikuttavammat palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Valtiovarainministeriö 2016.)

Eräs suuri lähitulevaisuuden muutos liittyy keskusteluun, jonka mukaan Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksessa saattaa lähitulevaisuudessa olla mahdollisuus jatkaa kesken jääneitä peruskoulun opintoja tai korottaa peruskoulun päättötodistuksen arvosanoja. Tämä olisi huikea harppaus yhteistyön tiivistymiseksi, ja sen mahdollisuudesta on haaveiltu jo pitkään. Tämä toive nostettiin esille myös webropol-kyselyssä yhteistyökumppanin taholta. En tiedä, onko liian aikaista sanoa starttivalmennusmallin juurtuneen osaksi Lahden palveluverkostoa, mutta suunta on ainakin oikea ja sen eteen on tehty pitkäjänteistä kehittämistyötä. Tämä kehittämistyön prosessi tulee hyvin esille myös opinnäytetyöraportissani.

## 8.2 Jatkokehittämisaiheet

Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennuksen mukanaolo Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen juurruttamishankkeessa on ollut tärkeää toiminnan kehittämisen ja toimintamallin juurruttamisen kannalta. Verkostotoiminta muiden starttivalmennusta tarjoavien pajojen kanssa, erilaiset kehittämispäivät ja muu monipuolinen tuki ovat olleet huomattavan tärkeitä toiminnan kehittämisen kannalta. Koska Lahden kaupungin nuorisopalveluiden Starttivalmennus on tehnyt pitkäjänteistä ja aktiivista kehittämistyötä, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia palvelun vakiintumista paikallisesti. Valtakunnallisesti asiaa on käsitelty jo TPY:n toimesta, mutta paikallistason tietämys puuttuu. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, onko tämän kehittämishankkeen myötä kootut kehittämis ehdotukset huomioitu käytännön toiminnassa ja onko niistä ollut todellista hyötyä verkostojen väliseen työhön. Asiaa voisi tiedustella sekä Starttivalmennuksen työntekijöiltä että verkostotoimijoilta.

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin Starttivalmennuksen työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kokemuksiin, joten jatkossa olisi mielenkiintoista saada myös asiakkaiden ääntä kuuluviin esimerkiksi kyselyn tai haastattelun avulla. Myös palautteen kerääminen starttivalmennusjakson jälkeen voisi olla perusteltua. Asiakkailta voisi myös tiedustella palveluiden asiakaslähtöisyyden toteutumista, joka liittyy osaltaan Sipilän hallituksen toiseen kärkihankkeeseen. Kyseisen kärkihankkeen tavoitteena on tuottaa palvelut mahdollisimman asiakaslähtöisinä sekä vahvistaa ihmisten osallisuutta (Valtioneuvosto 2015, 20). Myös sosiaalihuoltolain (1301/2014, 10§) mukaan palveluita annettaessa ja kehitettäessä on huomioitava lasten ja nuorten tarpeet ja toivomukset.

Yksi kehittämishankkeen kehittämis ehdotuksista koski markkinointia, jota olisi tärkeää kehittää jatkossakin. Markkinoinnin parantaminen ja toimivien markkinointikanavien etsiminen olisi myös mielenkiintoinen ja ajankohtainen jatkotutkimusaihe. Tämä tuli esille myös työelämän kanssa pidetyssä arviointikeskustelussa. Kyselyn tai palautteen keräämisen avulla voitaisiin tästäkin aiheesta kerätä lisää arvokasta tietoa. Kyselyn voisi kohdistaa

sekä asiakkaisiin että yhteistyöverkostoihin. On tärkeää miettiä, kuinka parhaiten pystytään tavoittamaan asiakkaat ja verkoston toimijat, jotta yhteistyö pysyy tiiviinä ja asiakkaat ohjautuvat mahdollisimman jouhevasti ja oikea-aikaisesti palvelun piiriin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, S. & Berg, P. 2015. Nuorten ja palveluntarjoajien kohtaamiset. Teoksessa Aaltonen, S., Berg, P. & Ikäheimo, S. Nuoret luukulla. Kolme näkökulmaa syrjäytymiseen ja nuorten asemaan palvelujärjestelmässä. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 84. Helsinki: Unigrafia, 41-127.
- Ahola, E. 2011. Monialaisen yhteistyön toimintamalleja. Vantaan toimintamalli. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma, 130-140.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. [viitattu 13.10.2016.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>
- Alanen, O. 2015. Nuoret osallisiksi. Teoksessa Määttä, M. & Määttä, A. (toim.) Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, Valtion selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2015, 77-89. [viitattu 2.10.2016.] Saatavissa: [http://vnk.fi/documents/10616/1456483/VNK+16\\_2015.pdf/2efb35eb-0f6e-4428-93bf-5998df7d983d](http://vnk.fi/documents/10616/1456483/VNK+16_2015.pdf/2efb35eb-0f6e-4428-93bf-5998df7d983d)
- Charlesworth, J. 2013. Managing partnerships. Teoksessa Mackian, S. & Simons, J. (toim.): Leading managing caring: understanding leadership and management in health and social care. London: Routledge, 189-214.
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Londén P. & Peltosalmi, J. 2014. Sosiaalibaronometri 2014. Ajankohtainen arvio hyvinvoinnista, palveluista sekä palvelujärjestelmän muutoksesta. Suomen sosiaali ja terveys ry. Vaasa: FRAM.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.)

Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy, 179-203.

European Commission 2013. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Working together for Europe's young people. A call to action on youth unemployment. [viitattu 12.10.2016.] Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0447&from=EN>

Eurostat 2016. Smarter, greener, more inclusive? Indicators to support the Europe 2020 strategy. Statistical books. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [viitattu 12.10.2016.] Saatavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7566774/KS-EZ-16-001-EN-N.pdf/ac04885c-cfff-4f9c-9f30-c9337ba929aa>

Eurostat 2015. Being young in Europe today. Statistical books. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [viitattu 12.10.2016.] Saatavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b314456b9>

Eurostat 2014. At risk of poverty or social exclusion in the EU28. More than 120 million persons at risk of poverty or social exclusion in 2013. Newsrelease. [viitattu 12.10.2016.] Saatavissa: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6035076/3-04112014-BP-EN.pdf/62f94e70-e43a-471f-a466-2e84d1029860>

Gretschel, A. & Mulari, T. 2013. Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi. Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67. [viitattu 1.10.2016.] Saatavissa: <http://primapaper.fi/allianssi/muita-julkaisuja/myk/primapaper>



Hannila-Niemelä, M., Oulasvirta-Niiranen, P. & Pietikäinen, R. 2015. Työpajojen starttivalmennus sosiaalisen kuntoutuksen palveluna. Starttivalmennuksen juurruttaminen paikalliseen palveluverkoston. Valtakunnallinen Työpajayhdistys. Helsinki: Star-Offset Oy.

Hassinen, M. 2004. Starttipaja Aapinen. Työpajatoiminnan, yksilövalmennuksen ja palveluohjauksen kehityskulku sekä nykytila Suomessa. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Jyväskylä: Edita Prima Oy.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 16-38.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. L. T, Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY, 25-62.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, T. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 78-93.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 144-162.

Hilpinen, K., Huuonen, S., Kivirinta, J. & Välimaa, A. (toim.) 2012. Startti parempaan elämään – starttivalmennuksen perusteet. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Vaajakoski: Painotalo C-4.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy, 94-113.

Hämäläinen, J. 2005. Sosiaalipedagoginen näkökulma nuorten opetuksen kehittämisen mahdollisuutena. Teoksessa Koivula, P. (toim.) Selviytymisen polkuja. Opetusjärjestelyt oppilaan tukena. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 51-60.

Hämäläinen, T. & Palo, S. 2014. Työpajapedagogiikka. Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry. Helsinki: Star-Offset Oy.

Ikäheimo, S. 2015. Syrjäytyneiksi luokiteltujen nuorten terveystalvelujen käyttö ja kustannukset. Teoksessa Aaltonen, S., Berg, P. & Ikäheimo, S. Nuoret luukulla. Kolme näkökulmaa syrjäytymiseen ja nuorten asemaan palvelujärjestelmässä. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 84. Helsinki: Unigrafia, 12-40.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalietieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Unigrafia.

Isoherranen, K. 2008a. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 26-48.

Isoherranen, K. 2008b. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 84-144.

Jahnukainen, M. 2005. Koulutus syrjäytymisen ehkäisyssä. Teoksessa Koivula, P. (toim.) Selviytymisen polkuja. Opetusjärjestelyt oppilaan tukena. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 40-50.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Talentum.

Kumppanuusfoorumi 2015. Lahti. Muistio.

Kuronen, I. 2010. Peruskoulusta elämäkouluun. Ammatillisesta koulutuksesta syrjäytymisvaarassa olevien nuorten aikuisten tarinoita peruskoulu-suhteesta ja elämäkulusta peruskoulun jälkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Lahden kaupungin nuorisopalvelut, Starttipaja 2014. Diaesitys.

Lahden kaupunki 2013. Lahden kaupungin strategia 2025.

Lahden kaupunki 2014. Lahden työllisyys- ja elinvoimaohjelma 2014-2020.

Lahden Starttipajan mentorointi 2015. Muistio.

Laukkanen, T. 2015. Näkökulmia starttivalmennuksesta yhteistyökumppanin silmin. 16.9.2015. Diaesitys.

Leskelä, J. 2008. Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy, 164-190.

Lundbom, P. & Herranen, J. 2011. Sosiaalisen vahvistamisen ajankohtaisuus. Teoksessa Lundbom, P. & Herranen, J. (toim.) Sosiaalinen vahvistaminen kokemuksina ja käytänteinä. Helsinki: Humanistinen ammatti-korkeakoulu, 4-12.

Lybeck, T. & Walldén, J. 2011. Nuorisolain muutokset – monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma, 25-58.

Lämsä, A-L. 2009. Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä. Lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Oulu: Oulu University Press.

Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja, näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A. 8:2014.

Myrskylä, P. 2012. Hukassa – Keitä ovat syrjäytyneet nuoret? Elinkeinoelämän Valtuuskunnan julkaisema Eva-analyysi, No 19.

Mänttari-Tikka, U. 2015. Startti parempaan elämään Juurruttamishanke. Pohdintaa starttivalmennuksen rahoituksesta ja taloudellisista merkityksistä. Nuorisoverstas ry. Diaesitys.

Nuorisolaki 27.1.2006/72. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072#L1P2>

Nuorista Suomessa 2014. Tietoa nuorista, heidän asemastaan, elinoloistaan ja nuorisotyöstä 2014. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry. Nurmijärvi: SP-Paino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Nuorisotakuu. [viitattu 4.11.2016]. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Nuoriso/nuorisopolitiikka/Nuorisotakuu/?lang=fi>

Pietikäinen, R. 2007. Palveluiden väliin putoamisesta yhtenäisiin palvelupolkuihin? Tutkimusinventointi nuorten nivelvaiheen palveluja koskevista tutkimuksista. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 13.

Psykososiaalisen tuen yksikkö Dominon tilastointi 2015.

Ronkainen, S., Mertala, S. & Karjalainen, A. 2008. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa: Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 17-30.

Saikkonen, P., Blomgren, S., Karjalainen, P., & Kivipelto, M. (2015) Poistaako sosiaalityö huono-osaisuutta? KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 89.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Valtiovarainministeriö 2016. Sote-uudistuksen tavoitteet. [viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

STM 2015. Syrjäytymistä vähentävä toimenpideohjelma. Syrjäytymistä, köyhyyttä ja terveysongelmia vähentävän poikkihallinnollisen ohjelman (2011-2015) loppuarvio. [viitattu 4.5.2016.] Saatavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1448516/Syrj%C3%A4ytymisen+v%C3%A4hent%C3%A4minen+loppuarvio+16.4.2015+%284%29.pdf/2e6be4ae-72a5-4c94-a1ff-7ae2e389af04>

STM 2014. Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatse 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:3. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuusa, M. & Ala-Kauhaluoma, M. 2014. Selvitys nuorten sosiaalisesta kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:42. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön linjaukset nuorisotakuun toteuttamisessa TE-hallinnossa. TEM/2905/03.01.04/2012.

Työpajojen starttivalmennus, arjen taitoja ja sosiaalista kuntoutusta. 2015. Esite.

Valtakunnallinen työpajayhdistys 2016a. Starttivalmennus. [viitattu 5.11.2016.] Saatavissa: <http://www.tpy.fi/kehittaminen/sosiaalinen-kuntoutus/>

Valtakunnallinen työpajayhdistys 2016b. Startti parempaan elämään –juurruttamishanke. [viitattu 8.11.2016.] Saatavissa: <http://www.tpy.fi/kehittaminen/sosiaalinen-kuntoutus/startti-parempaan-elamaan-juurruttamishanke/>

Valtioneuvosto 2016a. Hyvinvointi ja terveys. Kärkihanke 2: Edistetään terveyttä ja hyvinvointia sekä vähennetään eriarvoisuutta. [viitattu 11.20.2016.] Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi/karkihanke2>

Valtioneuvosto 2016b. Hyvinvointi ja terveys. Kärkihanke 3: Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelma. [viitattu 11.10.2016.] Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/hyvinvointi/karkihanke3>

Valtioneuvosto 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. [viitattu 6.4.2016.]. Saatavissa: [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vähä-Vahe, S. 2014. Nuoret työn ja koulutuksen ulkopuolella – syrjäytyneitäkö? Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Sosiaalipolitiikan pro gradu –tutkielma. [viitattu 22.9.2016.] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95766/GRADU-1403508599.pdf?sequence=1>

Wilén, A-T. 2008. Luottamus alueellisen yhteistyön haasteena ja mahdollisuutena. Tapaustutkimus seudullisen palvelun kehittämisestä Kaakkois-Suomessa 2003-2006. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

## LIITTEET

### Liite 1 Webropol-kyselyn saatekirje

Hei!

Kiitos osallistumisestasi Lahden Starttivalmennuksen kumppanuusfoorumiin 16.9.2015. Vastaamalla alla olevan linkin kautta kyselyyn koskien yhteistyötä Lahden Starttivalmennuksen ja oman organisaatiosi välillä, voit antaa oman arvokkaan panoksesi yhteistyön kehittämiseksi. Starttivalmennus on verrattain uusi toimintamuoto Lahdessa ja tarvitsee tiivistä yhteistyöverkostoa toimintansa tueksi. Kyseessä on Tarja Nopanen-Raunion sosionomi YAMK-opintoihin kuuluva kehittämishanke ja opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakouluun. Kaikilta kumppanuusfoorumiin osallistuneilta toivotaan vastauksia - riippumatta siitä, onko yhteistyö jo alkanut vai vasta suunnittelun asteella. Kaikki ajatukset yhteistyön kehittämiseksi ovat arvokkaita.



## Liite 2 Webropol-kysely

### Yhteistyön kehittäminen Lahden Starttivalmennuksen kanssa

#### 1. Vastaajan organisaatio

- Kela
- Nuorisopalvelut
- Perusopetus, 2.asteen koulutus
- Sosiaalitoimi
- TE-toimisto
- TPY
- Muu, mikä?
- \_\_\_\_\_

#### 2. Mikäli olet tehnyt yhteistyötä Lahden Starttivalmennuksen kanssa, mitkä asiat ovat mielestäsi sujuneet hyvin yhteistyön kannalta?

---

---

---

**3.** Mikäli et ole tehnyt yhteistyötä Lahden Starttivalmennuksen kanssa, mitkä ovat olleet suurimmat syyt yhteistyön puuttumiseen?

---

---

---

**4.** Mitä parannettavaa Lahden Starttivalmennuksen ja oman organisaatiosi välisessä yhteistyössä on ja miten toivot yhteistyötä kehitettävän?

---

---

---

**5.** Mitä konkreettisia ideoita sinulla on yhteistyön kehittämiseksi Lahden Starttivalmennuksen ja eri yhteistyötahojen välillä?

---

---

---