



Päivi Vuokila-Oikkonen & Pirkko Pätynen

OSALLISTAVAN YHTEISKEHITTÄMISEN PROSESSI
Esimerkkinä Osallisuutta ja uusia palvelumalleja
moniammatillisen palveluohjauksen keinoin
(OSUMA) -projekti

Päivi Vuokila-Oikkonen & Pirkko Pätönen

OSALLISTAVAN YHTEISKEHITTÄMISEN PROSESSI

**ESIMERKKINÄ OSALLISUUTTA JA UUSIA PALVELUMALLEJA
MONIAMMATILLISEN PALVELUOHJAUKSEN KEINAIN
(OSUMA) -PROJEKTI**

**Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2017**

DIAK PUHEENVUORO 8

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Juvenes Print Oy

ISBN 978-952-493-296-7 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2217 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-296-7>

Juvenes Print Oy

Tampere 2017

TIIVISTELMÄ

Päivi Vuokila-Oikkonen & Pirkko Pätynen OSALLISTAVAN YHTEISKEHITTÄMISEN PROSESSI
Esimerkkinä Osallisuutta ja uusia palvelumalleja moniammatillisen palveluohjauksen keinoin (OSUMA)-projekti

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu 2017

36 s.

Diak Puheenvuoro 8

Opintojen ja työelämän ulkopuolella olevilla nuorilla on usein monenlaisia ja yhtäaikaista tuen tarpeita. Pieksämäellä toteutetun OSUMA-projektin tavoitteena oli rakentaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välille koordinoitu ja tavoitteellinen yhdessä tekemisen toimintamalli, jossa 16–24-vuotias opintojen, työelämän tai aktivointitoimien ulkopuolelle jäänyt tai ulkopuolelle jäämisen riskissä oleva nuori ei putoa palveluista, opinnoista tai palvelujärjestelmästä. Kehittämistyön lähestymistapana oli osallistava työelämän tutkiva kehittäminen. Menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä. Työpajojen tuloksena syntyneitä tuloksia kokeiltiin ja arvioitiin käytännössä työpajojen välillä. Seuraavassa työpajassa syntyneitä tietoja edellisen työpajan tuloksesta kehitettiin edelleen. Työpajoihin osallistuivat kehittämisen kannalta tärkeät henkilöt. Tuloksena syntyi kolme toimintamallia, jotka ovat yläkoulusta toiselle asteelle siirtyvän nuoren asiakasprosessi, opintojen keskeyttäjän tukiprosessi ja tukiverkon tai palveluiden ulkopuolella olevan nuoren prosessi. Julkaisussa kuvataan työpajan prosessi ja käytössä olleet menetelmät. Lisäksi arvioidaan kehittämisprosessin luotettavuutta, riskejä ja riskeihin varautumista. Lopuksi luodaan katsaus kehittämisen vaikutuksiin.

Asiasanat: nuoret, koulupudokkaat, työelämä, osallistaminen

Teemat: Hyvinvointi ja terveys, Kasvatus ja koulutus

ABSTRACT

**Päivi Vuokila-Oikkonen &
Pirkko Pätynen**

**A PARTICIPATORY
JOINT-DEVELOPMENT PROCESS
Case: Participation and new service
models through multidisciplinary service
counselling (OSUMA project)**

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2017

36 s.

Diak Puheenvuoro 8

Series

[Diak Speaks 8]

Young people outside studies and working life often have simultaneous support needs of many kinds. The Osuma project implemented at Pieksämäki aimed to construct a coordinated, goal-oriented cooperation model for the various public, private and third-sector operators. The model was developed in order to prevent young people, ages 16–24, from dropping out of individual services, the service system and studies when these young people are not involved, or are at risk of becoming not involved, in studies, working life or any activation measures. The approach adopted in the project was that of participatory, investigative working-life development, and the method applied was that of conducting workshops. The outcomes of workshops were tried out and evaluated in practice during the intervals between the workshops. A following workshop always built on the information about the outcomes of the previous workshop. The workshop participants included the persons essential to the development process. The project outcomes consist of three different operational models: 1) customer process for young people transferring from upper school to their second cycle studies, 2) support process for potential school drop-outs, and 3) customer process for young people outside any support network or services. In this this publication, we describe the workshop process and the methods applied during the process. In addition, we assess the reliability of the development process, estimating its risks and how to anticipate these risks. Finally, we take a short look into the effects of this development work.

Keywords: youth, school drop-outs, working life, participation

Themes: Welfare and health, Education and training

SISÄLLYS

1 OSUMA-projekti	9
2 Osallistava yhdessä kehittäminen	11
2.1 Työpajat kehittämisen paikkoina	13
Työpaja 1	14
Työpaja 2	16
Työpaja 3	19
Työpaja 4	20
Työpaja 5	22
Työpaja 6	24
Projektin päätösseminaari	24
3 Yhdessä kehittämisen luotettavuus, riskit ja riskeihin varautuminen	25
3.1 Yhdessä kehittämisen riskit ja niihin varautuminen	26
4 Yhteisen kehittämisen vaikutukset	29
LÄHTEET	33

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1	Projektin kartoitukset	12
Taulukko 2	Vision osa-alueiden tarkastelu	16
Taulukko 3	Prosessiin liittyviä ratkaistavia kysymyksiä.....	22
Taulukko 4	Yhteiskehittämisen riskit ja niihin varautuminen	26
Kuvio 1	Työpajaprosessi projektin pilottivaiheeseen saakka	13
Kuvio 2	Työskentelyn rakenne	21
Kuvio 3	Esimerkki mallinnetusta prosessista	23

1 OSUMA-PROJEKTI

Opintojen ja työelämän ulkopuolella olevilla nuorilla on usein monenlaisia ja yhtäaikaista tuen tarpeita. He tarvitsevat esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvueluita sekä työvoimahallinnon ja Kelan tukitoimia. Nykyisessä palvelujärjestelmässä avun ja tuen hakeminen tarkoittaa kontakteja useisiin eri toimijoihin sekä asioimista monien sääntöjen ja ohjeiden mukaan. Nuoren toimintakyky voi olla rajallinen esimerkiksi päihde- tai mielenterveysongelmien seurauksena. Tämä voi johtaa siihen, että nuori joutuu tahtomattaan tarvitsemansa tuen ja palveluiden ulkopuolelle.

OSUMA-projektin tavoitteena oli rakentaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välille koordinoitu ja tavoitteellinen yhdessä tekemisen toimintamalli, jossa 16–24-vuotias opintojen, työelämän tai aktivointitoimenpiteiden ulkopuolelle jäänyt tai ulkopuolelle jäämisen riskissä oleva nuori (NEET-nuori, Not in Education, Employment or Training) ei putoa palveluista, opinnoista tai palvelujärjestelmästä. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli koota tietoa paikallisista julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin hyvinvointipalveluista ja tuen muodoista. Monialaiseen työskentelyyn kehitettyihin toimintamalleihin liittyivät myös arviointi ja kustannusten tarkastelu. Projekti toteutui Pieksämäellä, jossa NEET-nuoria arvioitiin vuonna 2014 olevan noin 200.

Julkaisussa kuvataan OSUMA-hankkeessa käytettyä osallistavaa yhdessä kehittämisen menetelmää.

2 OSALLISTAVA YHDESSÄ KEHITTÄMINEN

Kehittämistyön taustalla oli toimintatutkimukseen pohjautuva osallistava työelämän tutkiva kehittäminen (Toikko & Rantanen 2009; Keskitalo 2015; Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015). Konkreettinen työskentely toteutettiin yhteiskehittämisen prosessina. Menetelmänä käytettiin työpajatyöskentelyä. Työpajojen tuloksena syntyneitä tuloksia kokeiltiin ja arvioitiin käytännössä työpajojen välillä. Seuraavassa työpajassa syntynyt tieto työelämän tuloksena kehitettiin edelleen. Työpajoihin osallistuivat työntekijät Pieksämäen perusturvasta ja sivistystoimesta, ammatillisista oppilaitoksista, Kelalta, TE-toimistosta, nuoret sekä kolmannen sektorin toimijoita. Asiakkaiden lisäksi prosessikeskeisessä kehittämistyössä on oltava mukana kaikki organisaation tasot, työntekijöistä ylimpään johtoon asti. Johdon on mahdollistettava kehittäminen, ja työntekijöille on merkittävää, että johdon edustus on läsnä. Nisulan ja Vuokila-Oikkosen (2010) mukaan johdon osallistuminen vaikuttaa merkittävästi kehittämishankkeen onnistumiseen. Nuorten osallisuus hankkeen kehittämistyöhön huomioitiin hankkeen eri vaiheissa. Hankkeessa luotiin rakenteelliset edellytykset sille, että kehitettävä toiminta muotoutui yhteisissä oppimisprosesseissa ja kehittäminen pääsi tapahtumaan ensisijaisesti alhaalta ylöspäin ja kokonaisvaltaisesti. Murto (2005) korostaa myös sitä, että uutta toimintamallia ei voi tuoda ulkoapäin, vaan se rakennetaan yhdessä.

Osallistavan työelämän tutkivan kehittämisen lisäksi työpajojen viitekehys muodostui ratkaisukeskeisyydestä. Projektissa ratkaisukeskeisyys tarkoitti sitä, että keskityttiin työyhteisön voimavaroihin, ongelmien ja niiden syiden sijasta tulevaisuuteen. Kokemusta menneistä kehittämishankkeista hyödynnettiin ja niissä onnistumiset otettiin käyttöön. Lisäksi luotettiin siihen, että työntekijöillä on ratkaisun löytymiseen tarvittavat voimavarat (DeLong & Berg 2012, Berg 2005). Ratkaisukeskeisyydessä ja tässä projektissa painottuivat asiakaslähtöisyys, ongelmien nimeäminen tavoitteiksi, voimavarojen painottaminen ja kyvykkyys, ihmisen voimavarojen ja hyvien ominaisuuksien löytäminen, muutos on väistämätön -asentoituminen, poikkeukset, pienet askeleet, suuntautuminen tulevaisuuteen, yhteistyö ja

ajatus siitä, että ratkaisu ei välttämättä ole suorassa kytkennässä ongelmaan. (Vuokila-Oikkonen 2014; Ahola & Furman 2016).

Ennen työpajojen käynnistymistä OSUMA-projektissa kartoitettiin Pieksämäen nuorten nykytila, hyvät käytännöt ja kansallinen ja kansainvälinen tutkimus nuorten tilanteesta.

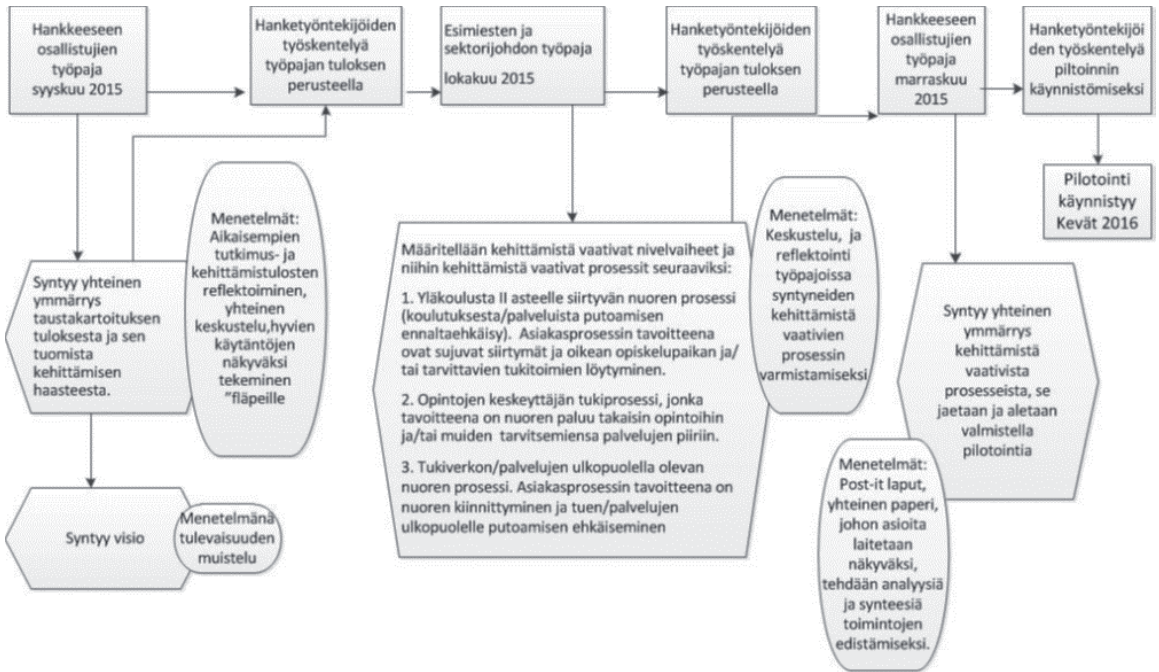
TAULUKKO 1. Projektin kartoitukset

Menetelmä	Tavoite	Tekijät
Kysely	Asiakaskokemuksen kartoitus nuorilta	Diakin opiskelijat Pieksämäen kaupungin erityisnuorisotyöntekijät PSLiikunta ry:n nuorten työpajan ohjaajat
	Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kartoitus yhteistyöstä ja nuorille suunnatuista palveluista/ tuesta	Pieksämäen Kylät ry ja Paiste ry.
Organisaaatiovierailut neuvolaan, perheneuvolaan, lastensuojeluun, vammaispalveluihin, aikuissosiaalityöhön sekä kuntouttavaan työtoimintaan, terveyskeskuksen vastaanotoille, mielenterveys- ja päihdepalveluihin, nuorisotoimeen, paikkakunnan toisen asteen oppilaitoksiin sekä yläkouluun, TE-toimistoon ja Kelaan. Myös kolmannen sektorin ja seurakuntien toimijoita tavattiin ja kartoitettiin yhteistoimintamahdollisuuksia.	Kerrottiin OSUMA-hankkeen tavoitteista, motivoitiin tulevaan työskentelyyn ja kartoitettiin systemaattisesti eri organisaatioiden hyviksi koettuja käytäntöjä sekä yhteistyön esteitä ja muita kehittämistarpeita.	Projektityöntekijät

Kartoitusten tuloksena saatiin tietoa nykytilasta Pieksämäellä ja hyvien käytäntöjen ja tutkimusten tuomasta tiedosta projektin käyttöön. Tärkeää on paikantaa, mitä on jo tehty, jotta olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää projektissa. Toisaalla syntyneitä hyviä käytäntöjä ei välttämättä voi sellaisenaan siirtää toisenlaiseen kontekstiin. Siten hyvä käytäntö tulee reflektoida uudessa kontekstissa. Usein on myös niin, että hyvää käytäntöä ei ole kuvattu riittävän tarkasti sen siirrettävyyden näkökulmasta.

2.1 Työpajat kehittämisen paikkoina

Projektissa tavoitteena oli edetä niin, että jokainen työpaja rakentuu edellisen työpajatyöskentelyn pohjalle ja kumuloi tietoa sekä paikallisille osallistujille että projektityöntekijöille. Etenemistä on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Työpajaprosessi projektin pilottivaiheeseen saakka (Pätynen, Vuokila-Oikkonen & Norontaus 2016, 132).

Jokaisen työpajan alussa käytiin läpi edellisen työpajan tulokset ja arviointia siltä osin kuin se oli olennaista. Edellisen työpajan tuloksen läpikäyminen varmisti sen, että tulos oli sen mukainen kuin työpajaan osallistajat olivat sen tuottaneet. Lisäksi edellisen työpajan tulos toimi orientaationa työskentelylle seuraavassa työpajassa.

Työpaja 1

Ensimmäisessä työpajassa on tärkeä saada aikaan me-tunne kaikkien osallistujien kanssa (Vuokila-Oikkonen 2016). Työskentelyn tavoitteena oli saada aikaan yhteinen visio, joka kuvaa projektin tulosta ja muuttunutta toimintaa; ajateltiin, että toimija- ja sektorirajat ylittävä yhteinen tavoite on olennaista. Tavoitteena oli yhteinen ymmärrys palvelupolusta ja jokaisen tietoisuus omasta roolistaan ja sen merkityksestä osana nuoren verkostoa.

Ensimmäiseen työpajaan osallistuivat NEET-nuoria työssään kohtaavat kunnan, ammatillisten oppilaitosten, TE-toimiston ja Kelan palveluksessa olevat eri sektorien työntekijät sekä heidän esimiehensä. Mukana oli esimiehiä ja työntekijöitä perusturvasta (perhepalvelut, päihde- ja mielen-terveyspalvelut, perheneuvola, aikuissosiaalityö, lastensuojelu, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, vammaispalvelut, terveyskeskuksen vastaanotot, kuntouttava työtoiminta) ja sivistystoimesta (nuorisotyö, yläkoulu, lukio), ammatillisista oppilaitoksista, Huoltamo-hankkeesta, Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nuorten työpajalta, Kelalta ja TE-toimistosta.

Me-tunnetta yhteisestä hankkeesta lähdettiin rakentamaan kokemuksellisuuden näkökulmasta. Jokainen työntekijä oli ollut mukana erilaisissa kehittämisprojekteissa, ja jokaisella oli erilaisia kokemuksia osallisuudesta kehittämiseen. Työpajassa pyydettiin osallistujia kertomaan onnistuneita kokemuksia ja niitä jaettiin. Lisäksi pyydettiin nimeämään niitä asioita, jotka konkretisoivat kehittämistä onnistuneeksi, koska ne olivat OSUMA-projektin etenemisen kannalta tärkeitä voimavaroja. Kokemuksia olivat kuulluksi tulo, oman osallisuuden näkyminen tuloksessa, yhteinen keskustelu ja osallistumisen mahdollisuus (Vuokila-Oikkonen 2016).

Ensimmäisessä työpajassa esiteltiin OSUMA-projekti kokonaisuudessaan ja tehtiin sopimuksia. Sovittiin, että projektin tuloksia dokumentoidaan ja tuloksista voidaan kirjoittaa ammattilehtiin. Lisäksi sovittiin sisäisen ja ulkoisen viestinnän käytännöistä, kuten siitä, että julkaisuissa ei voida tunnistaa yksittäistä osallistujaa (informed consent); sen sijaan Pieksämäen kaupungin nimi toivottiin näkyvän julkaisuissa. Sovittiin, että kehittämis-työn tuloksen ja taloudellisten vaikutusten arviointi olivat osa kehittämis-työtä: niitä dokumentoidaan ja tuodaan työpajoihin reflektoitavaksi. Taloudellisten vaikutusten arviointi toteutui kustannusten tarkasteluna.

Työpajassa orientoitumisen ja me-tunteen prosessin aloittamisen jälkeen tuotettiin tietoa nuorten palveluihin liittyvästä kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimuksesta ja esiteltiin valtakunnallisia hyviä käytäntöjä. Lisäksi esiteltiin projektiin liittyvät alkukartoituksen tulokset.

Seuraavaksi työpajassa käynnistyi vision rakentaminen, jossa työskentely tapahtui post it -lapuilla. Osallistujat kirjasivat tärkeitä asioita, joita projektissa tulisi ratkaista. Laput ryhmiteltiin aineistolähtöisesti, ja visio rakentui niiden pohjalta seuraavanlaiseksi:

Asiakaslähtöisyys on keskiössä, mikä tarkoittaa sitä, että nuori määrittää itse palvelun sisältöä. Pääpaino ei ole hoidossa, vaan toimintaa on tarjolla kaikille nuorille. Toiminnan taustalla on riittävät voimavarat ja tieto keinoista, jotka vahvistavat nuoren pärjäämistä. Toiminnoissa vältetään nuoren puolesta tekemistä, ja tavoitteena on, että nuori tulee tietoiseksi omista keinoistaan ja voimavaroistaan pärjäämisessä.

Työntekijä, joka kohtaa nuoren tai johon nuori ottaa ensimmäisenä yhteyden, vastaa nuoren tilanteen arvioimisesta ja nuoren asian eteenpäin viemisestä, esimerkiksi monitoimijaisen ryhmän kokoamisesta nuoren tueksi. Luodaan toimintatavat, joilla kontaktit luodaan toimivien sähköisten palveluiden kautta ja joilla tarpeellinen tieto siirtyy toimijalta toiselle. Nuorella on mahdollisuus valita, tuleeko hän palvelupisteeseen vai tapahtuuko kohtaaminen nuoren luona. Erityisesti ne nuoret pyritään tavoittamaan, jotka ovat palvelujen tai tuen tarpeessa mutta jotka eivät hakeudu palvelujen piiriin. Mikäli työntekijän vastuu muuttuu tai siirtyy, nimetään uusi henkilö koordinoimaan toimintaa.

Pieksämäellä on luotu selkeät monitoimijaiset asiakasprosessit. Prosessit on kuvattu niin, että nuori vanhempineen ja työntekijät pystyvät hyödyntämään niitä tehokkaasti ja vaikuttavasti. Palvelut ovat kynnyksettämiä, ja päivystävät nuorisopalvelut ovat toimivia. Pieksämäellä on luotu kumppanuuksia, ja työpari- ja työryhmätyöskentely on toimivaa. On siirrytty yhteistyöstä yhdessä tekemiseen.

Pieksämäelle on muodostunut ns. nuorten asemapaikka, jossa Hiekkis tarjoaa palvelut saman katon alla ja johon Pientareen toiminnot on yhdistetty. Nuorille on tarjolla myös tukiasuntoja. Uusille työtavoille on äänen lausuttu johdon tuki ja riittävät resurssit. *Vanhemmuita tuetaan nuoren kaikissa elämänvaiheissa*. Eri toimijat yhdessä vanhempien kanssa tekevät sopimuksia toimimisesta erilaisissa tilanteissa (esim. kännykät, tietokoneet, kiusaamistilanteet, alaikäisten päihteiden käyttöön puuttuminen) *Pieksämäellä koulukiusaamiseen kiinnitetään jatkuvasti huomiota ja kaikki sitoutuvat koulukiusaamisen ehkäisemiseen ja siihen puuttumiseen*.

Koulukiusaamisen ehkäiseminen ja siihen puuttuminen tulivat visioon toiveena, mutta projektin toiminnassa tämän asian edistämiseen ei ollut suoranaisia mahdollisuuksia. Toimintamallien kehittämisen seurauksena ajateltiin kuitenkin voitavan vaikuttaa myös kiusaamiseen. Kiusaamiskokemukset huomioitiin nuorten asiakasprosesseissa, samoin vanhemmuuden tukemiseen liittyviä asioita.

Työpaja 2

Tavoitteena työpajassa oli OSUMA-vision tavoitteen mukainen työskentely. Visio kuvattiin osallistujalle sen muistiin palauttamiseksi. Työpaja oli lähiesimiesten, sektorijohdon ja työntekijöiden edustajien yhteinen. Osallistujina olivat Pieksämäen kaupungin perusturva- ja sivistysjohtajat, lasten ja nuorten hyvinvointikoordinaattori, kaupungin työtoiminnan esimies, väliaikainen perhepalvelujohtaja, oppilaitosten rehtorit ja koulutuspäälliköt, Huoltamo-hankkeen projektipäällikkö, Pieksämäen Seudun Liikunnan nuorten työpajan esimies, Kelan aluejohtaja ja Etelä-Savon TE-toimiston aluejohtaja. Työntekijöiden edustajina olivat oppilaitosten opinto-ohjaajat, sosiaaliohjaaja kaupungin aikuissosiaalityöstä, työttömien terveydenhoitaja kaupungin terveystoimesta, terveydenhoitaja koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä TE-toimiston psykologi.

Samoin kuin työpajassa 1 myös tässä työpajassa työskentelyyn johdatettiin käymällä aluksi läpi kuvaus Pieksämäen nykytilanteesta ja nykyisistä toimijoista, alkukartoituksessa kootut olemassa olevat hyviksi koetut käytännöt ja kehittämiskohteet sekä ensimmäisen työpajan tuloksena syntynyt visio tulevaisuudesta.

Tavoitteeksi asetettiin vision saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden ja toimijoiden nimeäminen sekä tulevan pilotin rakentamisen aloittaminen. Tämän pohjalta syntyy alustava toimintamalli, jonka lähtökohtana on ennaltaehkäisevä työ.

Menetelmänä tässä oli learning cafe, ja kahvilapöytien teemat olivat vision teemoja. Osallistujien tuli tuottaa visioon tietoa siitä, mitä osa-alue tarkoittaa konkreettisesti ja mitä ovat toiminnan resurssit ja voimavarat (osaaminen, henkilökunta, tilat ja laitteet). Lisäksi tuli suunnitella arviointi (taulukko 2).

Taulukko 2. Vision osa-alueiden tarkastelu.

Vision osa	Tarkoittaa käytännössä	Toiminnan resurssit/voimavarat (osaaminen, henkilökunta, tilat, laitteet)
Arviointi	Arvioinnin tulos:	Tiedetään, määrääkö nuori itse palvelun sisältöä. Tiedetään, mikä uudessa järjestelmässä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Tiedetään mitä voimavaroja tarvitaan, mitkä ovat niiden kustannukset ja miten voimavarat ovat toimeenpantavissa.

Työpajan tuloksena syntyi uusien toimintamallien mallinnuksen ensimmäinen vaihe, kun vision kaikkia osa-alueita työstettiin taulukon 2 mukaisesti. Työpajan tuloksena konkretisoitiin syntynyttä visiota. Kirjattiin, mitä visiossa olevat asiat tarkoittavat käytännössä ja mitä voimavaroja tai resursseja tarvitaan. Tästä työskentelystä saatiin tietoa, mihin asioihin vastuunjaossa on kiinnitettävä huomiota ja miten turvataan uuden toimintamallin toimivuus. Työpajassa määriteltiin myös alustavat kolme prosessia, joihin visiossa tuotetut tulokset liittyvät.

Toisen työpajan jälkeen huomattiin tarpeelliseksi järjestää täydentävä, jatko työskentelyä konkretisoiva lisätapaaminen eri sektoreiden esimiesten ja johdon kanssa (esimiesten työkokous). Työkokouksella haluttiin varmistaa esimiesten ja johdon kehittämistyön johtamista. Esimiesten tapaamisen tuloksena varmistuivat seuraavat työpajassa syntyneet kehitettävät prosessit, joita haluttiin konkreettisesti työstää:

1. peruskoulusta II asteelle siirtyminen
2. toisen asteen opintojen keskeyttäminen
3. tilanne, jossa nuori on opintojen, työn ja aktivointitoimenpiteiden ulkopuolella.

Lisäksi nimettiin prosesseihin liittyviä oletettuja keskeisiä asioita, joita tuli kartoittaa ja selvittää sekä joista tuli keskustella ja tehdä tarvittavia sopimuksia.

Kahta ensimmäistä prosessia kehittämällä oli tarkoitus ennalta vaikuttaa siihen, että nuori ei keskeytä opintoja eikä putoa opinnoista tai palvelujen piiristä. Kolmannen prosessin kehittämisen tuloksena ajateltiin löytyvän keskeiset toimijat, joiden avulla ja yhteistyöllä ulkopuolelle joutunut nuori olisi mahdollista saada takaisin tarvittavien tukitoimien pariin.

Kehitettävissä prosesseissa tunnistettiin yhteisiä piirteitä seuraavasti:

1. Työntekijä, joka kohdatessaan nuoren tunnistaa hänen tuen tai tilanteen tarkemman selvittelyn tarpeen, tekee alkuarvioinnin nuoren tilanteesta yhdessä hänen kanssaan. Tarvittaessa hän konsultoi muita työntekijöitä tai kutsuu tarkoituksenmukaisen monialaisen työryhmän pohtimaan nuoren tilannetta yhdessä. Vaihe on tiedon keruun, nuoren voimavarojen, toiveiden ja mahdollisuuksien kartoittamista. Tämän jälkeen nuoren kanssa voidaan laatia tarkempi suunnitelma, jossa edetään hänen ehdoillaan ja hänen voimavaransa huomioiden. Tavoitteena on yksi yhteinen suunnitelma. Samalla sovitaan myös koordinaatio-, seuranta- ja arviointivastuusta sekä kirjaamiskäy-

tänteistä. Tarvittaessa nuori voidaan ohjata myös sosiaalihuoltolain mukaiseen palvelutarpeen arvioon. Keskeisinä periaatteina prosessissa on asiakaslähtöisyys, dialogisuus, voimavarakeskeisyys, luottamus ja yhteistyö.

2. Nuoren ja työntekijän tapaamisessa tehdään näkyväksi asiakkaan omat voimavarat, hänen perheensä ja lähiyhteisönsä voimavarat sekä heidän tuekseen tarvittava ulkoinen, mahdollisesti monialainen tuki. Kun tämä tarve on kartoitettu, asiakas tulee ohjata hänen kannaltaan kriittisimmän tuen piiriin, mahdollisimman nopeasti ja ilman esteitä.
3. Kriittisenä tekijänä nuoren ohjautumisessa tilannekartoitukseen on lähettävän tai ohjaavan tahon rooli.
 - a. Tunnistaako ohjaaja tai lähettävä taho nuoren tilanteen ja mahdollisen tarpeen tilanteen selvittelyyn, osaako hän motivoida ja kannustaa tuen tai palvelujen ulkopuolella olevaa nuorta käytännössä hakeutumaan nuoren tarvitseman tuen tai palvelujen piiriin tai hyvinvoinnintapaamiseen? Tätä vaihetta ja avaintoimijoiden roolia pyrittiin korostamaan hankkeen loppuvaiheen toimipaikkakerroksella.
 - b. Saadaanko riittävän laaja ja monialainen kartoitus nuoren tilanteesta? Konsultointi, monialaiset verkostotapaamiset, suunnitelman laatiminen, arviointi ja vastuutyöntekijän nimeäminen määriteltiin olennaisiksi prosesseissa. Nuoren mukana olo keskeisenä toimijana koko prosessissa on oleellista. Tämä osaltaan poistaa myös tiedonvaihtoon liittyviä ongelmia, kun nuori on itse läsnä ja hänen kanssaan on sovittu, mitä asioita voidaan ottaa esille tai jakaa toimijalta toiselle.
4. Johdon on päätettävä, ketkä nimetyt toimijat ottavat vastuun nuoren ohjaamisesta.

Työpajassa oli runsaasti keskustelua, joka oli moniulotteista ja nosti tärkeitä asioita yhteiseen prosessiin. Työpajassa huolehdittiin myös projektin onnistumisesta, jota varmistettiin seuraavilla sopimuksilla: Sovittiin, että työpajassa syntyneet aineistot analysoidaan projektitiimin toimesta ja analysoidut aineistot lähetetään työpajojen osallistujille kolmen viikon kuluessa työpajasta. Aineistoa käydään läpi ja referoidaan myös johdon kanssa samoin kolmen viikon kuluttua työpajasta. Näin johto antaa toiminnalle linjaukset ja tekee päätöksen. Analysoitujen tulosten tavoitteena oli syntyneen tuloksen varmistaminen ja reflektointi.

Työpaja 3

Kolmannen työpajan tavoite oli löytää konkreettisia yhteistyön paikkoja julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välille. Tässä työpajassa esiteltiin kolmannen sektorin toimijoille kolmen prosessin sen hetkisiä tuloksia sekä toteutetun järjestökyselyn tulokset.

Kolmanteen työpajaan osallistuivat perusturva- ja sivistysjohtajat, lähiesimiehet sekä kolmannen sektorin toimijat, joita olivat seurakuntien edustajat, järjestötoimijat ja vapaaehtoistyöntekijät. Kolmannessa työpajassa olivat mukana myös ensimmäisessä työpajassa nimetyt eri sektoreiden työntekijöiden edustajat. Työpajaan osallistui toimijoita Pieksämäen kaupunkiseurakunnasta, Pieksämäen helluntaiseurakunnasta, ViaDia ry:stä, Pieksämäen Kylät ry:stä, Neuvokas toimintakeskuksesta, Pieksämäen Seudun Mielenterveysseura ry:stä, Pieksämäen Seudun Liikunta ry:stä, Kirkkopalvelut ry:stä, Savon Mielenterveysomaiset Fin-Fami ry:stä (entinen Omaiset Mielenterveystyön tukena Itä-Suomi ry), Pisaba ry:stä, Kehittämiskeskus Tyynelästä (Kirkkopalvelut ry) ja Pieksämäen uusi nuorisoteatteri ry:stä. Kaupungin esimiehistä työpajaan osallistuivat sivistysjohtaja, väliaikainen perhepalvelujohtaja, lasten ja nuorten hyvinvointikoordinaattori sekä johtava ylihoitaja.

Työpajassa tarkasteltiin ja rakennettiin edelleen jokaista valittua prosessia erikseen ja tulos kirjattiin. Työpajan työskentelyssä sovellettiin open space -toimintatapaa. Open space on menetelmänä joustava ja soveltuu viiden ihmisen kokouksista tuhansien ihmisten kokousten toteuttamiseen. Ajateltiin, että kiinnostus osallistua oli osoitus siitä, että asia oli juuri läsnäolijoille tärkeä. Poissaolijoita tai auktoriteettiasemaltaan ylempiä ei tarvittu paikalle. Työpaja määriteltiin avoimeksi tilaksi, jossa jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus tuoda esiin näkökulmansa eri prosesseista. Läsnäolijat saivat osallistua niihin keskusteluihin, joihin heillä oli intohimoa, joista he itse saivat jotain tai joissa he itse voivat tuottaa lisäarvoa. Kaikilla oli mahdollisuus tuoda tärkeiksi kokemansa aiheet työjärjestykseen ja saada käsiteltäväksi kaikki tärkeiksi katsomansa asiat sopivaksi katsomassaan laajuudessa edellyttäen, että he nostavat asiat käsiteltäväksi. Työpaja päätettiin kiittämällä osallistujia ja korostamalla sitä, mitä on saavutettu: Tärkeimmät teemaan liittyvät aiheet on käsitelty ja kustakin asiasta kiinnostuneet ihmiset saavutettu yhteen. Ongelmiin on löydetty ratkaisuja ja jatkotoimenpiteistä on sovittu. Sopimuksen mukaan keskusteluiden muistiinpanot voidaan koota yhteen ja toimittaa kaikille osallistujille. Kirjaamisen tekivät projektityöntekijät.

Jokaisen prosessin tulosta reflektoidtiin yhdessä. Reflektio eteni siten, että tuloksen tuottajat ilmoittivat tuloksensa ääneen. Tämän jälkeen toista prosessia työstäneet reflektoivat kuulemansa. Näin saatiin näkyviin se, miten prosessi oli ymmärrettävä, mitä toimivaa siinä oli ja mitä siihen tuli vielä lisätä. Reflektion kohteena oli myös osaamisen jakaminen työpajan osallistujien välillä. Prosessin reflektoinnissa kiinnitettiin huomiota työn tekemisen tavoitteeseen, yhdessä tekemiseen ja tulokseen.

Työpajan jälkeen projektitiimi kokosi kehittämistyön kohteiksi valittujen kolmen prosessin avaintoimijat sekä mukaan lähteneet kolmannen sektorin toimijat prosessikohtaisiin työkokouksiin.

Työpajassa oli tunnistettavissa myös Vuokila-Oikkosen (2014) nimeämä ”vajottaminen”. Osallistavassa työelämän kehittämisessä ”vajoaminen” näkyy työskentelyn epävarmuutena, toivottomuutena, ratkaisemattomuutena, voimattomuutena, hiljaisuutena ja niiden tuomana haluna täyttää syntyvä hiljaisuus. Hyyppän (2012) mukaan syntyy ”hiljaisuuden tila”. Totro (2012) kuvaa hetkeä tilaksi, jossa kohdataan pimeys, syvyys, muodottomuus ja luovuus. Haaste työpajan vetäjälle on siinä, miten sietää hiljaisuutta, toivottomuutta ja kaikkia tilanteissa syntyviä tunteita, eikä ala tuottaa niihin ratkaisuja. Hyyppän (2012) mukaan hiljaisuus on kuitenkin välttämätön. Se luo tilan mielen uudistumiselle, minkä on annettava syntyä. Hiljaisuuden tilassa syntyy uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja, kun maltetaan odottaa. On rohkaistava luovuutta sukeltaa tuntemattomaan ja löytämään uusia ulottuvuuksia. Se edellyttää pysähtymistä, ei-tietämistä ja oman rajallisuuden hyväksymistä. Lisäksi tulee välittää tukea ja rohkaisua mahdollisesti pelottavassa tilanteessa. Se on aktiivista läsnäoloa ja uneksimista – kaikki osallistujat yhdessä. Voi olla, että hiljaisuus on ahdistavaa ja pelottavaa, jolloin sitä pyritään täyttämään puheella. Tästä voi kuitenkin olla seurauksena se, että uutta luova mahdollisuus hukataan. Kun tämä tila sallitaan, syntyy ratkaisuja, joita ei olisi etukäteen voitu kuvitella edes syntyvän ja joille on myös tilaa.

Työpaja 4

Työpajan aluksi juhlistettiin syntynyttä tulosta. Edellisessä työpajassa tunnistettiin ”vajoaminen”, minkä vuoksi oli tärkeä koota me-tunnetta (Vuokila-Oikkonen 2016), edistää tokkeentumista (Vuokila-Oikkonen 2014) ja juhlistaa syntynyttä tulosta. Tokkeentuminen on Oulun alueen murrenana ja Vuokila-Oikkonen (2014) käyttää sitä kuvaamaan tilannetta, kun kehittämisessä mukana olevat henkilöt alkavat löytää ratkaisuja. Tokkeentumisen lähikäsite on resilienssi. Resilienssi on järjestelmän kykyä säilyttää ja uudistaa niitä toimintoja, jotka edesauttavat sen palautumista häiriöistä.

(Holling 1973.) Resilienssi on palautumiskykyä, vastoinkäymisestä ja oppimista niistä – nopeasti ja mahdollisimman pienin kustannuksin, ja se on kykyä sietää epävarmuutta. Poijulan (2012) mukaan resilienssin kolme lähdeä ovat kokemus rakastetuksi tulemisesta, sisäinen vahvuus, sekä sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot. Kehittämistyössä tokkeentuminen tarkoittaa sitä, että prosessin aikana on siedetty epävarmuutta ja että tarvittavat voimavarat ja erilaiset ratkaisuvaihtoehdot on löydetty. Resilienssi on palautumiskykyä ja palautumista kohti ratkaisua ja löytämistä.

Tokkeentumista edistää käsiteltävinä olevien asioiden etäämmältä tarkastelu. Työpajatyöskentelyn välissä kehitettyjä prosesseja arvioitiin ja tarkasteltiin työelämässä, jolloin tulosta tarkasteltiin etäältä konkreettisessa työelämän toiminnassa.

Työpajan tavoitteena oli prosessien valmistelu pilotointia varten. Osallistujat olivat nuoria nuorten työpajalta ja Etelä-Savon ammattiopistolta, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työntekijöitä ja esimiehiä. Työpajassa sovittiin yhdessä kolmen asiakasprosessin kehittämisen sisällöistä (mitä ovat konkreettiset toimenpiteet, joita tehdään pilotoinnin aikana), pilotoinnin toteuttajista ja asianomaista pilottia tukevista lähiesimiehistä, aikataulusta, seurannasta ja arvioinnista. Työskentelyn rakenne työpajassa ja kentällä tapahtuvaan kehittämistyöhön määriteltiin ja se on esitetty kuviossa 2. (kuvio 2).



KUVIO 2. Työskentelyn rakenne

Työpajassa tarkasteltiin prosessiin sisältyviä kysymyksiä. johtajuuden vaateita ja arviointia. Niihin päädyttiin tuomaan ratkaisuja (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Prosessiin liittyviä ratkaistavia kysymyksiä:

Seuraavan työskentelyprosessin aikana ratkaistaviksi sovitut asiat	Ketkä toteuttavat pilottia? Ketkä lähiesimiehet tukevat pilotteja? Mitä konkreettisia toimenpiteitä tehdään pilottien aikana (esim. palveluohjaus)? Mikä prosesseissa herättää kysymyksiä, ja miten ne ratkaistaan? Ratkaistaan johtamisen edellytyksiä; mitä se edellyttää päätöksenteolta? Dokumentoidaan ratkaisut ja ne asiat, jotka ratkaistaan myöhemmin.
Johtajuuden näkökulmasta sovittavat asiat	Esimiehet ja johtajat kokoontuvat ratkaisemaan johtamiseen liittyviä kysymyksiä lähiaikoina OSUMA-projekti on kokoonkutsuja. Päätetään, mitkä ovat "isoja" asioita johtajuuden päätettäväksi ja mitkä voidaan päättää jollakin muulla tavalla. Kokoonnutaan säännöllisesti. Kyseinen toiminta on sisällöltään yhteen sovittavaa johtajuutta.
Arvioinnin näkökulmasta ratkaistaviksi sovitut kysymykset	Miten uusi toimintamalli on muuttanut tai muuttaa aikaisempaa toimintatapaa? Miten asiakaslähtöisyys toteutuu verrattuna aikaisempaan? Miten asiakkaiden voimavarojen ja omien ratkaisujen tukeminen toteutuu verrattuna aikaisempaan? Miten osallisuus ja yhteisöllisyys palveluihin ja kolmannen sektorin toimintaan toteutuu suhteessa aikaisempaan? Miten asiakkaiden asianajo toteutuu suhteessa aikaisempaan? Miten palveluohjaus toteutuu suhteessa aiempaan?
Muut sopimukset	Pilotoinnin päivitetty versiot prosesseista lähetetään osallistujille sähköpostissa kolmen viikon kuluttua. Tavataan projektihenkilöstöä säännöllisesti 3 viikon välein pilottien etenemisen varmistamiseksi. Pilotteja reflektoidaan suhteessa niiden toimivuuteen, ja tulosta dokumentoidaan.

Työpajan tuloksena edellä syntyneitä kysymyksiä päädyttiin ratkaisemaan projektiin osallistujien työssä. Tämän työpajan jälkeen pidetyssä esimiesten työkokouksessa käsiteltiin johtamisessa huomioitavia asioita kehittämistyön etenemisen turvaamiseksi sekä nuorille suunnattujen palveluiden resursseihin liittyviä kysymyksiä.

Työpaja 5

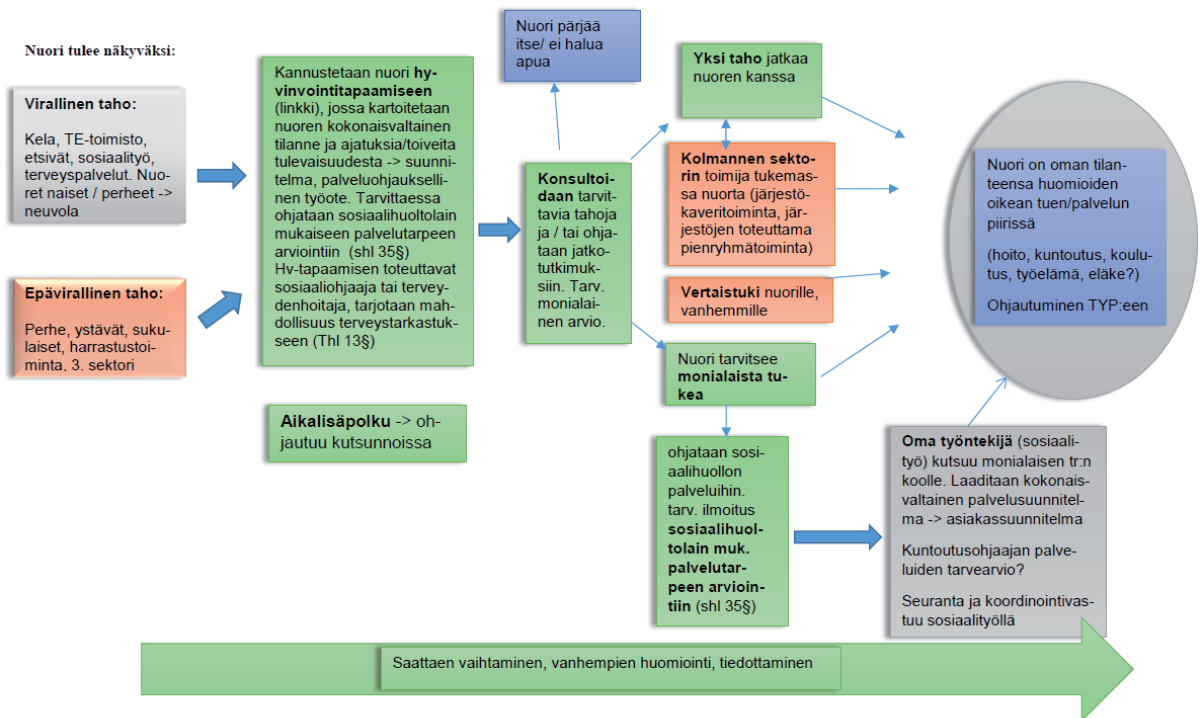
Tavoitteena oli kehitettyjen toimintamallien pilotoinnin väliarviointi. Työpajan tavoitteena oli kehitettyjen toimintamallien reflektointi, edelleen kehittäminen ja juurtumisen varmistaminen. Työpajaan osallistujat olivat opinto-ohjaajat, kuraattorit, terveydenhoitajat, sairaanhoitaja (mtt), psykologi (ammatinvalinta, TE-toimisto), sosiaaliohjaaja, TYP-toiminnan

esimies, etsivä nuorisotyöntekijä, erityisopettaja, ViaDia-työntekijä, Mielenveysomaiset, sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt (Paiste ry), Huoltamokehittämishankkeen projektipäällikkö, opiskelijoita (ammattillinen oppilaitos) ja nuoria.

Työpajassa esiteltiin kunkin pilotin senhetkinen tilanne sekä kartoitettiin yhdessä, mihin asioihin on jatkossa vielä kiinnitettävä huomioita ja mitä täydennyksiä toimintamalleihin tarvitaan. Sovittiin, että esimiesten kanssa pidetään palaveri toimintamallien juurtumiseksi ennen päätöstyöpajaa. Pilotteja oli mallinnettu kolme, joista keskeyttäjän prosessi on kuvattu kuviossa 3. Pilottien kehittäjien kanssa päädyttiin pitämään palaverit, joiden tavoitteena myös oli varmistaa toimintamallien juurtumista.

Lisäksi sovittiin, että käytetään palvelumuotoilun luotain -menetelmää ja keskustelua nuorilta palautteen saamiseksi (asiakaspalautte) toimintamalleista. Arvioinnissa painotettiin muutosta: Mitä nyt tehdään eri tavalla? Mitä se tarkoittaa? Mitä uudella tavalla toimiminen edellyttää itse kultakin?

Tukiverkon/palvelujen ulkopuolella olevan nuoren prosessi



KUVIO 3. Esimerkki mallinnetusta prosessista.

Työpaja 6

Työpajan tavoitteena oli varmistaa toimintamallien juurtumista, arvioida toimintamallin vaikutuksia ja toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Syntyneet prosessit olivat seuraavat:

5. yläkoulusta II asteelle siirtyvän nuoren asiakasprossi
6. opintojen keskeyttäjän tukiprosessi
7. tukiverkon tai palveluiden ulkopuolella olevan nuoren prosessi.

Tässä työpajassa käsiteltiin uusien toimintamallien pilotoinnin aikana koottua nuorten ja heidän vanhempiensa antamaa palautetta, kartoitettiin kehitettyjen toimintamallien juurruttamisessa huomioitavia asioita sekä kustannusten tarkastelun ja arviointiprosessin senhetkistä vaihetta.

Työpajan jälkeen esimiesten kanssa pidettiin kaksi työkokousta, joissa käsiteltiin nuorten palvelujen yhteensovittavan johtamisen tämänhetkistä sisältöä, vastuukysymyksiä sekä kehittämissuuntia sekä kehitettyjen toimintamallien juurruttamisprosessin etenemistä.

Projektin päätösseminaari

Projektin päätösseminaari pidettiin helmikuussa 2017. Seminaarin tavoitteena oli syntyneiden toimintamallien juurtumisen varmistaminen. Yhtenä tavoitteena juurtumiselle oli kehittämisen merkityksen näkyväksi tekeminen paneelikeskustelussa. Keskustelun teemana oli ”Mikä oli merkityksellistä, että projektissa saatiin syntymään toimintamallit nuorten palveluprosessien parantamiseksi?” Paneeliin osallistujia oli viisi, jotka olivat projektin osallistujien itsensä nimeämiä työntekijöitä kolmannelta sektorilta, sote-palveluista ja sivistyspalveluista. Paneelissa oli myös yksi nuori.

Seminaarissa esiteltiin pilotoitujen asiakasprosessien tulokset, pilotoinnin aikana koottu nuorten kokemusasiantuntijapalaute sekä vanhemmilta saatu palaute. Lisäksi kuultiin uusien prosessien kustannusten tarkastelua tilanteesta ja arviointiprosessin etenemisestä.

Työpajan tuloksena syntyi esitys esimiesryhmän päätettäväksi käyttöön otettavista toimintamalleista sekä juurruttamisprosessin varmistamisesta.

3 YHDESSÄ KEHITTÄMISEN LUOTETTAVUUS, RISKIT JA RISKEIHIN VARAUTUMINEN

Kehittämistyön lähtökohtana ja viitekehyksenä OSUMA-projektissa Koli osallistava yhdessä kehittäminen, jolloin toimintaan otetaan mukaan projektin vision ja tavoitteen kannalta keskeisiä toimijoita. Arvioitaessa osallistavan yhdessä kehittämisen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioinnin kriteerit perustellaan valitun lähestymistavan keskeisillä sitoumuksilla. Lisäksi projektin luotettavuudessa tarkastellaan projektin riskejä. Riskeihin varautuminen on luotettavuuden varmistamista. Osallistavaan yhdessä kehittämiseen osallistujien erilaiset ja monipuoliset mahdollisuudet osallistua tiedon tuotannon eri vaiheisiin ovat keskeisiä. Luotettavuuden näkökulmasta arvioidaan sitä, miten kehittämistyöhön osallistujat ovat olleen mukana prosessin aikana. Osallistujat voivat olla työelämätoimijoita, asiakkaita ja kansalaisia. Arvioidaan osallistavien menetelmien oikeellisuutta ja sitä, miten osattiin valita oikeat kehittämismenetelmät. Lisäksi arvioidaan kehittämistyön seurauksena syntyviä muutoksia. Muutosten arviointiin osallistuvat kaikki kehittämishankkeessa mukana olevat. Arviointi kohdistuu kehittämishankkeen dokumentointiin ja siihen, onko hankkeen eri vaiheita dokumentoitu tarpeeksi. (Hyväri & Vuokila-Oikkinen 2016, 125–140.) Kehittämistyön aikana jokaisen työpajan jälkeen kerättiin palautetta työskentelyyn osallistuvilta. Palautteessa toistui positiivisuus keskustelun mahdollistumisesta, toisen työhön tutustumisesta, prosessin johtamisen osaamisesta ja aikataulussa pysymisestä.

Kehittämistyössä voidaan käyttää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, joiden luotettavuuden arvioinnin kriteerit tulevat menetelmistä. Arviointi kohdistuu tavoitteisiin, menetelmien soveltuvuuteen tavoitteiden kannalta ja ajankäyttöön. (Hyväri & Vuokila-Oikkinen 2016, 125-140.) Osallistavan kehittämistyön prosessissa saatiin aikaan me-tunne, tunnistettiin prosessin aikaiset vajoaminen ja tokkeentuminen.

3.1 Yhdessä kehittämisen riskit ja niihin varautuminen

Osallistava yhdessä kehittäminen sisältää samantyyppisiä riskejä kuin projektityö yleensä. Riskejä ja niihin varautumista kuvataan taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Yhteiskehittämisen riskit ja niihin varautuminen.

Riski	Riskiін varautuminen
Henkilöstö vaihtuu tai sairastuu, eikä asiantuntijuus ole käytettävissä	<ol style="list-style-type: none">1. Varattiin projektin toimintojen näkökulmasta tarpeeksi henkilöitä.2. Käytössä oli Diakista ja Pieksämien kaupungilta laaja asiantuntijaresurssi. Asiantuntijuutta oli tutkivasta otteesta tehdä kehittämistyötä, kehittämistyön osallistavasta osaamisesta ja sen menetelmistä, mallintamisesta, dokumentoinnista ja tulosten ja kustannusten arvioinnista.3. Pieksämäen kaupungin työntekijöiden tuleminen projektityöntekijöiksi varmisti kontekstin ja tuloksen juurtumista.4. Säännölliset projektikokoukset auttoivat projektin henkilöstöä perehtymään projektiin ja varmistivat yhteistä ymmärrystä kehittämisestä.5. Huolehditaan prosessin tarkasta dokumentoinnista.6. Saatiin aikaan projektin alussa yhteinen me-henki (Vuokila-Oikonen 2016), jota ylläpidettiin koko projektin ajan. Kriisitilanteet tunnistettiin ja ne ratkaistiin vaarantamatta kehittämisen prosessia.
Asiantuntijuus on tietämistä, eikä prosessia osata	Asiantuntijuus on ei-tietämistä, yhdessä rakentamista, ja osaaminen on osallistavassa yhteiskehittämisessä. Osataan osallistavan yhteiskehittämisen prosessi.
Projektin budjetti	<ol style="list-style-type: none">1. ESR-rahoitushaku suunniteltiin huolellisesti, ja sen toteutumista seurattiin projektin eri vaiheissa myös ohjausryhmässä.2. Säännöllisissä projektikokouksissa tarkasteltiin budjetin käyttöaste suhteessa projektin tavoitteisiin. Projektikokoukseen osallistujat olivat projektissa työskentelevät ja etenemisen kannalta tärkeät henkilöt.
Aikataulu	<ol style="list-style-type: none">1. Projektille laadittiin aikataulu ja sovittiin työpajojen lukumäärä. Projektikokouksissa käsiteltiin projektin etenemistä ja syntyneitä tuloksia (mm. toimenpiteet ja tavoitteet) ja tehtiin tarvittavia muutoksia. Suunniteltujen työpajojen riittämättömyyden vuoksi työpajojen lukumäärä lisättiin kuuteen ja toteutettiin johdon ja toimijoiden työkokoukset. Työpajojen lisääminen lähti projektiin oletetun tuloksen tarpeesta.2. Poikkeामीin tartuttiin välittömästi, ja ne ratkaistiin neuvottelemalla tarvittaessa myös rahoittajan kanssa.
Kulttuurit eivät ymmärrä toisiaan.	<ol style="list-style-type: none">1. Projektin työntekijöiden kesken oli riittävästi vuorovaikutusta.2. Muodostettiin yhteistä ymmärrystä (sosiaali- ja terveysala, kolmas sektori, asukkaat) syntyvistä toimintamalleista3. Lisäksi projektin kohderyhmään ja projektin kannalta tärkeisiin ulkopuolisiin tahoihin oli riittävästi vuorovaikutusta. Nuorten osallistuminen oli alussa ohutta, mutta projektin edetessä heitä saatiin paremmin mukaan.4. Säännöllinen dokumentointi myös takasi yhteisen ymmärryksen syntymistä ja säilymistä.

Taulukko 4. jatkuu...

...Taulukko 4. jatkuu

Riski	Riskiin varautuminen
Yhteistyökumppanit eivät sitoudu sopimuksen mukaisesti yhteistyöhön.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yhteistyökumppanit olivat kiinteästi mukana projektissa tekemässä kehittämistyötä. Osallistujilla oli selkeä tehtäväjako ja pelisäännöt. 2. Edistymisen valvonta, jatkuva seuranta ja itsearviointi tapahtui projektiryhmän kautta. 3. Ohjausryhmätyöskentely oli säännöllistä. 4. Huolehdittiin hyvästä tiedotuksesta projektin kulun aikana. Osallistuttiin projektin näkökulmasta tärkeisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin. 5. Järjestettiin riittävästi aikaa projektin käynnistymiseen. Järjestettiin kick off projektiin osallistujien kesken.
Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen	Projektilla oli johdon tuki. Johto osallistui aktiivisesti ja oli tietoinen projektin etenemisestä. Johdolle järjestettiin myös erillisiä työkokouksia.
Innovatiivisen, nuorten tilannetta parantavien toimintamallien kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palvelujärjestelmän muutosten kiinteä seuraaminen, kansainvälisten ja kansallisten tutkimusten ja hyvien käytäntöjen seuraaminen. 2. Toimintamallien kehittäminen tapahtui yhteistyössä, jossa kaikki osallistujat olivat aktiivisia tiedon tuottajia. 3. Toiminnan kehittäminen noudatti Diakissa kehitettyä osallistavan kehittämistyön lähestymistapaa ja menetelmiä. (Ks. Keskitalo 2015; Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015; Kettunen ym. 2016).
Toimintamallit osana palvelujärjestelmää eivät muutu tavoitteen mukaisesti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehittämistyön menetelmät valittiin siten, että ne mahdollistavat yhteiskehittämisen ja toiminnan juurtumisen varmistettiin prosessin avulla. 2. Muutoksen käynnistyminen varmistettiin heti projektin alussa. 3. Projektille laadittiin arviointisuunnitelma toiminnan kehittymisen ja kustannusten tarkastelun näkökulmista. Arviointia tapahtui projektin aikana (työpajoissa) ja tulosten valmistumisen yhteydessä. 4. Dokumentointi esim. työpajoissa varmisti muutosta.
Kehittämistyön tulokset jäävät vain projektikohtaiseksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Johtajuus ja johtaminen tukivat ja edistivät muutoksen syntymistä ja sen kehittymistä edelleen. 2. Valitut kehittämisen menetelmät tukivat muutosta ja osallisuutta. 3. Tiedostettiin kehittämisen prosessiluonteisuus. 4. Pieksämäen kaupunki oli mukana hankkeen toteutuksessa: aluksi kaksi työntekijää, myöhemmin kolme ja projektin rahoituksen loputtua projektityöntekijöiden sekä sisällön asiantuntijoiden työpanosta käytettiin toimintamallien juurtumisessa. 5. Hyviä käytäntöjä levitettiin hankkeen aikana dokumentoiden sekä seminaarien ja benchmarkingin avulla.

4 YHTEISEN KEHITTÄMISEN VAIKUTUKSET

Perälä ym. (2012) ja hallituksen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) mukaan tarvittavien palveluiden on muodostettava lapsen, nuoren ja perheen näkökulmasta toimiva ja toiminnallinen kokonaisuus. OSUMA-hankkeessa kehittämistyöhön osallistuvien organisaatioiden esimiehet ja Pieksämäen kaupungin sivistysjohtaja ja perusturvaajohtaja ovat olleet tiiviisti mukana ohjaamassa ja linjaamassa kehittämisprosessiin liittyviä asioita. Johdon sitoutuminen kattavasti hankkeen kehittämisprosessiin ja pysyviin toimintakäytäntöihin viemisessä on olennaista. Johto myös mahdollisti henkilöstön osallistumisen kehittämistyöhön, mikä taas lisäsi työtyytyväisyyttä ja vahvisti toinen toisilta oppimista. Kaikkien toimijoiden innostus ja tahto yhdessä kehittämiseen on ollut kantava voima hankkeen tavoitteiden konkretisoitumisessa ja tavoiteltujen tulosten syntymisessä.

Työpajoja arvioitiin koko projektin ajan osallistujien kirjallisen palautteen avulla. Lisäksi projektin työntekijät arvioivat toimintaansa työpajojen jälkeen. Osallistujat pitivät tärkeänä moniammatillista ja -alaista ryhmässä työskentelyä. Se oli auttanut yhteisen näkemyksen ja tavoitteen löytämisessä eri organisaatioissa toimivien kesken. Keskustelu koettiin tärkeäksi, ja tärkeää oli myös tutustua eri työntekijöiden työhön yli organisaatorajojen. Työpajoissa saatiin aikaan me-tunne, jota kuvattiin avoimuutena, vuorovaikutuksena ja mahdollisuutena esittää mielipiteitä. (Vuokila-Oikkonen 2016.)

Yhteinen kehittäminen on vaikuttanut toimintakäytäntöjen yhtenäistymiseen, ja se on turvaamassa samantasoista palvelua kaikille. Haasteena on edelleen se, miten hankkeen tuotokset saadaan konkreettisesti kiinnitettyä eri yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja osaksi kunkin työntekijän perustyötä. Yksiköiden lähiesimiesten vastuulla on viedä hankkeessa sovitut käytänteet osaksi yksiköiden perustyötä ja perehdyttää työntekijät uuteen toimintatapaan.

Arvioinnissa painottuivat tavoitteenasettelun ja tiedonmuodostuksen merkitys. Monialaiset keskustelut, sosiaalinen verkostoituminen ja eri aloil-

ta tulevien toimijoiden kautta syntynyt laajempi näkemys NEET-nuorten palvelujen kokonaisuudesta koettiin tärkeäksi. Toimijoiden aito kiinnostus asioista välittyi yhteisissä tapaamisissa. Työpajoista saadun palautteen mukaan osallistujat kokivat olevansa osallisina yhdessä oppimisen prosessissa. Toimintaa voidaan kuvata alhaalta ylöspäin lähtevän kehittämistyön prosessina. Työpaja- ja työkokoustyöskentely loi rakenteelliset edellytykset yhteisen oppimisprosessin toteutumiselle ja yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentumiselle, joka lisäsi keskinäistä ymmärrystä, vuorovaikutusta ja luottamusta. Työpajatyöskentelyn menetelmät kannustivat avoimeen ja pohdiskelemaan keskusteluun, aktiiviseen osallistumiseen, toisiin toimijoihin tutustumiseen, konkreettiseen yhdessä tekemisen kehittämiseen sekä reflektoivaan otteeseen. Voidaankin päätellä kehittämisen olleen dialogista.

Osallisuuden kokemusta tuettiin myös tiedottamisen avulla. Hankkeen työntekijät lähettivät sähköpostilla työpajojen ja työkokousten työskentelyn koosteet kaikille kehittämisprosessissa mukana olleille esimiehille ja työntekijöille, ja heillä oli mahdollisuus kommentoida yhteisen työskentelyn tuloksia myös jälkeenpäin. Kehittäjäkumppaneille luotiin myös oma suljettu Facebook-ryhmä yhteisen keskustelun ja tiedonjakamisen välineeksi.

Kehittämisprosessin aikana tiedostettiin nuorten vähäinen osallisuus hankkeessa ja sen työpajoissa. Nuoret osallistuivat työpajoihin ja haastatteluihin, kun kehittämisprosessissa edettiin visiosta kohti konkreettisempia uusia toimintamalleja ja pilotointia. Prosessin juurtumisen varmistaminen jatkuu edelleen, ja tässä vaiheessa nuoret ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita.

Projektissa kehittäminen vaatii myös uuden osaamisen ja osaamisvajaiden tunnistamista. OSUMA-projektissa järjestettiin koulutusiltapäiviä, kuten Opiskeluhuoltolain ja sosiaalihuoltolain mahdollisuudet monialaisessa työskentelyssä -koulutusiltapäivä, Nuoren voimavaralähtöinen kohtaaminen -koulutusiltapäivä ja Tietoa Kelan nuorille suunnatuista kuntoutusmahdollisuuksista sekä etuuksista -infotilaisuus.

Lähitulevaisuudessa on tärkeää, että hankkeessa tuotetut hyvät käytännöt juurtuvat edelleen Lasten ja nuorten Pieksämäki -hyvinvointisuunnitelman strategioihin, tavoitteisiin ja sovituiksi toimenpiteiksi yksiköihin. Lasten ja nuorten Pieksämäki -työryhmällä, nuorten ohjaus- ja palveluverkoston Kattiska-työryhmällä, Hiekkis-hyvinvointityöryhmällä ja muulla toimiala- ja työyksiköiden johdolla on keskeinen rooli vaikuttavien toimintakäytäntöjen ja -menetelmien käyttöönotossa ja juurruttamisessa. Johdon on sitouduttava kaikilla tasoilla yhteisesti sovittuihin ja hyvinvointisuunnitelmaan kirjattuihin päämääriin ja tavoitteisiin, joihin kehittämistyöllä pyritään.

Kehittämisprosessi on mahdollistanut johdolle kohtaamisen paikkoja ja lisännyt johdon kesken yhteistä ymmärrystä monialaisen johtamisen merkityksestä. Esimiesten yhteisissä työkokouksissa on tuotu näkyväksi kunkin toimialan ja toimintayksikön perustehtävää, sitä määrittävää lainsäädäntöä ja muuta ohjeistusta ja siten kunkin toimialan vastuita ja tehtävää osana asiakkaan kokonaisuutta. Toisaalta se tekee näkyväksi myös yhteisen johtamisen rajapinnat ja yhdessä tehtävien päätösten paikat.

OSUMA-hankkeen kehittämisprosessi on luonut synergiaa, kun samaan aikaan kaupungissa kehitetään nuorten Ohjaamo-toimintaa, uuden sosiaalihoitolaian toimintamalleja ja sosiaalisen kuntoutuksen sisältöjä sekä Työvoiman palvelukeskus -toimintamallia. Arviointi on ollut tärkeä osa kehittämisprosessia. Arviointi on toiminut prosessin tavoitteen ja toimintamallien syntyminen mahdollistajana. Arvioinnissa on tarkasteltu nykyistä toimintamallia ja rakennettu uuden toimintamallin sisältöä.

LÄHTEET

- Ahola, T. & Fuman, B. (2016). *Ongelmista ratkaisuihin*. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Berg, I. K. (2005). *Brief coaching for lasting solutions*. Boston, MA.: Cengage Learning.
- DeJong, P. & Berg, I. K. (2012). *Interviewing for solutions*. Boston, MA.: Cengage Learning.
- Hyväri, P. & Vuokila-Oikkonen, P. (2016). Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. *Osalistavan ja tutkivan kehittämisen opas*. (Diak Opetus 2). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavilla <http://libguides.diak.fi/tutkehopas>
- Hyyppä, H. (2012). Käsikirjoitus: ”Enemmän on erilaista”. Teoksessa T. Totro & H. Hyyppä (toim.), *”Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä...” Todellisuuden kohtaaminen – W. R. Bionista keskiajan mystiikkaan* (s. 11–29). Oulu: Harri Hyyppä Consulting Oy.
- Keskitalo, E. (2015). Osallistava tutkimus ja kehittäminen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen TKI-toiminnan viitekehyksenä. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja* (s. 191–206). (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, B Raportteja 60). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Murto, K. (2005). *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön johtamista*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Määttä, A., Norontaus, M., Piirainen, K., Pätynen, P., Vuokila-Oikkonen, P., Hollari, H. & Pehkonen-Elmi, T. (2017) OSUMA – Osallisuutta ja uusia palvelumalleja moniammatillisen palveluohjauksen keinoin. Hankeraportti rahoittajalle.
- Nisula L. & Vuokila-Oikkonen, P. (2010). Työelämän kehittäminen muutostilanteessa: esimerkkinä kahden kunnan yhdistyminen. *Työelämän tutkimus* 2/2010, 201–207.
- Perälä, M.-L., Halme, N., Nykänen, S. & työryhmä (2013). *Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen*. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Potvin, L. & Bisset, S.L. & Waltz, L. (2010). Participatory Action Research: Theoretical Perspectives on the Challenge of Research Action. In Bourgeault, I. Dongwall R. & de Vries R. (edit) *The Sage handbook of Qualitative methods in Health Research*. Sage publications. USA.
- Pätynen, P., Vuokila-Oikkonen, P. & Norontaus, M. (2016). Nuorten palvelupolkujen rakentaminen – OSUMA-hankkeen osallistava kehittämisprosessi Pieksämäellä. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri, M. Kolkka & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Osallisuus yhteiskunnallisena haasteena – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2* (s. 125–139). (Diak Työelämä 7). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla <http://anna.diak.fi:2048/login?url=http://library.ellibs.com/login/?library=10023&language=fi&book=9789514477324>
- Totro, T. (2012). Tieteen näkökulma todellisuuteen. Teoksessa T. Totro & H. Hyyppä (toim.), *”Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä...” Todellisuuden kohtaaminen – W. R. Bionista keskiajan mystiikkaan* (s. 47–85). Oulu: Harri Hyyppä Consulting Oy.

- Vuokila-Oikkinen, P. (2016). Ensimmäisen kohtaamisen merkitys työelämän kehittämisprosessissa. *Ratkes – Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti* 1, 19–22.
- Vuokila-Oikkinen, P. & Hyväri, S. (2015). Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa R. Gothóni, S. Hyväri, M. Kolkka ja P. Vuokila-Oikkinen (toim), *Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2015* (s. 65–79). (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, B Raportteja 60). Saatavilla <http://urn/URN:ISBN:978-952-493-233-2>
- Vuokila-Oikkinen, P. (2014). Ratkaisukeskeisyys, narratiivisuus ja dialogisuus työnohjauksessa kohtaavat toivon näyttämöllä. Teoksessa T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, P. Säntti & A. Wallin (toim.), *Parempaa työelämää tekemässä – tutkiva ote työnohjaukseen* (s. 93–108). Tallinna: United Press Global.

SARJOJEN KRITEERIT

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakonia-ammattikorkeakoulun työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, erilaisia selvityksiä sekä opinnäytetöitä. Tekstilajiltaan julkaisut voivat poiketa tieteellisestä tai raportoivasta tekstistä.

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

DIAK PUHEENVUORO

DIAK PUHEENVUORO –sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, erilaisia selvityksiä sekä opinnäytetöitä. Tekstilajiltaan julkaisut voivat poiketa tieteellisestä tai raportoivasta tekstistä.

Diak Puheenvuoro 1: Liisa Kauppinen & Irina Leino & Kirsti Kauppinen (toim.) 2016. Kokemuksellista taidetietä kulkemassa.

Diak Puheenvuoro 2: Jorma Niemelä (toim.) 2016. Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana (saatavana vain verkkojulkaisuna).

Diak Puheenvuoro 3: Raili Gothóni, Mikko Malkavaara & Minna Valtonen (toim.) 2016. Muutosvoimaa – tutkielmia Diakista ja teologiasta.

Diak Puheenvuoro 4: Pulkkinen Mari, Rautasalo Eija & Rönkä Tuija (toim.) 2016. Arjen helmiä – työelämälähtöistä osallistavaa kehittämistä sairaanhoitajakoulutuksessa.

Diak Puheenvuoro 5: Marina Steffansson & Outi Polso 2017. Masennuksen hoitoon lääkkeitä, terapiaa ja liikuntaa. Pieksämäen kaupungin päihde- ja mielenterveyspoliklinikan asiakkaiden kokemuksia liikunnan tuottamasta hyvinvoinnista ja taloudellinen analyysi palveluketjun muutoksista.

Diak Puheenvuoro 6: Päivi Thizt 2017. Etsivää ja osallistavaa vanhustyötä kehittämässä. Ikäarvokas –hankkeen ulkoinen arviointi.

Diak Puheenvuoro 7: Hanna Hovila, Anna Liisa Karjalainen & Juhani Toivanen (toim.) 2017. Yhteistyötä, kehittämistä ja kokeilua ammattikorkeakoulujen kielten ja viestinnän opetuksessa.