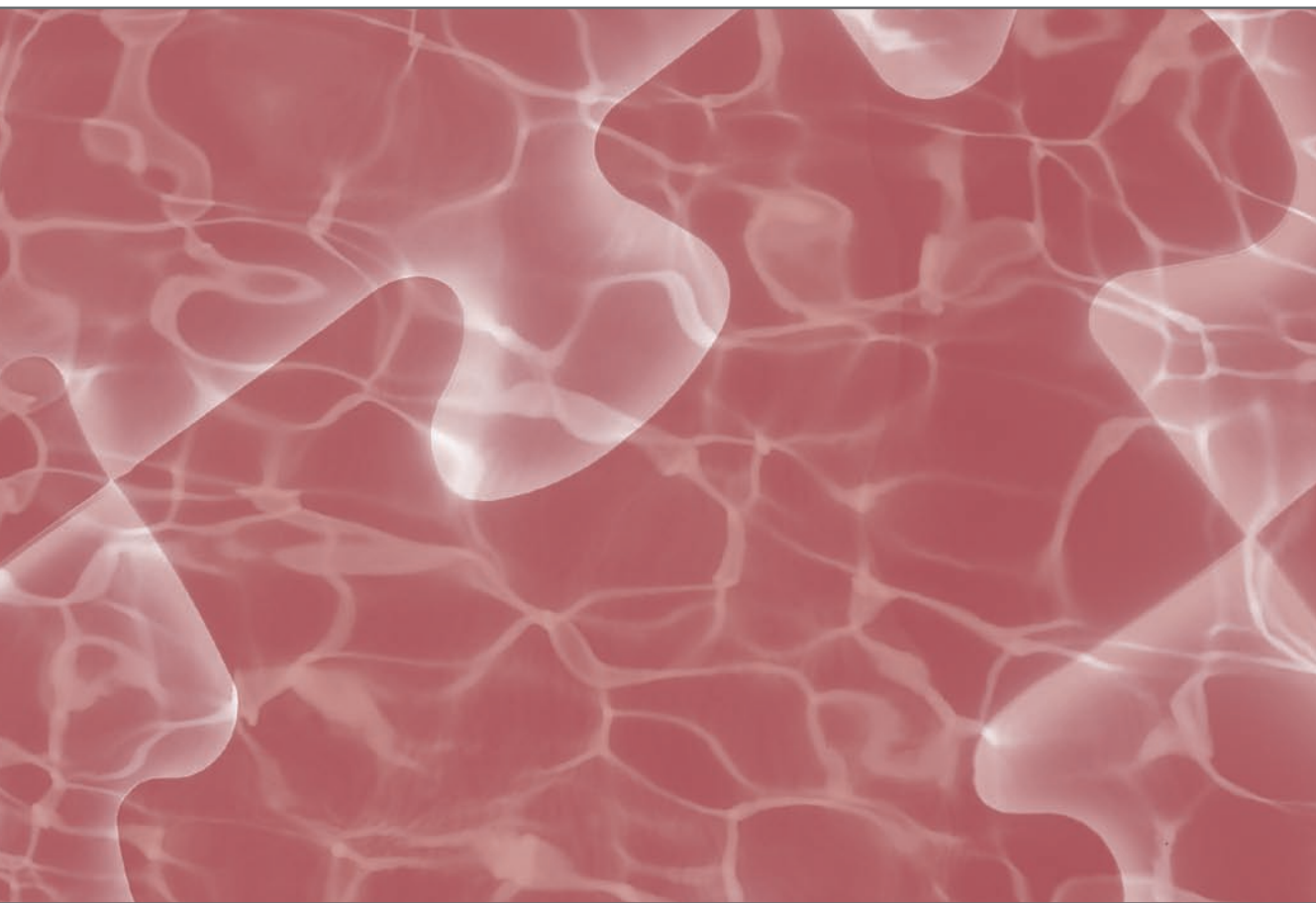
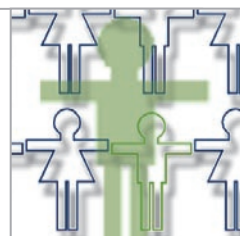


VETO – Verkostotoiminnan kokemuksia



Terhi Haiminen & Petteri Ora (toim.)

VETO

– Verkostotoiminnan kokemuksia

Terhi Haiminen & Petteri Ora (toim.)

Worth the Work -projekti

Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu

Kiipulan ammatillinen aikuiskoulutuskeskus

Terhi Haiminen & Petteri Ora (toim.)
VETO – Verkostotoiminnan kokemuksia

ISBN 951-784-269-4
ISSN 1795-4266
HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2005

JULKAISIJA – PUBLISHER
Hämeen ammattikorkeakoulu
PL 230
13101 HÄMEENLINNA
puh. (03) 6461
faksi (03) 646 4259
julkaisut@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasun suunnittelu ja taitto: HAMK Julkaisut / Minna
Ruusunen

Painopaikka: Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi

Tämän teoksen kopioiminen on tekijänoikeuslain (404/61,
muut. 897/80) ja valokuvauslain (405/61, muut. 898/80)
sekä Suomen valtion ja Kopiosto ry:n tekemän sopimuksen
mukaisesti kielletty.

Hämeenlinna, helmikuu 2005

Sisällysluettelo

Esipuhe.....	5
--------------	---

Pirjo Lampinen, Petteri Ora

Worth the Work – Jokainen ihminen on työn arvoinen 2001–2005	7
--	---

Virpi Hongisto

Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet nuorten osallisuuden tukemiseksi	11
---	----

Tässä artikkelissa kuvataan Forssawork-projektissa mukana olleita nuoria, heidän problematiikkaansa sekä erityisen tuen tarvettaan. Asiakkaita tarkastellaan verkostotoiminnan näkökulmasta: miten moniammatillinen yhteistyö voisi tukea juuri näitä nuoria? Entä mitkä ovat verkostotyön haasteet?

Petteri Ora

Aikuskoulutuskeskus projektitoimijana verkostoissa	25
--	----

Verkostotyö on kiinteä osa projektitoimintaa, mutta se ei kuitenkaan ole projektityön ainut ilmenemismuoto. Petteri Ora tarkastelee artikkelissaan projektien merkitystä kumppanuuden näkökulmasta. Projekteilla on myös mahdollisuus olla muutosagentteina toimintatapojen kehittämistyössä.

Arto Mäki-Kerttula

”Lisää silmiä ja korvia havaitsemaan nuorten hätää” – oppilaitoksen näkökulma verkostotyöhön	39
--	----

Forssan ammatti-instituutissa on havahduttu huomaamaan oppilaitoksen rajat ylittävän yhteistyön merkitys ja lähdetty kehittämään aiempaa systemaattisempaa verkostotoiminnan mallia. Artikkelissa kuvataan millaista merkitystä verkostotyöllä voi olla oppilaitokselle, miten se tukee kouluhenkilöstön työtä ja ennen kaikkea, mitä etua ja tukea siitä on opiskelijalle.

Noora Perkkä, Brita Somerkoski (toim.)

Verkostofoorumit – osa paikallista kehittämistoimintaa 47

Forssan seutukunnassa on tehty verkostomaista yhteistyötä jo vuosikymmeniä. Alueellisen kehittäjän näkökulmasta verkostotoiminta voi tukea jo olemassa olevia rakenteita ja tehostaa viestintää. Niin ikään paikallinen verkostotoiminta on osa Forssan seudun työllisyysstrategiatyötä.

Pirkko Rimmilä, Päivi Veikkola

Kokemuksia palvelujärjestelmän verkottamisesta kunnissa 51

Verkostotoiminnassa on mukana erilaisia toimijoita ja organisaatioita. Tämä lähtökohta antaa hedelmällisen alun yhteistyön monimuotoisuudelle. Pirkko Rimmillä ja Päivi Veikkolalla on kokemusta kunnallisen sektorin verkostotyöstä, verkostotyön kouluttamisesta sekä prosessinohjaajina toimimisesta, joita he avaavat omassa artikkelissaan. Kokemuksista nousee myös käsitystä siitä, mitkä ovat hyvän verkostotyön määrittäjiä ja mitä se edellyttää toimijoilta.

Petri Uusikylä

Verkostoituminen vaatii mikrovallankumouksen 61

Voiko verkostotyöhön olla aidosti uusia näkökulmia vai tarkastellaanko vanhaa toimintatapaa vain uudella nimellä? Petri Uusikylä tarjoaa artikkelissaan mahdollisuuden verkostotoiminnan kriittiseen arviointiin ja pohdintaan, voiko moniammatillinen yhteistyö saada uusia ulottuvuuksia. Artikkelissa pohditaan myös mihin suuntaan verkostotyö on tulevaisuudessa menossa työelämän muutoksissa ja haasteissa.

Terhi Haiminen

Verkostotoimintaa Forssassa – kokeilua ja kehittämistyötä 67

Artikkelijulkaisun päätösartikkeli on kuvaus Forssawork -projektissa tapahtuneesta verkostotyön kehittämis-, konsultointi- ja kokeiluhankkeesta. Artikkelissa kuvataan millaisia vaiheita verkostotoiminnan kehittäminen pitää sisällään, tuodaan esiin tekijöitä jotka ovat vaikuttaneet verkostotoimintamallin muotoutumiseen sekä pohditaan sitä, miten toimintamallin ideologiaa saadaan juurrutettua – vai saadaanko? Millaisiin asiakastapauksiin verkostotoiminta soveltuu ja miten se nivoutuu jo olemassa oleviin palveluihin ja yhteistyön muotoihin?

Artikkeleiden kirjoittajat 89

Esipuhe

Kumppanuus ja verkostotyö ovat keskeisiä aiheita Equal-ohjelmassa. Hankekokonaisuus voidaan nähdä jatkona 1990-luvun yhteisöaloitteille ja kumppanuushankkeille, joissa kantavana ajatuksena oli hallinnollisten ja organisatoristen rajojen ylittäminen ihmisten syrjäytymiskiirteen katkaisemiseksi. Equal-hankkeet rakennetaan kansallisen ja kansainvälisen kumppanuuden (development partnership) varaan.

Worth the Work -projektissa (WtW) keskeisenä huolena ovat erityistä tukea elämänurallaan tarvitsevien siirtymät koulutus- ja työllistymispölyn eri vaiheissa. Näiden siirtymien tueksi projektipartnerit käynnistivät useampia osahankkeita, joista kokonaisuutena muodostuu WtW:n tuoteperhe. Equal-hankkeet toteutettiin 2001–2005 ja ne ovat ennen kaikkea palvelutuotteiden kehityshankkeita.

Worth the Work -projektin Kiipulan aikuiskoulutuskeskuksen osahankkeet toimivat Forssassa, Hämeenlinnassa ja Lahdessa. Forssassa ja Lahdessa toiminnan pohjana ovat paikalliset työrenkaat, joihin on koottu erityisryhmien työllistymisen kannalta alueen keskeisiä toimijoita. Forssassa työrenkaan toiminnan painopisteeksi valittiin Forssan ammatti-instituutin keskeyttämisuhanalaiset ja keskeyttävät nuoret aikuiset. Forssan työrenkaaseen kuului edustajia seuraavista organisaatioista: Forssan ammatti-instituutti, työvoimatoimisto, sosiaalitoimi ja työkeskus POMEKO. Lisäksi mukana edustettuina olivat nuorisoprojektit Nepal ja Etsikko sekä Forssan seudun aluekeskushanke.

Forssan osaprojektin keskeiset tuotteet ovat motivoinnin ja itseohjautuvuuden koulutuskokonaisuus sekä verkostotoiminnan ohjauksen malli.

Näistä verkostotoimintaa esitellään tässä artikkelikokoelmassa niin yleisenä toiminnan menetelmänä kuin koulupudokkaiden tukemisen käytännöllisenä välineenäkin.

Toimiminen moniammatillisissa eri hallinnonalueiden rajat ylittävissä verkostoissa on välttämätöntä erityistä tukea tarvitsevien ryhmien kouluttautumisen ja työllistymisen tukemisessa. Forssassa verkostotyön avulla kuljettiin kappaleen matkaa WtW -projektin tuella. Toivomme tähän julkaisuun kootuista kokemuksista olevan hyötyä niille, jotka aloittavat taivallustaan tai jo ovat taipaleella kehittämässä verkostomaisen yhteistyötä ja siihen perustuvia erityistyöllistymisen palvelumuotoja.

Julkaisun ovat tehneet mahdolliseksi kaikki työrekaan työskentelyyn osallistuneet ihmiset sekä WtW -projektin lukuisat Forssassa vierailleet toimijat. Heille kiitokset. Lämpimät kiitokset kaikille artikkelien kirjoittajille. Lisäksi kiitokset ja kannustukset niille nuorille, jotka ovat ammatti-instituutin kautta olleet hankkeessamme osallisina.

Hämeenlinnassa 11.11.2004

Terhi Haiminen, projektikouluttaja

Petteri Ora, projektipäällikkö

Pirjo Lampinen, Petteri Ora

Worth the Work – Jokainen ihminen on työn arvoinen 2001–2005

Projektin idea ja tavoitteet

Worth the Work – jokainen ihminen on työn arvoinen, on kansainvälinen EQUAL-projekti, jossa kehitetään ammatillisen koulutuksen ja erityistyöllistymisen koulutus-, ohjaus- ja palvelukäytäntöjä. Erityisesti huomiota kiinnitetään erityistukea tarvitsevien koulutus- ja työllistymiskojien siirtymävaiheiden onnistumiseen.

WtW -projektin tavoitteena on

- levittää erityisopetuksellista osaamista ammatillisessa koulutuksessa ja sen verkostoissa,
- kehittää erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden työllistymisvalmiuksia tukevia opetus- ja ohjauskäytäntöjä,
- rakentaa alueellisen yhteistyön malleja erityistyöllistymisen tueksi ja
- toteuttaa kansainvälisten kumppaneiden kanssa yhteistä koulutusta, tehdä tutkimusyhteistyötä, opintomatkoja ja henkilövaihtoja.

Projektin kansainväliset kumppanit tulevat Belgiasta, Hollannista ja Tsekiästä. Neljän maan yhteisen projektikumppanuuden nimi on Opportunity 4eU ja sen keskeiset teemat ovat empowerment ja itseohjautuvuus opettamisessa, ohjauksessa ja asiakastyössä.

Toiminta projektissa

Projektin toteutuksessa yhdistyvät yhteinen osaaminen ja erilaiset tarpeet kansainvälisellä, kansallisella, paikallisella ja alueellisella tasolla. Kansallisen projektikumppanuuden muodostavat Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), ammatillinen opettajakorkeakoulu, Kiipulan aikuis-koulutuskeskus ja ammattiopisto, Invalidisäätiön Keskuspuiston ammattiopisto, VATES-säätiö, Epilepsialiitto ja arvioinnista vastaava Net Effect Oy. Käytännön kokeilutyö on toteutettu Lahden, Forssan, Hämeenlinnan seudun ja pääkaupungin seudun alueilla.

HAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu kehittää ammatillisten erityisopettajien ja opinto-ohjaajien opetus- ja toteutussuunnitelmia siten, että työllistyminen nousisi oppilaitoksissa opetuksen ja ohjauksen tärkeäksi päämääräksi. Tämä tapahtuu esim. suuntaamalla erityisopettaja- ja opinto-ohjaaja-opiskelijoiden oppimistehtäviä alueelliseen verkostotyöhön keskittyväksi ja tuomalla lähiopetukseen teemoiksi työllistymiseen liittyviä aihekokonaisuuksia. Projektiin osallistuvat kaikki v. 2002–2004 erityisopettaja- tai opinto-ohjaajaopintonsa aloittaneet opiskelijat.

Työllistävää ohjausta kehitetään myös ammatillisille opettajille suunnatun täydennyskoulutuksen kautta.

HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun maanlaajuisen toiminnan ohella projektissa tehdään paikallista tuotekehitystyötä Forssassa, Hämeenlinnassa ja Lahdessa. Alueellisen toiminnan moottorina toimii Kiipulan aikuiskoulutuskeskus. Forssassa on mallinnettu motivoivaa ja työllistymisen huomioon ottavaa työtapaa yhdessä Forssan ammatti-instituutin kanssa. Lisäksi on kehitetty pienen kaupungin erityistyöllistämisen tueksi omaleimainen verkostotyön malli. Verkostotyön osaamisen kehittäminen on yksi Kiipulan tärkeimpiä tavoitteita.

Hämeenlinnassa kehittämistyö kohdistuu peruskoulun ja ammatillisten opintojen välisen siirtymän tukemiseen. Kiipulan ammattiopiston johtamassa toiminnassa ovat mukana Hämeenlinnan yhteiskoulu sekä Iit-talan koulun 7.–9. luokat. Toiminnan tuloksena on Hämeenlinnan seudulle luotu siirtymäsuunnittelun malli, jota toteutetaan yhdessä koulujen, opetusviraston ja Kiipulan ammattiopiston kanssa.

Lahdessa on kehitetty ja toteutettu työvalmentajien koulutusta yhteistyössä paikallisten palvelutuottajien ja koulutuskeskus Salpauksen kanssa. Yhteispalvelupiste Lyhdyn kanssa on kehitetty ryhmäuntoutusmal-

lia kuntouttavassa työtoiminnassa oleville erilaisille oppijoille. Projektin myötä on löytynyt uutta intoa Lahden erityisryhmien työllistymisestä vastaavien organisaatioiden yhteistyöhön.

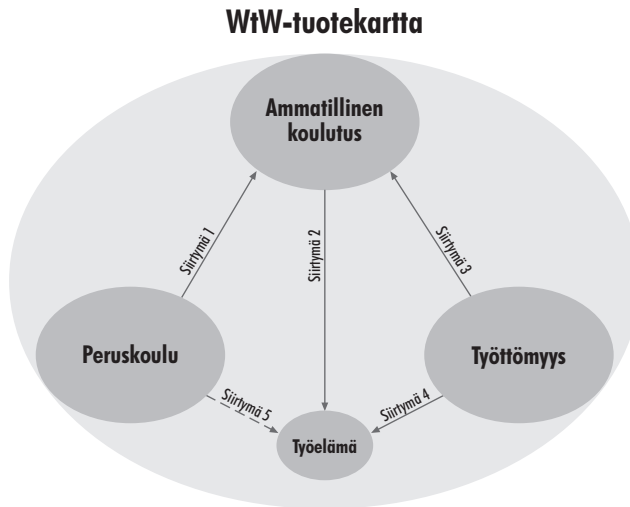
Pääkaupunkiseudulla Keskuspuiston ammattiopisto tarjoaa erityisopetuksen koulutus- ja konsultointipalveluja ammatillisille oppilaitoksille. Toiminnan kautta ammattiopisto rakentaa kehittämis- ja palvelukeskuksen toimintamallia/palvelupalettia.

VATES-säätiö ja Epilepsialiitto ovat projektissa erityisryhmien asiantuntijoita ja osallisina kaikessa toiminnassa. Molemmat ovat tuottaneet ohjaavaa verkkomateriaalia koulujen, opettajien, opiskelijoiden ja vanhempien käyttöön.

VATES-säätiön verkkosivuilta löytyy ammatillisille opettajille suunnattu opas, johon on koottu tietoa erityistukea tarvitsevan opiskelijan ohjauksen ja työllistymisen keinoista. Epilepsialiitto on koonnut sivuilleen tietoa epilepsian vaikutuksista opiskeluun ja työllistymiseen.

Tuotteet ja hyödynsaajat

Projektin tuotteet muodostavat ns. tuotekorit, jotka koostuvat pedagogisista hankkeista, oppimateriaaleista, verkostotyön tuotteista, asiakasohjauksen tuotteista sekä kansainvälisten tuotteiden tuotepaketista ”Opportunity 4 eU Kit”. Projektin alkuperäisen ajatuksen mukaan kehitetyt tuotteet vahvistavat erityisesti koulutus- ja työllistymispolkujen siirtymävaiheita.



Kuvio 1. WtW- tuotekartta

Projektin tuloksista hyötyvät koulutuksessaan ja työllistymisessään erityistä tukea tarvitsevat henkilöt, ammatillisen oppilaitosten henkilöstö, ammatillisiksi erityisopettajiksi ja opinto-ohjaajiksi opiskelevat opettajat, perusopetuksen erityisopettajat ja opinto-ohjaajat sekä projektipaikkakuntien verkostotoimijat ja poliittisten päättäjät.

Jokainen ihminen on työn arvoinen

Jokaisella ihmisellä on oikeus yksilölliseen tukeen. Ammattilaisten vastuulla on tuen tarjoaminen oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa. Tässä projektissa on autettu ammattilaisia onnistumaan, osaamaan ja oppimaan.

Virpi Hongisto

Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet nuorten osallisuuden tukemiseksi

Erityistä tukea tarvitsevat nuoret projektin kohderyhmänä

Käsitteellä erityistä tukea tarvitseva nuori tarkoitetaan suomalaisessa yhteiskunnassa monenlaisia asioita. Yksi mieltää kysymyksessä olevan vammaiset, toinen erityisopiskelijat, kolmas muuten vain tukea tarvitsevat. Worth the work-projektin Forssan pilottihankkeessa (Forssawork) vuosina 2002–2004 kohderyhmänä ovat olleet alle 25-vuotiaat nuoret, jotka tarvitsevat tukea työhön tai opintoihin hakeutumisessa ja siellä pysymisessä. Projektissa mukana olleilla nuorilla ei tavallisesti ollut mitään varsinaista fyysistä vammaa tai haittaa, joka olisi oleellisesti rajoittanut työhön sijoittumista. Puhuttaessa ammattioppilaitoksen opiskelijoista monikaan projektissa mukana olleista nuorista ei opiskellut erityisopiskelijan statuksella.

Tässä artikkelissa en luokittele nuoria sen mukaan, olivatko he projektissa opiskelijan vai työttömän statuksella. Useimmiten he olivat projektin aikana sekä opiskelijoita että työttömiä, sillä ne, jotka keskeyttivät opiskelun, muuttuivat yhdessä yössä työttömiksi nuoriksi. Toisinaan kävi myös päinvastoin. Siten projektin loppuvaiheessa keskityttiin tukemaan niitä toimenpiteitä, jotka ennaltaehkäisivät opintojen keskeyttämistä. Käsittelen kuitenkin tässä yhteydessä sitä problematiikkaa, joka on olemassa siirtymä- tai muutosvaiheissa työttömyyden, opiskelun tai työllistymisen rajapinnassa.

Koulutustarjonta ja osallisuus yhteiskuntaan

Eri hankkeiden yhteydessä on todettu, että nuori, joka keskeyttää ammatilliset opinnot yhden kerran, on taipuvainen tekemään sen myös uudelleen. Joskus nuori omaksuu kerran opitun toimintamallin – tässä tapauksessa keskeyttämisen mallin – ja hän toimii toistuvasti saman mallin mukaisesti, mikäli kaikki ei menekään niin kuin pitäisi. Ilman pohdintaa, mitkä asiat keskeytykseen johtivat, on helpompi lähteä kohti uusia aluevaltauksia ja tehdä tulevaisuudensuunnitelmia, jotka joko kantavat tai sitten eivät. Toki onnistuneitakin siirtymiä esimerkiksi ammatillisesta oppilaitoksesta toiseen tapahtuu.

Yhteiskunta asettaa nuorille erilaisia odotuksia siinä kuin nuoret yhteiskunnalle. Yhteiskuntaan integroituminen edellyttää nykyisten vallalla olevien käsitysten mukaan koulutuksen hankkimista eikä sen tarjonnasta ole pulaa. Koulutus on instituutio, joka pyrkii tarjoamaan jokaiselle jotakin ottaen samalla huomioon työnantajien tarpeet. Näin oletetaan täytettävän niin sanottuja työvoimakapeikkoja. Katja Komosen (2001, 71) mukaan nuorten keskuuteen on siitä huolimatta syntynyt uusi koulutuksellinen alaluokka, joka elää ilman koulua omasta tahdostaan.

Osallisuus koulutukseen merkitsee osallisuutta yhteiskuntaan. Koulutuksesta saatua henkistä pääomaa symboloi Komosen mukaan tutkintotodistus. Se legitimoii yksilöä tietyn ammatin harjoittamiseen ja toimii myös mittarina, jonka avulla työnantajat voivat arvioida työntekijän moraalista sitoutumista työhön. Todistuksen puuttuminen on siten raskauttava ammatillista ja yhteiskunnallista osallisuutta estävä tekijä. Kuitenkaan esimerkiksi Komosen tutkimat nuoret eivät koulutuksen keskeytettyään itse mieltäneet itseään koko yhteiskunnasta osattomiksi. Sen sijaan he pyrkivät hakemaan kansalaiseksi kasvamisessa vaihtoehtoisia väyliä tai polkuja eri kokeilujen ja keskeyttämisten kautta. Mainitut nuoret eivät myöskään ilmaisseet olevansa työhaluttomia vaikka suhtautuminen kouluun olikin kielteistä aikaisempiin koulukokemuksiin perustuen. Heillä oli tutkijan mielestä myös korkeat moraaliset työkalifikaatiot sekä protestanttinen työetiikka. (Komonen 2001, 73–79.) Projektien ja erilaisten pajakoulukokeilujen yhteydessä onkin huomattu, että usein sellainenkin nuori, joka ei sitoudu ns. perinteiseen kouluopetukseen usein kuitenkin sitoutuu vaihtoehtoiseen työskentely- ja opiskelutapoihin ja suoriutuu hyvin esimerkiksi työssäoppimisjaksoista.

Ongelmanuoria vai nuorten ongelmia?

Nuorilla, joita olen työssäni kohdannut, on mukanaan omien tavoitteidensa ja toiveidensa lisäksi kimppu asioita, jotka vaativat monimutkaista selvittelyä. Heillä on myös asenteita ja elämänarvoja, joita heille on kertynyt kodin toimintakulttuurista, koulusta, harrastuksista ja kaveriporukasta. Selvittelyä vaativat asiat ovat konkreettinen lähtökohta, josta tilannetta lähdetään purkamaan. Selvitetään, voiko suorittaa mahdollisia kesken jääneitä opintoja loppuun. Tutkitaan osaamisalueita ja kiinnostuksen kohteita sekä realistisia mahdollisuuksia suuntautua niiden mukaan. Kartoitetaan, mitkä viranomaiset tai palveluntuottajat voisivat toimia nuoren elämänpolun tukemiseksi. Kaikki elämänalueet liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi asuinpaikka saattaa sanella mahdollisuuksia opiskeluun tai työntekoon. Pahimmassa tapauksessa nuorelta puuttuvat jopa perusasiat kuten asunto tai muut elämiseen tarvittavat välttämättömät asiat. Tällöin ei voida olettaa, että nuori edes jaksaisi hakea töitä tai opiskelupaikkaa vaan asioita on ryhdyttävä purkamaan lähtötilanteesta käsin.

Joillekin nuorille oppisopimus näyttäytyy yksinkertaisena ratkaisuna ongelmiin, joita koulussa on syntynyt. Oppisopimuskoulutukseen pääsy edellyttää muutakin kuin puhetta: on löydettävä sopiva työnantaja, joka on valmis työllistämään nuoren, tehtävä sopimus koulutusorganisaation kanssa sekä sitouduttava opintoihin. Käytännössä oppisopimuskoulutus muistuttaa monimuoto-opintoja, joita suoritetaan työn ohella. Sellainen tapa opiskella soveltuu parhaiten niille, jotka ovat motivoituneita hankkimaan itselleen tietyn alan ammatin ja valmiita organisoimaan sekä työ- että vapaa-aikansa niin, että kaikki tutkinnon osat saadaan suoritettua. Toisin sanoen oppisopimuskoulutus vaatii myös runsaasti itseohjautuvuutta ja joustavuutta.

Komosen (2001) tutkimukseen viitaten yksi tapa hakea omaa polkuaan tai paikkaansa yhteiskunnasta voi olla ammatillisen koulutuksen sijaan esimerkiksi lasten hankkiminen. Alle 25-vuotiaiden nuorten joilla on jo perhettä, mutta heikohko koulutustaso, työmarkkina-asema on huonompi kuin niiden, jotka ovat valmistuneet ammattiin mutta eivät ole vielä hankkineet lapsia. Erityisesti yksinhuoltajanuoret tarvitsevat monialaista tukea elämäänsä saavuttaakseen sellaisen yhteiskunnallisen aseman, jossa he eivät ole lainkaan riippuvaisia tukijärjestelmistä. Työ- tai opiskelupaikan saaminen ja vastaanottaminen lisäksi edellyttää, että lapsille on olemassa hoitopaikka. Siitä huolimatta nuoren yksinhuoltajan mah-

dollisuudet selviytyä yhä moninaisempia taitoja ja valmiuksia sekä joustavuutta vaativassa työelämässä ovat rajalliset.

Kuka luottaa ja keneen

Heikossa työmarkkina-asemassa olevien nuorten ohjaamiseen vaaditaan laaja-alaista yhteistyötä. Heidän kanssaan on tekemisissä joukko ammatillaisia erilaisilla nimikkeillä: työvoimaneuvoja, työvalmentaja, opettaja tai kouluttaja, sosiaalityöntekijä, ammatinvalintapsykologi, psykologi, nuorisotyöntekijä, kuraattori, terveydenhoitaja, lääkäri, poliisi – esimerkkejä mainitakseni. Usein näillä asiantuntijoilla on nuoren elämästä oma kapea-alainen näkemyksensä.

Moniammatillinen yhteistyö tuottaa yhteistä ymmärrystä ja laajempaa kokonaiskuvaa nuoren tilanteesta. Se tekee myös toimijoiden yhteiset intressit näkyviksi. Eri tahojen yhteistyö lisää työn tuloksellisuutta ja yksittäisen toimijan mahdollisuuksia käydä reflektointia keskustelua muiden toimijoiden kanssa.

Tietosuoja ja eri järjestelmät estävät tietojen vaihtamisen ja joissakin tapauksissa siihen myös vedotaan yhteistyön välttämiseksi. Tietojen vaihtaminen on mahdollista, jos siihen on asiakkaan lupa ja jos se on asiakkaan edun mukaista. Joka tapauksessa – nuoren edun ja tavoitteiden saavuttamisen edistämisen nimissä – yhteistyötä tulisi olla ja sen pitäisi olla rakentavaa.

Millaista sitten on rakentava verkostoyhteistyö? Pidän luottamusta yhtenä rakentavan yhteistyön kriteerinä. Muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriön eri puolella Suomea toteutetuista nuorten kuntoutusprojekteista tekemän selvityksen (Suikkanen, A., Martti, S. & Linnakangas, R. 2004) mukaan yksi nuorta tukeva elementti ohjaustyössä on luottamus. Eri projektien vahvuuksina nuoret ovat tutkimuksessa kuvanneet mm. seuraavia asioita (poimittu raportin sisältämistä nuorten palautteista):

- luottamus
- tavoitettavuus, joustavuus
- samanhenkisyys
- luottamuksellisuus, avoin ja rehellinen vuorovaikutus
- tunne, että työntekijät ovat tosissaan

- välittävä vuorovaikutus (aidosti välittävät aikuiset / aito vuorovaikutus)
- henkilökohtainen suhde
- turvallisen aikuisen malli
- sitoutuminen
- nuoresta tykkääminen/välittäminen
- perusturvallisuuden luominen onnistunut, luottamuksen syntyminen
- vuorovaikutus olla oikeasti läsnä, käytettävissä ja tavoitettavissa

(Suikkanen, Martti & Linnakangas 2004, 173–181.)

Tätä taustaa vasten asiakkaan kohtaaminen onkin asia, johon pitäisi kiinnittää huomiota, vaikka puhutaankin verkostoyhteistyötä. Ilman asiakasta yhteistyö olisi tyhjää. Asiakas on oman elämänsä subjekti, jonka tukemista varten asiantuntijat ovat olemassa. Yhteistyö ei onnistu ilman luottamuksellista suhdetta asiakkaaseen. Tällaista luottamusta ei yleensä synny asiakkaan ympärille kerääntyvää suurta rinkiä kohtaan. Luottamukselliset suhteet syntyvät henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Siinä onkin verkostoyhteistyön paradoksi: toisaalta siltä edellytetään luottamuksellista suhdetta asiakkaaseen, toisaalta asiantuntijoiden tulisi tehdä yhä enemmän yhteistyötä.

Suikkanen, Martti ja Linnakangas ehdottavat selvityksessään (2004, 189–191), että yhteistyöryhmän lisäksi syrjäytymisvaarassa olevalla nuorella tulisi olla oma luotettava tukihenkilö, joka nuoren olisi helppo tavoittaa. Tämän lisäksi he pitävät ideaalina mallia, jossa päävastuullinen toimija koordinoisi yhteistyöryhmän toimintaa. Tällainen malli vaatii niin kunnilta, työhallinnolta kuin kouluiltakin resursointia ja yhteishenkilön nimeämistä.

Nuoria palvelevan verkostoyhteistyön helmiä ja kompastuskiviä

Verkostoyhteistyöstä puhuttaessa viranomaiset argumentoivat omia käsityksiään siitä vaihtelevasti. Toisaalta sitä pidetään tärkeänä asiana, johon tulisi pyrkiä, toisaalta siihen nähdään olevan erilaisia esteitä. Joskus sitä pidetään myös täysin tarpeettomana. Siitä, mitä toimivalla yhteistyöllä tarkoitetaan, on erilaisia käsityksiä.

Kuten Suikkanen, Martti ja Linnakangas selvityksessään (2004, 190) toteavat, keskeistä nuoren palveluohjauksessa on työtoiminnan linkittäminen tavalla tai toisella nuoren elämään. Mikäli työ- tai koulutuspaikkaa ei ole, pitäisi aktiivisesti löytää vaihtoehtoisia muotoja jokapäiväisen elämän hallintaan. Tällaisen hallinnan saavuttamiseen päästään pienin askelin: erilaisista työkokeiluista, harjoitteluista tai kursseista voidaan rakentaa polku, jonka tavoitteena olisi pysyvämpi työmarkkinoille tai koulutukseen sijoittuminen. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta edellyttää kunnilta ja työhallinnolta yhteistyötä ja aktivointisuunnitelman tekemistä lain piiriin kuuluville. Laki on tehty turvaamaan nuoren urapolkua yhteistyön avulla. Joissakin kunnissa sitä varmasti toteutetaankin menestyksellisesti ja esimerkiksi yhteispalvelupisteet ovat kehittäneet toimintaansa verkostoa rakentamalla. Sen sijaan liian usein aktivointisuunnitelma tehdään, mutta sen jälkeen kun suunnitelman tuloksena nuori on ohjattu lyhyelle kurssille, tehtävä katsotaan täytetyksi. Kurssin tulisi linkittyä johonkin suurempaan kokonaisuuteen nuoren elämässä ja sen jälkeisiä vaihtoehtoja pitäisi tarkastella jo etukäteen. Osittain ongelmana lienee se, että työhallinnon ja kuntien virkailijat ovat niin työllistettyjä, että pitkäaikaiseen seurantaan ei ole resursseja. Ongelmallinen seikka on myös menetelmän muoto: aktivointisuunnitelma tehdään viranomaisten toimesta nuorelle – ei yhdessä nuoren kanssa. Suunnitelmaa ovat tekemässä usein nuorelle itselleen vieraat ihmiset eikä nuori aina itsekään ymmärrä, mistä suunnitelmassa on kysymys.

Myöskään pelkkä sopimus siitä, että opintonsa keskeyttävälle nuorelle järjestetään verkostopalaveri ei takaa nuoren sijoittumista mihinkään. Verkoston on kyettävä yhdessä nuoren kanssa rakentamaan sellainen suunnitelma, johon kaikki voivat sitoutua ja jonka toteutumista voidaan seurata. Koko verkosto ei kuitenkaan pysty seuraamaan nuoren päivittäistä elämää. Sen sijaan verkostosta pitäisi löytyä yksi tukihenkilö, johon nuori pitää yhteyttä säännöllisesti. Tämän yhden henkilön kanssa valmistellaan asioita, kuten etsitään työharjoittelupaikkaa tai tutkitaan, mitä kursseja lähiaikoina olisi alkamassa. Tukihenkilö tukee nuorta suunnitelman toteuttamisessa. Luottamus, jota nuori tuntee, kohdistuu erityisesti tukihenkilöön. Lisäksi kaikkien viranomaisten työotteen tulisi olla sellainen, että se mahdollistaa luottamuksellistenkin asioiden käsittelyn verkostopalaverissa.

Asiantuntijaverkostossa muita asiantuntijoita kohtaan asetetaan erilaisia odotuksia. Toisinaan yhteistyökumppanit tunnetaan hyvin, mutta joskus heitä kohtaan saattaa olla odotuksia, joita ei voi täyttää. Esimerkiksi

lääkäriltä voidaan odottaa lausuntoa siitä, kykeneekö asiakas tekemään tiettyä työtä jonkin sairauden vuoksi vai ei. Lääkärikään ei kuitenkaan aina pysty toteamaan, estääkö sairaus tietyn työn. Päinvastoin: miten paljon lääkäreillä on edes tietoa siitä, mitä liikkeitä tai ominaisuuksia vaaditaan koneistajalta tai palveluvastaavalta? Etsittäessä vastauksia tällaiseen kysymykseen ratkaisevaa on, että asiakas kokeilee työtä ja että lääketieteellinen ja ammatillinen asiantuntemus yhdistetään. Vielä vaikeampaa työkyvyn toteaminen on silloin, kun kysymyksessä on psyykinen sairaus. Masentunut nuori voi kokea terapeuttisena ja kuntouttavana työn, jossa tuntee olonsa itsevarmaksi ja saa onnistumisen kokemuksia. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijan antama terapia ja työ tukevat toinen toisiaan.

Merkitykselliset asiat

Onnistuneessa verkosto- tai asiantuntijayhteistyössä tietojen vaihto (mahdollisesti asiakkaan tietämättä) ei ole oleellinen asia. Toisella asiantuntijalla voi olla paljon sellaista asiakkaaseen liittyvää tietoa, joka on meilläkin olevan tilanteen kannalta täysin epäoleellista. Toisaalta tiedossa eivät myöskään aina ole tilanteen kannalta oleelliset asiat. On täysin asiakkaan varassa, kertooko hän työharjoittelupaikassa esimerkiksi sairastavansa epilepsiaa. Tällaista salassa pidettävää tietoa ei asiantuntijakaan voi ilmoittaa ilman asiakkaan lupaa. Useimmiten asiakkaat kuitenkin kertovat arkaluonteisiakin asioitaan silloin, kun kokevat voivansa luottaa asiantuntijaan. Luottamus onkin asiantuntijayhteistyön voimavara. Sen avulla syntyy ilmapiiri, jossa asioita voidaan käydä yhdessä läpi asiakkaan läsnäollessa ja kaikki tilanteen kannalta oleelliset asiat tulevat esille. Näin ollen tietojen vaihto asiakkaan selän takana on aina huonompi ja luottamusta nakertavampi vaihtoehto kuin, että siitä keskustellaan tarpeellisten henkilöiden läsnäollessa avoimesti. Asiakkaan kirjallista lupaa tietojen vaihtoon ei edes tarvita silloin, kun asiakas on itse läsnä ja voi itse seurata tilannetta. Mikäli työntekijät (kuten voisi olettaa) noudattavat eettisinä periaatteinaan ensinnäkin toimimista asiakkaan parhaaksi, toiseksi sitä, että tuovat esille vain kyseisen tilanteen kannalta merkittävät asiat, yhteisymmärrys tavallisesti syntyy.

Puutteellisessa yhteistyössä viranomaiset ovat valittaneet sitä, etteivät he tiedä ”merkityksellisiä asioita”.

Työvoimaneuvoja ei tiedä nuoren tullessa ensimmäistä kertaa ilmoittautumaan niitä taustoja, jotka hänet ovat ajaneet koulun keskeytymiseen. Mielenterveystoimiston terapeutti ei tiedä, millaisia mahdollisuuksia työvoimatoimisto tarjoaa nuoren koulutus- tai työllistymispolun tukemiseksi. Ammatillisen opiskelun aloittavan entisen ”pudokkaan” opettaja ei tiedä, millaiset kotiolot nuorella on tai millaista tukea hän saa perheyöntekijöiltä, jotka hekään eivät tiedä, kuinka kouluun uudelleen aloitteleva nuori selviytyy opinnoistaan.

Vain luottamus saa nuoren itsensä kertomaan omista asioistaan. Kuitenkaan byrokratian viidakoissa surffaileva nuori ei aina itsekään ymmärrä terminologiaa ja tukijärjestelmiä, jotka häntä varten on luotu. Nuori toteaa että ”mä meen sossuun puhun mun asioista”. Hänen on kuitenkin vaikea selittää, mistä asioista ja mitä varten. Monimutkainen tukijärjestelmien viidakko edellyttää myös asiantuntijoiden kohtaamista ja heidän toisiinsa kohdistuvien odotusten konkretisoimista. Nuori tarvitsee myös sellaista tukihenkilöä tai asiamiestä, joka kykenee selventämään tilanteen kannalta oleellisia asioita ja samalla konkretisoimaan nuorelle, mitä etuja tukijärjestelmien tarjoamista mahdollisuuksista hänelle olisi.

Jaanan tarina

Tässä kappaleessa kerrotaan tarina, joka on täysin kuvitteellinen, mutta sisältää palasia tositarinoista. Tarina edustaa tyypillistä esimerkkiä nuoresta, joka etsii vaihtoehtoisia polkuja kulkiessaan kohti yhteiskunnallista osallisuutta.

Jaana on 24-vuotias kahden lapsen yksinhuoltajaäiti. Jaana opiskeli ammattioppilaitoksessa ravitsemusalaan peruskoulun jälkeen kaksi vuotta, mutta erinäiset asiat johtivat siihen, että hän ei saanut tutkintotodistusta. Jaana alkoi seurustella 18-vuotiaana itseään viisi vuotta vanhemman miehen kanssa. Pian hän tuli raskaaksi. Hän päätti pitää lapsen. Hänellä oli nuorena todettu psoriasis, joka ajoittain oireili pahasti opiskeluaikana. Lisäksi suhteet vanhempiin olivat ongelmalliset, sillä isäpuoli oli käyttänyt häntä hyväkseen yhden kerran 12-vuotiaana ja Jaana pelkäsi edelleen tämän kotona ollessa. Tosin isäpuoli oli pitkiä aikoja poissa kotoa mutta ilmestyi kuitenkin silloin tällöin ja vietti aina muutamia viikkoja kotona. Näin ollen Jaana oli jo pitkään miettinyt, miten voisi muuttaa pois kotoa. Tähän parisuhde ja raskaus tarjosivat mahdollisuuden. Jaanalle tuli lääkärissä käyntien takia melko paljon poissaoloja koulusta ja lopulta,

kun raskaus jo alkoi näkyä, häntä ei enää huvittanut käydä koulua, koska tunsivat olevansa niin erilainen kuin muut opiskelijat. Kuitenkin hän itse tunsivat olevansa valmis äidiksi ja halusi ottaa haasteen vastaan.

Hän vietti paljon aikaa poikaystävänsä kanssa ja he hankkivat yhteisen vuokra-asunnon. Poikaystävällä oli töitä metallialan yrityksessä. Melko pian osoittautui, että poikaystävä käytti liikaa alkoholia. Hän oli viikonloppuja teillä tietymättömillä. Kaverinsa tuella Jaana sai poikaystävänsä muuttamaan pois. Ensimmäisen lapsen ollessa noin vuoden ikäinen Jaana tutustui uuteen mieheen ja tuli melko pian uudelleen raskaaksi. Kuitenkin myös uusi suhde kariutui – mutta vasta sen jälkeen kun Jaana oli ottanut omiin nimiinsä ”yhteisen” pankkilainan. Uusi poikaystävä oli luvannut maksaa kaikki lainan kuukausierät, mutta toisin kävi. Jaana huomasi tulleen huijatuksi. Lainan meni ulosottoon.

Äitiyslomalla ja hoitovapaalla ollessaan hän vietti aikaa lasten kanssa leikkipuistossa ja kävi kavereillaan kylässä. Nuorempi lapsi täytti pian kolme vuotta ja Jaanan kotihoidon tuki loppui. Sosiaalityöntekijä otti puheeksi asian, jota Jaana oli itsekin joskus mietiskellyt: mitä tämän jälkeen? Hän myös kertoi, että Jaanalle pitäisi tehdä aktivointisuunnitelma, sillä sellainen tehdään kaikille alle 25-vuotiaille, joilla ei ole ammatillista koulutusta ja jotka saavat työmarkkinatukea. Suunnitelma tehtiin työvoimatoimistossa ja sitä oli tekemässä sosiaalityöntekijä ja työvoimaneuvoja Jaanan lisäksi. Sovittiin, että Jaana hakee nuorten ohjaavaan koulutukseen, joka kestää kolme kuukautta. Samoihin aikoihin Jaana alkoi saada kummallisia kohtauksia: hänellä oli huono olo ja sydän jyskytti. Hän meni lääkäriin ja tutkimusten jälkeen hänellä todettiin olevan paniikkihäiriö. Hänet ohjattiin terapiaan, jossa hänen pitäisi käsitellä myös 12-vuotiaana tapahtunutta hyväksikäyttöä, sillä epäiltiin, että asia on vaikuttanut paniikkihäiriön laukeamiseen. Jaana ei itse olisi jaksanut enää penkoa vanhoja asioita. Myös perhetyöntekijät tarjosivat tukeaan käymällä kerran viikossa Jaanan luona.

Jaana joutui olemaan omien lääkärissä käyntiensä ja lasten sairastelun takia useita päiviä pois kurssilta. Hän sai kuitenkin kurssiin liittyvän työharjoittelupaikan päiväkodista. Päiväkodissa suhtauduttiin ymmärtäväisesti Jaanan poissaoloihin, mutta toisaalta annettiin ymmärtää, että jatkossa palkkatöitä ei olisi luvassa. Kurssin loputtua Jaana oli oppinut etsimään työharjoittelupaikkoja, joita työnantajat olivat ilmoitelleet työvoimatoimistoon. Useimmat paikat olivat kuitenkin niin pitkän matkan päässä kotoa, että Jaanalla ei ollut mahdollisuutta kulkea niihin, sillä hän

asui kaupungin toisella laidalla. Ajokorttiakaan hänellä ei ollut ja lapset olisi pitänyt viedä hoitoon aivan toiselle suunnalle. Pienessä kaupungissa myös bussiyhteydet olivat huonot. Hän selvitteli mahdollisuutta muuttaa asunnosta muualle, mutta kaupungilla ei ollut muita asuntoja tarjolla. Eräs vuokratalo, jossa tyhjiä asuntoja olisi ollut, tiedettiin varsin leivottomaksi eikä Jaana halunnut muuttaa siihen.

Jaana olisi halunnut hoiva-alalle esimerkiksi päiväkotiin, mutta saadakseen työpaikan hakijalta vaadittiin yleensä lähihoitajan koulutus. Myös psoriasis hankaloitti alan valintaa. Asiakaspalvelutehtäviä Jaana pelkäsi, koska hänelle tuotti vaikeuksia olla esillä ja keskustella vieraiden ihmisten kanssa. Eräs työvoimaneuvoja ohjasi hänet kotipalvelualan kursseille. Hän kävi kurssia pari kuukautta, mutta psoriasis alkoi oireilla niin pahasti, ettei käytännön töistä kurssilla tahtonut tulla mitään. Lisäksi pienempi lapsista sai korvatulehduskierteen. Kouluttaja katsoi, että Jaana ei voi käydä kurssia loppuun, sillä työ ei sovellu hänelle ja hänellä on liikaa poissaoloja. Sosiaalityöntekijä, jonka luona Jaana kävi, sanoi, ettei Jaanalla ole tarpeeksi kykyä sitoutua opintoihin tai töihin. Jaanaa itseäänkin nolotti, ettei hän pystynyt käymään kurssiaan loppuun. Hän ei halunnut enää mennä saman työvoimaneuvojan luokse, sillä hän ei olisi jaksanut uudestaan ja uudestaan selitellä, miksi kävi niin kuin kävi. Hän purki asioitaan terapeutille, sillä tunsii olevansa umpikujassa.

Ideaalimalli verkostoyhteistyöstä, jolla Jaanaa voitaisiin auttaa

Terapeutti, jolle Jaana on uskoutunut, tuntee Jaanan tarinan lapsuusvuosista asti. Hänellä on myös joitakin tietoja Jaanan perhetaustasta. Terapeutti näkee, että Jaana on tällä hetkellä pattitilanteessa tai tienhaarassa, jolloin tulevaisuuden kaikki vaihtoehdot ovat epäselviä. Hän ehdottaa Jaanalle, että kutsuttaisiin koolle palaveri, johon saapuisivat ne kaikki avainhenkilöt, jotka Jaanan kanssa ovat työskennelleet. Aluksi Jaanasta tuntuu, että hän ei haluaisi kohdata sosiaalityöntekijää ja työvoimaneuvojaa, koska tuntee syyllisyyttä koulutuksen keskeyttämisen takia. Hän ei myöskään ole joka paikassa kertonut käyvänsä terapiassa. Asia jätetään mietintään ja siihen palataan seuraavalla kerralla. Seuraavalla kerralla Jaana sanoo, että jos palaveri jotakin auttaa, hän suostuu siihen. Terapeutti selittää, etteivät kaikki asiat aukea yhdessä palaverissa, mutta se voisi olla alku jollekin uudelle. Hän kysyy myös, olisiko Jaanalla ketään omaa henkilöä, jonka haluaisi ottaa mukaan palaveriin. Jaana mainitsee kaverinsa Johannan.

Palaveri järjestetään ja siihen saapuvat sosiaalityöntekijä, työvoimaneuvoja, perhetyöntekijä, terveydenhoitaja sekä Jaana ja Johanna. Aloitetaan **tilanteen kuvaamisella**. Aluksi Jaana kertoo itse oman tilanteensa ja käy läpi syitä, jotka vaikuttivat mm. kurssin keskeytymiseen. Tämän jälkeen terapeutti pyytää kutakin henkilöä kertomaan, **millä tavalla itse liittyy tilanteeseen**, minkä **jälkeen ryhdytään pohtimaan, mitä asioille voisi tehdä**. Terveydenhoitaja kertoo, millaisten tehtävien arvelee jatkossakin aiheuttavan Jaanan psoriasiksen oireilun, mutta toteaa myös, että asioita ei voi arvioida pelkästään diagnoosin perusteella vaan Jaanan tulisi kokeilla käytännössä, millainen työ hänelle sopisi. Perhetyöntekijät kertovat, millaisena itse näkevät Jaanan päivittäisen rumban lasten sairasteluineen ja suosittelevat tässä vaiheessa osa-aikatyötä. Sosiaalityöntekijä selvittää, että toimeentulotukea saadakseen Jaanan on osoitettava aktiivisuutta työnhaussa ja hänellä on oltava työnhakusuunnitelma. Hän toteaa myös, että asuntoasia on ongelmallinen, sillä vuokra-asuntoja ei kerta kaikkiaan ole tarjolla kohtuullisella hinnalla, mikäli nykyinen asunto on sijainniltaan sopimaton. Jaana itse kertoo, että häntä mietityttää myös se, miten tulee toimeen osa-aikatyöllä, jos ulosotto leikkaa palkasta suurimman osan. Sosiaalityöntekijä esittää, että seuraavassa tapaamisessa varattaisiin aika velkaneuvontaan. Hän lupasi myös pohjustaa neuvojalle, millaisia asioita Jaanan kohdalla on suunniteltu ja lainan takaisin maksusta saataisiin selkeä sopimus aikaan. Työvoimaneuvoja ehdottaa, että hän tapaisi Jaanan ja mietittäisiin yhdessä paikkoja, joihin Jaana voisi mennä vaikkapa työkokeiluun. Lyhyistä kokeiluista saataisiin suuntaa siihen, mitkä tehtävät ovat niitä, joihin Jaana soveltuisi. Yhdessä todettiin, että lasten sairastelut aiheuttavat niin paljon huolta Jaanalle, että nyt pitäisi edetä hyvin pienin askelin, kunnes lapset ovat vähän isompia tai ainakin kunnes flunssa- ja korvatulehduskierteet menevät ohi. Terveydenhoitaja suosittelee, että Jaana kysyisi ensi kerralla lääkäriltä, olisiko pienemmän lapsen korvat syytä putkittaa. **Jaanaa pyritään kuuntelemaan ja hänen mielipiteensä otetaan vakavasti.**

Lopuksi **käydään läpi asiat, jotka palaverissa sovittiin**, ja kysytään, mitä mieltä Jaana itse on suunnitelmasta. Käydään läpi myös, **kuka ottaa vastuun** minkäkin asian eteenpäin viemisestä ja **mitä Jaanalle jää itselleen hoidettavaksi**. Jaanan kaverin Johannan rooliksi nähdään toimia Jaanan tukihenkilönä. Sovitaan myös, **että tavataan puolen vuoden kuluttua samalla kokoonpanolla**, kokoonkutsujana toimii tällä kertaa sosiaalityöntekijä. Tällöin katsotaan, onko asioissa päästy eteenpäin ja mitkä askeleet seuraavaksi voitaisiin ottaa. Lopuksi terapeutti kertoo, että näkee tilanteen sellaisena, joka ei kokonaan ole ratkennut vielä seu-

raavassakaan tapaamisessa, mutta toivoo että tavoitteiden saavuttamisessa olisi päästy eteenpäin.

Palaverin jälkeen Jaana on helpottunut siitä, että hän saattoi kohdata pelkäämänsä viranomaiset ja asioihin suhtauduttiin rauhallisesti. Jaanasta tuntuu, että nyt on helpompi mennä myös työvoimaneuvojan juttusille uudestaan. Aluksi Jaanaa epäilytti, miksi kaikki haluavat yhtäaikaa puuttua hänen asioihinsa. Hän ei kuitenkaan havainnut, että kukaan olisi syyllistänyt tai patistanut häntä vaan hänestä tuntui, että häntä kuunneltiin ja jopa puolustettiin ja kerrankin joku osasi selittää asiat, joita hänen on itse ollut niin vaikea selittää eri paikoissa. Tuntui myös turvalliselta, kun kaveri oli mukana palaverissa ja hänen kanssaan saattoi jälkeempäinkin keskustella siitä.

Yhdessä palaverissa ei rakenneta maailmaa valmiiksi

Perinteisesti asiantuntija on turvautunut toiseen asiantuntijaan silloin, kun ei ole itse kyennyt ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa. Nuoren, jolla tällainen ongelma on, tilanne voi olla siinä vaiheessa jo pitkälle kriisiytynyt. Toiselta asiantuntijalta toivotaan nopeaa ratkaisua asiaan ja odotetaan, että kaikki pian palaisi ennalleen. Verkostomaisessa toimintamallissa viranomaisten tai työntekijöiden tietoisuus toistensa toiminnan reunaehdoista tai auttamismahdollisuuksista realisoituu.

Tarkasteltaessa ohjausta postmodernin yhteiskunnan tuottamana vuorovaikutuksena, sen perusajatus on liikkuminen ”seuraavaan askeleeseen”. Ohjaus tarjoaa asiakkaalle välitilan, joka sisältää mahdollisuuden osallistua erilaisiin asiakkaan elämään liittyviin *konteksteihin*. Tällaiset kontekstit voivat olla yksilöllisiä, kuten Jaanan tapauksessa soveltuvan ammatin löytäminen, *sosiaalisia*, kuten se, miten lasten sairastumiset vaikuttavat työssäkäyntiin tai *yhteiskunnallisia*, kuten ulosottojen perintäkäytännöt ja niiden vaikutus työstä käteen jäävään palkkaan. Ohjauksen avulla tuotetaan myös eritasoisia *tarjoumia*: sovitaan, että Jaana miettii terapiakäyntien välillä, olisiko valmis verkostopalaveriin, ulkoistetaan esim. piirtämällä tilanteen eri puolia tai kokeillaan käytännössä, millaiseen työhön Jaana voisi soveltua. Tarjoumien avulla asiakas saatetaan reflektoimaan, millaisia puolia tai mahdollisuuksia hän löytää omasta itsestään. (Ks. Spangar 2000, 20.) Ohjaus tulisi nähdä ennen kaikkea *prosessina* ja ohjaajan roolissa olevien tulisi tehdä näkyväksi, miten alkupisteestä on tultu seuraavaan vaiheeseen ja niin edelleen. Vaikka Jaa-

nan tapauksessa perimmäisenä tavoitteena voidaan nähdä työpaikan ja itsenäisen elämän saavuttaminen, ohjaajien tulisi hahmottaa, minkä eri *vaiheiden* kautta tavoitteeseen kuljetaan ja mitä sellaista jossakin vaiheessa on jo saavutettu, jota ei aluksi vielä ollut.

Ilman nuoren omaa sitoutumista yhteistyöhön ratkaisuja tuskin koskaan saadaan aikaan. Saattaen vaihtaminen siirtymävaiheissa sekä varhainen tunnistaminen, kun viitteitä ongelmiin esiintyy, ovat erityisen tärkeitä työmenetelmiä. Huolimatta ennakoinnista nuorten polut ovat pitkiä. Projektissamme mukana olevien nuorten prosessit saattavat kestää kauemmin kuin kolmivuotinen projekti. Toisaalta on vaikeaa jopa määrittää sitä, mistä prosessi on alkanut ja mihin se päättyy. Paradoksaalista onkin, että nykyisin useimmiten projektien varaan on laskettu sellaista pitkäjänteistä työtä, joka perustuu pitkiin asiakassuhteisiin ja seurantaan. Viranomaiset tai asiantuntijat sen sijaan valjastetaan ottamaan vastaan asiakkaita rutiininomaisesti, jolloin todellista keskusteluyhteyttä yksittäiseen asiakkaaseen ei pääse syntymään. Se, että pienimpiäkin muutoksia, joita nuoren prosessissa tapahtuu, ei nähdä, saa työntekijän suhtautumaan asiakkaaseen kyynisesti ikään kuin tämä olisi muuttumaton.

Verkostomainen toimintamalli tai tukihenkilö eivät ole ratkaisuja kaikkiin ongelmiin. On muistettava, että joissakin tapauksissa ongelmat ovat syvällä ja vaatisivat pitkäkestoista terapiaa tai muuta kuntoutusta. On myös olemassa sitoutumattomien nuorten epämääräinen joukko, jota kaikkien palvelujen on miltei mahdotonta tavoittaa. Haasteena ohjaustyölle onkin, miten työstä ja koulutuksesta osattomiksi jääneiden nuorien ”kova ydin” saadaan palvelujen piiriin. Mielessä on syytä pitää, että ennaltaehkäisevä työ ja ongelmien varhainen tunnistaminen on aina helpompaa kuin korjaava toiminta. Pohdittavaksi jää, miten paljon olemassa olevat rakenteet keskittyvät ainoastaan korjaavaan työhön, jolloin ennaltaehkäisyn merkitys jää toisarvoiseksi.

Lähteet

- Komonen, Katja (2001). Työn moraalista koulutuksen moraalisiin. Teoksessa Aikuis-
tutkimisen pullonkaulat. s.70-85. Kuure Tapio (toim.). Nuorisotutkimuskeskus,
Nuorisosaain neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittä-
miskeskus. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo Oy.
- Suikkanen, Asko, Martti, Sirpa & Linnakangas, Ritva (2004). Homma hanksaan.
Nuorten kuntoutuskokeilun arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityk-
siä 5. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Spangar, Timo (2000). Ohjaajan ja asiakkaan kohtaaminen ”sisältä ulos”. Teoksessa
Onnismaa, Jussi, Pasanen, Heikki & Spangar, Timo (toim.) Ohjaus ammatti-
na ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Jyväskylä: PS-kustannus.

Petteri Ora

Aikuiskoulutuskeskus projektitoimijana verkostoissa

Verkostoitumisen tarve aikuiskoulutuskeskuksessa

Kiipulan aikuiskoulutuskeskus Janakkalan kunnan Turengin taajaman reunoilla on maamme aikuiskoulutuskeskuksista ainut, joka on erikoistunut työ- ja toimintakyvyltään heikentyneiden aikuisten koulutukseen. Aikuiskoulutuskeskuksen toiminnallisen perusajattelun mukaan vajaakuntoisuutta ei sijoiteta ihmiseen itseensä, vaan kyse on ihmisen ja työtehtävien välisen suhteen muutoksista. Toinen toiminnan lähtökohdista on, että koulutus ja kuntoutus nähdään tiukasti toisiinsa liittyvinä asioina. Kiipulassa ihmiset nähdään kokonaisina ja koulutus tukee tätä kokonaisuutta.

Verkostoituminen on Kiipulan aikuiskoulutuskeskukselle tärkeää sekä sen sijainnin että tehtävän kautta. Kiipula on valtakunnallinen oppilaitos, jonne opiskelijoita saapuu ympäri eteläistä Suomea. Opiskelijoitten koulutus on tuloksellista vain, jos se onnistutaan sitomaan ihmisen arjen verkostoihin hänen kotipaikkakunnallaan. Opiskelijoittemme etenemisen tueksi kartoitetaan hänen henkilökohtainen verkostonsa sekä tarvittaessa ollaan yhteydessä paikkakuntaan viranomaisten verkostoihin. Esimerkiksi ohjaavassa koulutuksessa opiskelijalle tukea tuottavat verkostot ovat ensisijaisen tärkeä työväline.

Kiipula sijaitsee metsän keskellä pienellä paikkakunnalla. Erityisesti työ- ja toimintakyvyltään heikentyneiden ja perheellisten asiakkaiden kohdalla opiskelu kaukana kotoa voi olla hankalasti järjestettävissä. Siitä syystä aikuiskoulutuskeskus on jo vuosia järjestänyt koulutusta muilla paikkakunnilla ja etsinyt aktiivisesti uusia yhteistyökumppaneita. Tällä

hetkellä Kiipulan aikuiskoulutuskeskus toimii Janakkalan lisäksi mm. Forssassa, Hämeenlinnassa, Lahdessa, Riihimäellä, Tampereella ja Vantaalla. Myös Kiipulan AKK:n yritysasiakkaat tavoitetaan usein paremmin järjestämällä koulutusta lähellä työpaikkakeskuksia.

Verkostoitumisen tarve nousee myös aikuiskoulutuskeskusten – ja yleensäkin ammatillisten oppilaitosten – muuttuvasta roolista. Yhteiskunnallisen toimintaympäristön muuttuessa aikuiskoulutuskeskukset ovat entistä enemmän siirtyneet markkinaorientoituneeseen toimintatapaan. Passiivisesta koulutusten toteuttamisesta on siirrytty markkinaperusteiseen koulutusten myymiseen. Valtio ei enää suoraan tue aikuiskoulutuskeskuksia, joten ne monessa suhteessa joutuvat toimimaan koulutusta myyvinä liikelaitoksina. (Jokinen 2002; Parlamentaarinen aikuiskoulutustyöryhmä 2002). Kiipula on yksityinen säätiö, joten koulutusyrityksen rooli sopii melko helposti sen toiminnan malliksi, tosin ilman voittoa tuottavaa tarkoitusta.

Markkinaorientaatio pakottaa muuttamaan toimintatapoja. Työhallinto ja Kela ovat Kiipulan suurimpia koulutusten ostajia. Nyt niiden kanssa tehdään tilaaja-tuottaja-yhteistyötä ja rakennetaan mm. projektien kautta yhteistoiminnallisia kehittämisverkostoja. Kilpailutilanne pakottaa oppilaitokset verkostoitumaan ja kehittämään työnjakoaan ja yhteistoimintaansa. Myös valtion toimet tukevat kehitystä, hyvänä esimerkkinä Noste-hanke, jossa edellytetään alueellisesti oppilaitosten verkostoitumista. Kanta-Hämeen seudulla käynnistetty Täydennyskoulutuksen Häme-hanke on esimerkki paikallisesta verkostoitumisesta. Molemmissa hankkeissa myös Kiipulan aikuiskoulutuskeskus on aktiivisesti mukana.

Myös asiakastyössä verkostoituminen on entistä tärkeämpää. Tässä yhteydessä moniammatillisella yhteistyöllä ja verkostotyöllä tarkoitetaan usein samaa asiaa. Moniammatillisessa yhteistyössä haetaan lähinnä eri ammattilaisten tiedon kumulaatiota, kun taas verkostotyö nähdään enemmän palveluja ja niiden tuottajien suhteita uudistavana työmuotona (Väärälä 1993; Eronen et al. 1995). Lisäksi verkostoyhteistyöllä on takanaan kiinteämpi teoriaperuste ja käsitteistö (ks. esim. Johanson et al. 1995). Verkostotyö voidaan jakaa varsinaiseen asiakastyöhön (Seikkula 1995) ja tätä tukevaan verkostojen avulla tehtävään kehittämistyöhön (Arnkil ja Eriksson 1999).

Meneillään olevan Worth the Work-hankkeen verkostotyön kehittämisen takana ovat aikuiskoulutuskeskuksen muutamat aiemmat projektit, jois-

sa verkostoitumisella ja sen kehittämällä on ollut keskeinen osa. Vuosina 1996–2000 toteutettiin ESR:n tuella IntoWork-hanke, jossa korostettiin verkoston tärkeyttä asiakastyössä (Lindh 1999). IntoWork-hankkeen teemoista kehitettiin myöhemmin yhdessä Kelan kuntoutuslinjan kanssa OTE-kuntoutusohjelma. Verkostotyön malleja kehitettiin 2000–2002 Janus-projektissa, jossa erityisenä kohderyhmänä olivat vapautumassa olevat ja vapautuneet vangit. Janus-projektin viitoittamalla tiellä jatkaa 2002 alkanut oikeusministeriön hallinnoima Yhdessä rikoksettoomaan elämään (YRE) -hanke, jonka palvelukseen keskeiset Janus-projektin työntekijät siirtyivät.

Worth the Work-projektisuunnitelmassa mainitaan yhtenä kehitettävänä tuotteena verkosto-ohjauksen malli. Keskeisenä ajatuksena on kuvata ne toiminnot, joita tarvitaan moniammatillista tukea tarvitsevan asiakkaan auttamiseksi polullaan eteenpäin. Tähän liittyvä toinen taso on tarvittavan paikallisen ja alueellisen yhteistyön järjestäminen. Tätä varten projektissa kokeillaan erityistä työrengasmallia paikallisen yhteistyön jäsentämisessä. Edelleen tavoitteena on, että luotava malli ja prosessi olisivat yleisemmin erityistyöllistymisen kentällä toimivia siten, että aikuiskoulutuskeskus voisi toimia verkostotyön konsultin roolissa.

Verkostot ja projektit

Joskus keskusteluissa tulee esiin käsitys, että projektityö edellyttää välttämättä verkostotyötä. Ohjaavassa asiakastyössä taas on vaarana, että verkostoista tulee itsetarkoituksellisia. On tärkeää nähdä verkosto välineenä, ja muistaa, että koulutuksessa ja kuntoutuksessa päämäärä on aina ihmisen tilanteen parantaminen. Asiakkaalle suunnattujen palvelujen kehittämisessä verkostotyön roolia voidaan eritellä vaikka seuraavasti (Perttula 2003):

- asiakkaan saaman palvelun parempi kohdentaminen ja tehostaminen (ns. yhden luukun malli) yhdistämällä palveluohjauksen kautta palvelut tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi = asiakaskohtainen verkostotyö
- muutetaan palvelutuotannon mallia siten, että palvelut paremmin ja joustavammin kohdentuvat asiakkaalle = organisatorinen verkostoyhteistyö

- haetaan em. toimintojen avulla uusia palveluita varsinkin ns. väliinputoaja-asiakkaille = kehittävä verkostotyö.

Projekteja on hyvin monenlaisia. Verkostoituminen on vain yksi mahdollisuus toteuttaa projektin päämääriä. Usein verkostotyö on tarpeen, kun halutaan yhdistellä uusia elementtejä vaikkapa palvelutuotteeseen. Uutta luodakseen projektilla on usein oltava ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Verkostoituminen projektimaailmassa estää myös päällekkäistä työtä ja helpottaa valmiiden ratkaisujen levittämistä.

Moniammatillisen yhteistyön perinne Suomessa on pitkä myös koulutus- ja sosiaalipalvelujen saralla. Varsinkin lastensuojelun alueella verkostotyötä on kehitetty voimakkaasti 1990-luvun puolivälistä (esim. Virtanen 1999; PALMUKE-projekti). Projektimaailmassa verkostoyhteistyöstä alettiin puhua enemmän 1990-luvun puolivälissä, kun ESR:n kumppanuusprojektit alkoivat muodostaa keskinäisiä verkostojaan suurtyöttömyyden poistamiseksi. Myös yhteisöaloitteet (Adapt ja Employment) edellyttivät alueellista, kansallista ja kansainvälistäkin yhteistyötä. Equal-ohjelma ja hankkeet voidaankin tässä linjassa nähdä kumppanuushankkeiden jatkajina. Equalin keskeinen käsite on kehittämiskumppanuus, joka viittaa juuri temaattiseen tai maantieteelliseen verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Esimerkiksi Tampereen Työn Tiet Equal-hanke jatkaa suoraan Tampereella aiemmin toteutetun Työllisyyskumppanuushankkeen kehittämislinoilla (Koivula 2004).

Worth the Work -projektissa verkostotyö siis kertautuu monella tasolla. Hankkeen toteuttajat toimivat keskenään moniammatillisessa yhteistyössä, jonka määre tulee oivalluksesta, että kukaan toimijoista ei yksin voi toteuttaa projektin keskeisiä toimintoja. Tämä lisäarvo on saatettava edelleen alaspäin projektin alueellisille ja temaattisille yhteistyökumppaneille. Tässä Kiipulan aikuiskoulutuskeskuksella on välineenään työrenkaat Forssassa, Hämeenlinnassa ja Lahdessa. Työrenkaitten tehtävä on taas pohtia, kuinka verkostomaisen yhteistyön arvo välitetään asiakastasolle. Jokaisella tasolla verkoston yhteistyö vaatii suunnittelua ja ohjausta. Lisäksi tarvitaan eri tasojen välisen yhteyden ylläpidon ratkaisumalli.

Verkostotyön käsitteet ja rajaukset

Verkostotyötä aloitettaessa on tärkeää, että kaikki jakavat eri käsitysten merkitykset ja yhteistyön vision. Yhteisöllinen konsensus asiakastyös-

sä on tärkeämpi kuin objektiivisen oikein olemisen vaatimus. Lyhyesti määriteltynä verkosto on sosiaalisten suhteiden systeemi, jossa tarkastelun lähtökohtana on vuorovaikutus (esim. Uusikylä 1995 ym.). Verkoston toiminnan perusominaisuuksia ovat mm. vastavuoroisuus, yhteistoiminta ja toimijoiden keskinäinen luottamus. Verkosto on rakenteena ei-hierarkkinen ja joustaa tavoitteen mukaan. (Esim. Eronen ym. 1995.)

Koulutuksen ja ohjauksen maailmassa verkostotyö voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Asiakaslähtöinen verkostotyö, jonka juuret ovat verkostoterapiassa (Seikkula 1995; Arnkil ja Erikson emt.) korostaa nimensä mukaisesti asiakkaan lähi- ja viranomaispiirien aktiivista mukaanottoa auttamisprosessiin. Toinen ulottuvuus on verkoston näkeminen ja käyttäminen toiminnan muotona tai välineenä, kuten edellä mainituissa Noste- ja Täydennyskoulutuksen Häme-hankkeissa. Tällä verkostotyön suuntauksella on juurensa moniammatillisessa kehittämistyössä ja sen muotoja on kehitetty mm. yritysmaailmassa (Koivisto ja Ahmaniemmi 2001; Pirnes 2002).

Jokainen meistä kuuluu useampaan verkostoon. Työmaailmaan liittyen näitä ovat esimerkiksi

- henkilökohtaisista yhteyksistä koostuva suhdeverkosto
- tietyn osallistujajoukon työvälineekseen kokoama työverkosto
- asiakkaitten auttamiseksi kootut tukiverkostot
- tuotteen tai toiminnan luomiseksi koottu kehittämisverkosto.

Lisäksi kuulumme esimerkiksi palvelutuottajina osaksi tuotteen tai hyödykkeen arvoketjua eli tuotantoverkostoja. Tuotannollisessa verkostossa yksittäisten toimijoiden tuotteet joko täydentävät toisiaan tai muodostavat yhdessä suunnitellun kokonaisuuden.

Verkostoon perustuva työskentelytapa on eräs muoto toteuttaa moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisuuden haaste on yhdistää ammattilaisten erilaiset todellisuudet ja diskurssit asiakkaan hyväksi (Pohjola 1999). Verkostotyössä jaettuun asiantuntijuuteen voidaan yhdistää myös asiakkaan arjen ääni hänen oman verkostonsa kautta. Verkoston etu on, että se erilaisten menetelmien avulla tarjoaa foorumin tasa-arvoisen dialogin käymiseen (Arnkil ja Erikson 1999; Seikkula, Arnkil ja

Eriksson 2003). Dialogia taas tarvitaan niin asiakastyössä kuin kehittämisverkostoissakin.

Lomittain verkostotyön kanssa menee palveluohjaus, jota on Suomessakin toteutettu monella tavoin monen eri kohderyhmän kanssa. Pietiläisen ja Seppälän (2003, 10) mukaan palveluohjauksen käsitteellä kuvataan

”niitä toimintoja, joilla asiakkaan ja viranomaisia edustavan palveluohjaajan yhteistyönä suunnitellaan, organisoidaan, yhteensovitetaan ja arvioidaan palveluja, joita asiakas tai hänen perheensä tarvitsevat nykyisessä elämänvaiheessaan elämänhallintansa tueksi”.

Edelleen kirjoittajat sisällyttävät palveluohjaukseen asiakkaan kanssa tehtävän työn (case management) sekä palvelujen yhteensovittamisen (service coordination).

Palveluohjauksen keskeinen idea on se, että asiakkaan rinnalla työskentelee viranomainen, joka huolehtii asiakkaan tarvitsemien palvelujen kokonaisuudesta. Asiakkaan ja palveluohjaajan suhde perustuu suurelta osin luottamukseen. Palveluohjausta on vaikea ja ehkä tarpeetontakin erottaa verkostotyöstä. Palveluohjaus korostaa aktiivista ohjaajaa asiakkaan ja verkoston välisenä toimijana. Asiakkaan kannalta on selvää, että hyväkin verkosto voi jäädä kasvottomaksi ilman nimettyä palveluohjaajaa.

Verkostotyö ei myöskään ole aina samanlaista tai -tasoista. Paavo Viirkorpi löytää verkostotyössä neljä kehitystasetta (Viirkorpi 2003):

- perusjoukko, jossa eri tahoilta tulevia toimijoita kiinnostaa sama asia tai kohde ja jossa joitain keskinäisiä yhteyksiä on jo olemassa
- yhteysverkko, jossa yhteinen kohde selkiytyy, yhteydenpito ja tietojen vaihto lisääntyy ja osalliset tietävät, keitä verkostossa on mukana
- yhteistoimintaverkossa yhteinen tavoite alkaa selkiytyä, sovitaan ratkaisumalleista sekä yhteensovitetaan kunkin osuutta kokonaisuudessa
- vastuuverkosta voimme puhua silloin, kun toiminnan pohjana ovat yhteiset pelisäännöt ja työsuunnitelmat ja kun töitä tehdään sitoutuen, yhteisvastuulla ja innostuksella.

Asiasta, asiakkaasta ja tilanteesta riippuen verkostojen on hyvä pohjata riittävää toiminnan tasoa. Kaikki tehtävät eivät vaadi vastuuverkon kaltaista toimintaa, vaan määrittelemättömämpikin verkostotyön taso saattaa riittää. On huomattava, että tiivistyessään verkostotyö vie myös enemmän aikaa ja vaatii yhteensovittamista emo-organisaation työtapojen kanssa.

Verkostot Worth the Work-projektissa

WtW-projektissa verkostot ovat toiminnan välineitä, mutta samalla verkostoitumisen prosessi itsessään on myös tuotekehitystyön kohde. Projektisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti Forssaan ja Lahteen koottiin työrenkaat, joiden alkuperäisen idean mukaan tuli vastata erityistyöllistämisen tuotekehitystyöstä paikkakunnalla. Tuotekehityksen teemat tulivat projektin myötä – ohjauksen ja arvioinnin kehittäminen, erityispedagogiikan soveltaminen, verkostotyö ammatillisten oppilaitosten, työllistämisyksiköiden ja viranomaisten välillä – käytännön toiminta valikoituisi paikkakunnallisten tarpeiden mukaan.

Myös Hämeenlinnassa toteutettavaa Kiiipulan ammattiopiston Ensimmäinen siirtymä onnistuu (ESO)-hankkeen käynnistämiseksi lähdettiin kokoamaan toimivaa verkostoa. Ensimmäisen puolen vuoden (syksy 2002) aikana kuitenkin osoittautui, ettei yleissivistävän koulumaailman ja muiden toimijoiden välille saataisi varsinaista verkostoa aikaan. Syitä tähän on ehkä monia, joista osaan palaan verkostotoiminnan arviointia käsitellessäni. Eräs syy saattaa olla rakenteellinen: tiukan tuntikehyksen puitteissa työskentelevien 7.–9. luokkien opettajien on vaikea löytää aikaa tarpeellisillekaan kehittämishankkeille.

Mielenkiintoista ESO-hankkeessa on verkostotoiminnan kannalta, että eräänä tärkeimpänä lopputuotteena hankkeessa koottiin siirtymärinki, jonka perustana on verkostollinen yhteistyö oppilaiden jatko-suunnitelmien toimivuuden varmistamiseksi. Tämä koulujen kannalta innovatiivinen ratkaisu ei ehkä kuitenkaan täytä ”aidon” verkostotyön tuntomerkkejä: osallistuminen on osin pakollista (esim. koulujen oppilaanohjaajat ja oppilashuolto) sekä edustuksellista, jolloin henkilökohtaisuuden ja vastavuoroisuuden vaatimus ei täyty. Lisäksi ringin tehtävä on osin ulkoapäin opetusviraston antama. Siirtymärinki on moniammatillista yhteistyötä parhaimmillaan.

Kuten edellä mainittiin, Forssan ja Lahden verkostojen kokoamisessa käytettiin ns. lumipallomenetelmää. Se tarkoittaa, että muutaman asia- ta innostuneen ihmisen kanssa mietitään verkostolle mahdollisia jäseniä samalla kun verkoston konkreettinen tehtävä alkaa hahmottua. Verkoston kokoamisessa Kiipulan AKK:n projektityöntekijä toimi verkostosukulana: aktiivisena toimijana, jonka voima perustui myös ulkopuolisen puolueettomuuteen verkoston eri osapuoliin nähden.

Verkoston kokoaminen lähtee tarpeen tunnistamisesta. Mukaantulevien organisaatioiden kehityslinjoista löytyy parhaimmillaan verkostoaihioita eli asioita, joiden ratkaisuksi organisaatio näkee yhteistyön joidenkin muiden toimijoiden kanssa. Verkostoaihioita tarjoaa niin asiakas- kuin kehittämistyökin. Asiakastyössä asiakkaan etu ja halukkuus määrittää verkoston kokoa. Kehittämisverkostoissa saavutetaan jossain vaiheessa piste, jolloin voidaan todeta, että koolla ovat asian kannalta välttämätön ja riittävä koostumus innokkaita ihmisiä.

Verkoston ensimmäinen tehtävä on määritellä itselleen tehtävä ja visio. Tämän lisäksi tarvitaan yhteisesti sovitut pelisäännöt. Myös toiminnan arvioinnista tulee sopia. Luottamuksen rakentumista tulee tukea johdonmukaisella kehittämistyöllä. Kokemuksen mukaan on erittäin tärkeää, että organisaation johto hyväksyy verkostotyön osaksi muita kehittämislinjoja. Tällöin verkostossa toimijat voivat pitkäjänteisesti uppoutua uudenlaiseen toimintaansa. Verkostojen rakentaminen on hidasta, ehkä juuri vaadittavan henkilökohtaisen ymmärryksen ja luottamuksen vuoksi. Vuosi on lyhyt aika toimivan verkoston luomisessa.

Palveluverkosto Forssassa

Forssaan rakennettua WtW -verkostoa voitaisiin sanoa palveluverkostoksi. Hitaan alun jälkeen lopulliseksi tavoitteeksi muotoutui Forssan ammatti-instituutin koulupudokkaiden tukiverkoston luominen. Pääosa verkoston ihmisistä toimii välittömässä asiakastyössä. Edustettuina ovat koulun lisäksi työvoima- ja sosiaalitoimistot, terveydenhuolto, A-klinikka sekä kaksi nuorten syrjäytymisen ehkäisyprojektia. Taustalla ovat tukena aluekeskushanke ja Optimihanke, joka on Sosiaalikehitys Oy:n hallinnoima paikallisia työllisyysstrategioita kokoava projekti.

Forssan verkoston käytännöllisenä tavoitteena on luoda menettelytapahje, jossa ammatillinen oppilaitos ja sen yhteistyökumppanit rakenta-

vat verkostolleen toimintasäännöt, joilla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa riennetään opinnoissaan ja elämässään kangertelevan opiskelijan tueksi. Tätä mallia esitellään tarkemmin tämän julkaisun toisessa artikkelissa.

Vastaavan kaltaisia verkostoratkaisuja on etsitty muuallakin, esimerkiksi OTTE -projekti (ESR / EQUAL) Kemissä on luonut omanlaisensa toimintasuunnitelman ammatillisen koulun sisälle turhia keskeyttämissä ehkäisemään. Huomattava on, että vaikka eri alueilla läpikäytävät prosessit ovat samankaltaisia, ovat ratkaisut aina painotuksiltaan erilaisia riippuen ihmisistä, tilanteesta ja toimijoiden historiasta. Verkostoa ei voi tuoda ulkoapäin, vaan se on aina uudelleen rakennettava.

Forssassa verkostomainen työtapa ei ollut kovin tuttua verkostomme osapuolille. Kii-pulan aikuiskoulutuskeskuksen projektikouluttajien työpanos suuntautui pitkälti perusrakenteiden luomiseen: aihepiirin ja tarkoituksen selventäminen, vision hyväksyminen, emo-organisaatioiden toimintaan niveltäminen ym. Uusien palvelukäytäntöjen luominen vaatii pitkäjänteisyyttä ja uskoa uuden toiminnan tarpeellisuuteen.

Lahden kehittäjäverkosto

Lahden työrenkaaseen valikoituneet toimijat olivat tehneet keskinäistä yhteistyötä jo aiemminkin. WtW -projektin tärkeä ominaisuus oli sen eräänlainen puolueettomuus ja ulkopuolisuus. Verkostomaisen yhteistyön kehittämisessä törmätään helposti keskinäisiin eturistiriitoihin ja toisaalta mennyttä on joskus vaikea karistaa unohduksiin. WtW:n ja Kii-pulan aikuiskoulutuskeskuksen tuki auttoi Lahden työrenkaan osapuolia tiivistämään yhteistyötään. Toisaalta työrenkas erityisenä verkostotyön muotona ja tuotteena hahmottui projektitoimijoille.

Aluksi Lahden työrenkaaseen lähtivät mukaan Lahden koulutuskesksernin ammatti-instituutti Salpaus sekä monipalvelukeskus Tuoterengas, Kestävän kulutuksen keskus Patina, Klubitalo, lahden seudun työttömät ry ja Avain-säätiö. Salpauksella ja arviointi-, työllistymis- ja koulutuspalveluja erityisryhmille tuottavilla organisaatioilla oli intressissään kehittää keskinäistä yhteistyötään. Muutaman kuukauden kuluttua työrenkas huomasi, että mukaan tarvitaan myös edustaja palvelujen tilaajan ja rahoittajan puolelta. Yhteispalvelupiste LYHTY oli halukas kehittämään omaa toimintaansa yhteistyössä suurten palvelutuottajien ja am-

matillisen toisen asteen kanssa. Edustajat työrenkaassa ovat johtavissa asemissa omissa organisaatioissaan.

Siinä missä Forssassa keskityttiin verkoston perustan valamiseen, päästiin Lahdessa liikkeelle valmiimmalta pohjalta. Verkostotyön kannalta oleellinen oikea-aikaisuus näkyi Lahdessa siinä, että eri organisaatioilla oli valmiina verkostoaihoita l. tiedostettuja yhteistoiminnallisia tarpeita. Työrengas toimi keskustelun ja yhteishankkeiden kehittämisen forumina. Syntyi kaikkia koskevaa toimintaa sekä sellaista toimintaa, johon osallistui vain osa työrenkaan jäsenorganisaatioista. Tällaisia tarpeen mukaan muodostuvia toiminnan kokoonpanoja pitää esimerkiksi Hannu Pirnes (2002) erityisesti verkostoille mahdollisena työtapana.

Lahdessa kaikkia yhdistävänä toimintana oli työvalmentajakoulutus. Kaikkiaan noin 45 ohjaajaa kaikista työrenkaan organisaatioista ja muualta Lahdesta sai todistuksen suorittamastaan 3 ov:n ohjauksen ja arvioinnin peruskoulutuksesta. Tärkeä osa koulutusta oli käytännön verkostoituminen. Koulutuksen osallistujat tutustuivat toistensa organisaatioihin ja työtapoihin. Koulutus tarjosi yhteisen sanaston ja avasi monia käytännön tason palveluohjauksen mahdollisuuksia. Koulutusarvioinnin perusteella esimerkiksi kuntouttavan työtoiminnan ohjauspalvelujen tuottaminen ja osto tapahtuu nyt entistä enemmän yhteisymmärryksessä eri toimijoiden välillä.

Lahden kehittäjäverkosto hyödyttää asiakasta välillisesti. Verkoston kautta organisaatiot voivat kehittää itseään. Esimerkkinä tästä on kevään 2004 kestänyt yhteistyö Consultica Oy:n yritysconsultin kanssa, jossa pureuduttiin eri organisaatioiden yhteistyökäytäntöihin yksityisten yrittäjien kanssa. Nämä ajatukset siirtyvät arkeen strategisten linjausten ja koulutusten kautta. Toisaalta verkostossa opittiin toisten tekemisistä. WtW -projekti toteutti yhdessä LYHTY:n ja kuntouttavan työtoiminnan kanssa OVI-oppimiskuntoutuskokeilun, jossa haettiin erilaisille oppijoille voimavaraistavaa ohjauksen mallia. Toiminnan tuotteena syntyneestä mallista ja verkostoista hyötyvät kaikki työrenkaan jäsenet.

Eräs todiste työrenkaan onnistuneesta toiminnasta on, että Avain-säätiö käyttää työrenkaan kokoonpanoa pohjana uuden ESR -projektinsa ohjausryhmälle. Kehittäjäverkosto ei ole sidottu alkuperäisiin teemoihinsa, vaan se hyvässä tapauksessa jatkaa toimintaansa etsimällä aina itselleen sopivat uudet teemat. Lahden työrenkaan kohdalla kiinnostavaa on, jaksako verkosto toimia WtW -projektin päätyttyä itsenäisenä toi-

mijana, vai sulautuuko se osaksi uutta verkostoa, jolla on jokin hieman toinen päämäärä ja visio. Verkostojen uusiutuminen on verkostotyön jatkuvuuden kannalta tärkeä kysymys.

Mitä on opittu erityistyöllistymisen verkostoista?

Tämä artikkelikokoelma kuvaa verkostotyötä monesta näkökulmasta. Jokainen kehitystyöhön osallistunut ihminen tai organisaatio arvioi toimintaa ja sen tuloksia omista lähtökohdistaan. Projektin toteuttajan näkökulmassa korostuvat projektisuunnitelman mukaisten tavoitteiden ja tulosten ohella se, mitä työntekijät (organisaatio) oppivat prosessin aikana ja se, miten organisaatio voi tuloksia tulevassa toiminnassaan hyödyntää.

Verkostotyötä ei voi loppuun asti tuotteistaa tai mallintaa: jokainen verkosto lopulta luo oman itsensä ja valitsee sopivat toimintatavat. Verkostoitumista tukevia menetelmiä ja prosesseja voi sen sijaan kehittää, samoin esimerkiksi asiakastyön malleja (esimerkiksi Mäkinen ja Uusikylä 2002). Kiipulan aikuiskoulutuskeskuksen projektitavoitteena oleva ”verkosto-ohjauksen malli” viittaa ennen kaikkea verkostojen rakentamisen ja työskentelymallien valinnan tukemiseen. Tällaisena käytäntönä kehitetty verkosto-ohjauksen malli hyödyttää aikuiskoulutuskeskuksessa asiakastyötä tekevää kouluttajaa sekä projektien toimintaympäristöjä kehittäviä henkilöitä. Näiden lisäksi malli soveltuu myös verkostotyön konsultointiin.

Asiakasohjauksessa verkostotyön ja palveluohjauksen käytännöt ovat hyvin lähellä toisiaan. Oppilaitoksemme opiskelijoista suuri osa on tarvitsee opiskelunsa aikana ja työllistymisessään asiantuntijoiden ja läheistensä tukea. Tämän tuen saaminen järjestelmällisesti käyttöön edellyttää verkostollisen asiakasohjauksen jatkuvaa kehittämistä.

Projektit ja kokeiluhankkeet toteutetaan entistä useammin monen eri asiantuntijatahon yhteishankkeina. Yhteistyön onnistuminen ja ohjaaminen edellyttää verkostotyön menetelmien hallintaa. Projektissa saadut kokemukset hyödyttävät suoraan tulevia hankkeita.

Verkostotoiminnan konsultointia kokeillaan eräällä paikkakunnalla sinne perustettavan työvoiman palvelukeskuksen verkostotyön käynnistämiseksi. Tällä saralla verkosto-ohjauksen mallia voidaan tarjota eräänä aikuiskoulutuskeskuksen palvelutuotteena.

Kaikkiaan projekti on verkostotoiminnan osalta saavuttanut tavoitteen-
sa, mutta kehitystyö edellä mainituilla kolmella linjalla on tietysti jat-
kuvaa.

Lähteet

- Arnkil, Tom & Eriksson, Esa (1999). Kelluvia vuoropuhelurakenteita. Artikkeliteoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituvaa asiakastyötä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Arnkil, Tom, Eriksson, Esa & Arnkil, Robert (2000). Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Raportteja 253. Helsinki.
- Eronen, Anne & Hokkanen, Liisa & Kinnunen, Petri & Lehto-Pusa, Päivi & Rönneberg, Leif & Särkelä, Riitta (1995). Hyvinvoinnin verkostoja näkyvissä. Kuntien ja järjestöjen näkemyksiä sosiaalisen tuen tuottamisesta. Sosiaaliturvan keskusliitto. Hyvinvoinnin tukiverkostot julkaisuja 1/1995. Jyväskylä, Gummerus.
- Johanson, Jan-Erik & Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri (1995). Johdatus verkostotutkimukseen. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995.
- Jokinen, Jyrki (2002). Aikuisopettajan identiteetti. Yksinäisestä sankariopettajasta tiimiytyneeseen yrittäjään? Acta Universitatis Tamperensis 898. University of Tampere.
- Koivisto, Tapio & Ahmaniemi, Riikka (2001). Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Työelämän kehittämissuunnitelman Raportteja 15. Työministeriö. Helsinki: Edita Oy.
- Koivula, Ulla-Maija (2004). Oppiva verkosto työllisyshoidon palveluprosesseja jäljittämässä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2004, 39–52.
- Lindh, Jari (toim.) (1999). Työllistymishankkeen haasteet ja mahdollisuudet. Näkökulmia ja kokemuksia Employment Horizon Into Work-projektista. Kelan tutkimuskeskus. Kirjapainoalan työkokeilu. Turku.
- Mäkinen, Anna-Kaisa & Uusikylä, Petri (2002). Vivetor – ESR – Verkostotutor. URL: <http://www.vilmamedia.fi/vivetor> (viitattu 10.11.2004).
- Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän mietintö. Opetusministeriön mietintöjä 3:2002.
- Perttula, Katariina (2003). Palveluohjauksen vaihtoehdot. Pitkäaikaissairaiden ja vammaisten lasten ja nuorten ja heidän perheidensä palveluohjauksoikeilun arviointitutkimus. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2003. Helsinki.
- Pietiläinen, Erja & Seppälä, Heikki (2003). Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Kehitysvammaliitto. Helsinki: Painopörssi Oy.

- Pirnes, Hannu (2002). Verkostoylivoimaa. WSOY. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Pohjola, Anneli (1999). Moniammatillinen asiantuntijuus. Artikkeliteoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa (2003). Postmodern Society and Social Networks: Open and Anticipation Dialogues in Network Meetings. *Family Process*, Vol 42, No 2, 2003, 185–203.
- Seikkula, Jaakko (1994). Sosiaaliset verkostot, ammattiauttajan voimavara kriisissä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viirkorpi, Paavo (2003). Verkostotyön huumaa ja harhaa. Luento Worth the Work-projektin laivaseminaarissa 20.10.2003.
- Virtanen Päivi (1999). Verkostoista voimaa? Artikkeliteoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Tampere, Tammer-Paino Oy.
- Väärälä, Reijo (1993). Paikallisuus palvelujärjestelmän kehittämisessä. Artikkeliteoksessa Hokkanen, Liisa (toim.) Näkökulmia hyvinvointipalvelujen tutkimukseen. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu nro 39. Rovaniemi.

Arto Mäki-Kerttula

”Lisää silmiä ja korvia havaitsemaan nuorten hätää” – oppilaitoksen näkökulma verkostotyöhön

Oppilaitos on opiskelijaa varten

Forssan ammatti-instituutissa (FAI) on kuusi koulutusala. Laaja-alaisuus tarjoaa opiskelijalähtöisen monipuolisen ammatinvalinnan ja valinnaisten opintojaksojen suoritusmahdollisuuden. Opetuksessa huomioimme opiskelijan yksilölliset oppimisedellytykset laatimalla jokaiselle opiskelijalle henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) ja erityistä tukea opiskelussaan tarvitseville opiskelijoille henkilökohtaisen opiskelun järjestämistä koskevan suunnitelman (HOJKS), joita täsmennetään vuosittain opetus- ja oppimisprosessin edetessä.

Olemme kytkeneet työssäoppimisen ammatin oppimiseen niin, että työelämän on mahdollista saada työtehtäviinsä aiempaa taitavampia, uusia osajia. Tämä kaikki ja paljon muuta sisältyy toiminta-ajatukseemme: ”olemme monialainen, kehittyvä ja työelämän tarpeisiin vastaava osaja. Kannamme vastuun nuorten kasvamisesta ammattiin.”

Yhteisesti määritetyt arvot ja Forssan ammatti-instituutin opetusta ja kasvatusta ohjaavat tavoitteet ja periaatteet on kuvattu laatukäsikirjassa. Instituuttimme arvot ovat: asiakaslähtöisyys, tieto ja osaaminen sekä yhteiskunnallinen vastuu. Arvoja, visioita, strategioita pohdimme määrvälein tulevaisuutta ajatellen.

Keskeisimpiä arvojamme ovat asiakaslähtöisyys ja opintojen suuntaaminen vastaamaan työelämän tarpeita. Asiakkaiden tarpeet ennakoidaan ja toimintaa kehitetään asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja heidän antamiin palautteisiinsa ja kehittämisehdotuksiinsa perustuen. Tavoitteen-

namme on että koulutus vastaa sekä laadullisesti että määrällisesti työelämän nykyisiä ja tulevia tarpeita. Tämän olemme huomioineet toiminnassamme sekä panostaneet henkilökunnan täydennyskoulutukseen ja opettajien työelämäjaksoihin. Kannamme myös yhteiskunnallista vastuuta. Yhteiskunnallisella vastuulla tarkoitetaan sitä lisäarvoa, jota oppilaitoksen toiminta tai sen tuotteet ja palvelut tuottavat yhteiskunnalle, ihmisten hyvinvoinnille, elinympäristölle ja luonnonvaroille. Oppilaitoksellemme kuuluu myös vastuunottaminen opiskelijan hyvinvoinnista ja hänen kasvattamisestaan yhteiskuntakelpoiseksi.

Forssan ammatti-instituutin ensisijaiset asiakkaat ovat instituutissamme opiskelevat opiskelijat. Toissijaisia asiakkaita ovat yritykset ja yhteisöt, joiden kanssa teemme yhteistyötä mm. työssäoppimisprosessin onnistumiseksi. Asiakkaina instituutin sisällä ovat myös toiset koulutusalat. Samoin toiset oppilaitokset mm. kaksoistutkinnon, valinnaiskursseiden, yhteiskoulutuksen ja vertaisauditointien merkeissä ovat tärkeitä asiakkaitamme.

Yksilön tai yhteiskunnan kannalta emme voi yksin hoitaa hyvin opetus- ja kasvatustehtäväämme, mutta yhdessä muiden toimijoiden kanssa pääsemme laadukkaimpiin tuloksiin. Olemme huomanneet vastuullisen ja asiaan sitoutuneen yhteistyön tuovan merkittävästi lisää osaamista, tuloksia ja laatua työhön sekä jaksamista, tukea ja hyvinvointia eri osapuolille.

Yhteistyö työelämän kanssa

Visioistamme kaksi liittyä läheisesti aktiiviseen yhteistyöhön ulkopuolisiin toimijoihin:

- Laajennamme ja syvennämme yhteistyötä työelämän kanssa.
- Olemme aktiivisia yhteistyössä muiden oppilaitosten kanssa.

Tärkeitä vaiheita peruskoulun oppilaalle on jatko-opiskelupaikka peruskoulun jälkeen ja ammatinvalinta. Oppilaitoksen tulee tarjota koulutusta työelämän tarpeiden mukaan ja rekrytoida niin, että opiskelija saisi mahdollisimman oikean kuvan ammatista, jatko-opiskelusta, työtehtävistä ja työllisyysnäkymistä. Tämä vaatii jatkuvaa kehittymistä ja vuoropuhelua eri tahojen kanssa.

Esimerkkinä työelämän panostamisesta rekrytointiin omista tarpeistaan käsin voisi olla alueen yrityksiä edustava Forssan LVI-yhdistys, jonka tarve oli saada ammattitaitoista työvoimaa yrityksiinsä. He panostivat peruskoululaisiin viemällä halukkaita työmaille ja kertomalla mm. asentajan tehtävistä, työllisyysnäkymistä ja palkoista. Toimenpiteillä yhdistys oppilaitoksemme kanssa sai täyden luokallisen ensisijaisia hakijoita. LVI-yhdistys halusi työvoimapoliittisen koulutuksen oppilaitokseltamme osallistuen osaltaan koulutuksesta aiheutuvien kustannusten maksamiseen ja lupaamalla koulutusajaiset työssäoppimispaikat sekä työpaikat hyväksyttävästi opintonsa suorittaneille opiskelijoille.

Työelämä kouluttaa opiskelijoitamme noin puoli vuotta ja me olemme kouluttaneet yrityksiin työpaikkaohjaajia opiskelijoiden ohjaamiseen ja arviointiin. Oppilaitokselta edellytetään siten jatkuvaa työelämän muutosten ja työvoiman tarpeiden ennakointia sekä koulutusmäärien suuntaamista työelämän tarvetta vastaavaksi. Yhteistyö edellyttää avoimuutta, siksi jatkuva vuoropuhelu työelämän kanssa on välttämätöntä.

Yhteistyö oppilaitosten kanssa

Peruskouluista tulevien erityisopiskelijoiden tietoja on ”saattaen vaihdettu” ja lukion kanssa olemme tehneet yhteistyötä valinnaisainetarjonnassa. Opiskelijoillamme on mahdollisuus suorittaa ns. kaksoistutkinto, jolloin yhteistyö lukion kanssa on kiinteää. Kaikille peruskoulusta tuleville suoritetaan opiskelun alussa testit, jotka osaltaan määrittävät erityisopetuksen tarvetta ja joiden pohjalta tehdään ensimmäiset HOJKS:it. Opiskelijan on mahdollisuus saada yksilöllistä opetusta ja tukiopetusta ryhmissä tai osallistua jatkuvaan erityisopetukseen. Opettajien erityisopetusvalmiuksien ja pätevyyden lisäämiseksi on järjestetty erityispedagogiikan koulutusta.

Teemme yhteistyötä Kanta-Hämeen, Salon ja Loimaan ammatillisten oppilaitosten, Hämeen ammattikorkeakoulun, Forssan yhteislyseon ja alueen peruskoulujen kanssa. Loimaan ja Salon ammatti-instituuttien kanssa suoritamme laatutyön vertaisauditointeja Verkosto muihin kouluihin auttaa löytämään uusia ideoita ja mahdollisuuksia toimia. Vertaisauditoinnit kertovat, missä mennään ja niissäkin pienin askelin mennään eteenpäin.

Työssäoppimisen yhteistyötä olemme toteuttaneet Riihimäen, Loimaan, Hämeenlinnan sekä Opekon projektien kautta koko Etelä-Suomen vastaavien oppilaitosten kanssa. Samoin muutakin opettajien koulutusta. Taloudellisuus ja tehokkaampi opetus on tavoitteena esimerkiksi logistiikan koulutusosalalla tehtävässä yhteistyössä Hämeenlinnan, Salon ja Riihimäen kanssa. Oppilaitokset suunnittelevat yhdessä kalliiden laitteiden yhteiskäytön esimerkiksi niin, että kaikkien pyöräkuormaajat tai trukit siirretään yhteen oppilaitokseen, jolloin opetus tulee huomattavasti tehokkaammaksi.

Yhteistyö huoltajien kanssa

Kodin ja oppilaitoksen välisessä yhteistyössä lähtökohtana on, että jokaisessa kodissa ollaan kiinnostuneita oman nuoren opintojen etenemisestä. Huoltajat kykenevät yleensä tekemään hyviä päätöksiä nuoristaan, kun heille annetaan siihen mahdollisuuksia ja tietoa. Normaalien vanhempainiltojen lisäksi usealla osastolla on käytäntö, jossa opiskelijan itsearviointin ja opettajan arvioinnin lisäksi huoltajat saavat palautetta opiskelijoiden opiskelusta ja oppimisesta. Huoltajat voivat antaa puolestaan palautetta opettajalle koulun toiminnasta. Yhteyksiä koteihin on lisätty keskusteluilla ja henkilökohtaisilla opiskelijatiedotteilla. Näin kotien ja oppilaitoksen välinen yhteistyö ja tiedonkulku ovat parantuneet.

Tuloksiakin on saatu. Puhuttelut ja keskustelut ovat auttaneet osalle opiskelijoista pysyviä toimintatapojen muutoksia, mutta joillekin muutos on kestänyt vain hetken. Kasvatus vaatii aina pitkäjänteisyyttä ja tuloksissa edetään pienin askelin, tosin joskus poljetaan paikallaan tai jopa taaksepäin. Oppilaitoksessa tehdyt toimenpiteet onnistumisen kokemusten lisäämiseksi parantaa motivaatiota ja itsetuntoa paremmin, jos kotona tietoisesti pyritään samaan.

Verkostotyön tarve kasvaa

Forssan ammatti-instituutissa otettiin keskeisiksi tavoitteiksi nuorten syrjäytymisen ehkäisy ja työelämäyhteyksien syventäminen lv. 2002–2004. Alla olevassa taulukossa FAI:n tekniikka ja liikenne sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala koulutusalojen tilastoja opiskelijoiden, erityisopiskelijoiden, keskeyttäneiden sekä negatiivisesti keskeyttäneiden (= jolla ei ole keskeyttäessään muuta tehtävää) osalta.

Taulukko 1. Keskeyttäneet opiskelijat.

Opiskelijat	1999	2000	2001	2002	2003	2004
20.1.	478	462	412	379	399	385
20.9.	476	445	406	421	402	406
Erytisopiskelijat 1999	2000	2001	2002	2003	2004	
20.1.	14	20	16	39	54	58
20.9.	22	17	46	62	66	88
Keskeyttäneet 1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004	
hlö	24	29	48	37	26	30
%	4,94	6,09	10,79	9,11	6,18	7,47
negat. keskeyt.						

Keskeyttäneiden määrän kasvaessa syksyllä 2000 ja keväällä 2001 instituutissa reagoitiin asiaan nopeasti. Kouluumme pyydettiin peruskoulusta tulevien keskeyttämiskaavassa olevien tietoja ja HOJKS:ia, joiden avulla voitiin opiskelijoiden tarpeet ottaa heti syksyllä huomioon. Suunniteltiin ensimmäiset lähtötasotestit ja erityisopiskelijoille tehtiin HOJKS:at. Eri aineisiin muodostettiin pienryhmiä tulosten parantamiseksi. Annettiin samanaikaisopetusta ja metalliosastolle valittiin ammatillinen koulunkäyntiavustaja. Poissaoloja seurattiin ja niihin puututtiin nopeasti. Opiskelijahuoltoryhmä kokoontui noin kerran kuukaudessa. Syksystä 2002 alkaen on järjestetty opettajille erityispedagogiikan koulutusta (5 ov), johon osallistujia on joka osastoilta (yhteensä 15).

Keskeyttäneiden määrä on vähentynyt selvästi ja on alle valtakunnan keskiarvojen. Opiskelijamäärien laskiessa opiskelijoiden lähtötaso on huonontunut ja erityistukea tarvitsevien määrä on kasvanut. Tästä syystä negatiivisesti keskeyttäneiden määrä on kasvanut (lukuvuonna 2003–2004) lisääntyvistä toimenpiteistä huolimatta.

Panostimme syrjäytymisen ehkäisyyn ja erityisopetuksellisiin tukitoimiin huolehtien omalta osaltamme nuorten kasvamisesta yhteiskuntakelpoisiksi. Kannoimme huolta oppilaitoksemme nuorista yhteistyössä alueen tukiverkoston kanssa. Kiinteää yhteistyötä teimme nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi mm. Worth the Work (WtW)-, ETSIKKO- ja NEPAL -projektien kanssa. Nepal on suunniteltu neuvontapalvelu 16–

18-vuotiaille. Tavoitteena on tukea ja auttaa nuoria ongelmatilanteissa. Etsikko-projekti on kohdennettu yli 18-vuotiaiden nuorten ongelmien ratkaisemiseksi ja jatkosuunnitelmien selvittämiseksi. Forssawork -pilotihankkeen kautta aloimme kehittää verkostotyön mallia ja projektin työntekijöiden kummiluokkatoiminta metalliosastolla on tukenut opiskelijoiden henkistä kasvua kohti parempaa ammatti-identiteettiä.

Verkostotyötä käytännössä

Verkostotyön mallia kehiteltäessä ja kokeiltaessa kaikki yhteistyötahot ovat suhtautuneet erittäin positiivisesti ja aktiivisesti aiheeseen omien resurssiensa puitteissa. Kokeiluissa on ollut monenlaisia asiakkaita mm. moniongelmaisia, päihteiden käyttäjiä ja mielenterveysongelmien kanssa painivia. Kaikilla kuitenkin on ollut suuri syrjäytymisen uhka. Nuorten kanssa on lähdetty liikkeelle monesti verkostokokouksilla, joissa ovat olleet mukana vain tärkeät asiantuntijat asiakkaan kannalta. Nuoren toivomuksia on näin kuultu, joskin osalle moniongelmaisia pitäisi järjestää laajempia kokouksia nuoren tukemiseksi. Näin välttyttäisiin osittain pallottelulta eri toimijoiden välillä. Kun verkoston toimijat ja asiakkaat kokoontuvat yhdessä pohtimaan nuoren tilannetta, paranee toimijoiden välinen tiedonkulku ja ongelmista muodostuu parempi kokonaiskuva.

Erittäin tärkeä osa verkostotyön tavoitetta on kantaa vastuuta nuoresta niin, että keskeyttämisen jälkeenkin jokin toimija huolehtisi hänestä. Verkostoituminen tulee todelliseksi arjessa, jos toimijat katsovat ja toimivat samansuuntaisesti asiakkaan parhaaksi. Toinen jatkaa siitä, mihin edellisessä paikassa päästiin.

Verkostokokoukset on pidetty yleensä akuutissa kriisitilanteessa. Tällöin ei kaikissa tilanteissa ole voitu estää eroamista. Kuitenkin on saatu alulle joitakin pieniä askelia laadukkaampaan elämään. Tärkeää olisi havaita ongelmat riittävän ajoissa ja puuttua niihin, jotta saisimme parempia tuloksia aikaan. Ennaltaehkäisevä kokous olisi varmasti tehokkain. Nopean puuttumisen periaate saa aikaan hyvät tulokset kasvatuksessa, opetuksessa ja tukemisessa.

Oppilaitoksessamme on täysipäiväisesti koulukuraattori, terveydenhoitaja ja opinto-ohjaaja. Kuraattori on oppilaitoksen puolelta se, joka on järjestänyt verkostokokoukset. Muu henkilökunta bongaa nuoren ongelmat ja ohjaavat hänet kuraattorille. Ulkopuoliset yhteistyötoimijat voivat

myös kutsua verkostokokouksen asiakkaan suostumuksella. Kaikkien tavoitteena on viimekädessä syrjäytymisen ehkäisy edesauttamalla nuoren koulutuksen onnistumisessa ja/tai työllistymisessä.

Verkostotyön merkitys opetus- ja tukihenkilöstölle sekä opiskelijalle

Jos haluaa elämäänsä laatua, tarvitsee toista ihmistä. Työpaikan ongelmassa tarvitaan asiantuntijaa kulkemaan rinnalla samaan suuntaan ja auttamaan. Mitä parempi asiantuntijoiden verkosto on, sitä laadukkaampi on tulos. Yksittäisellä opettajalla voi olla heterogeeninen ryhmä, jossa osa haluaa opiskella aktiivisesti ja osalla on erilaisia ongelmia; motivaation puutetta, keskittymis- ja oppimisvaikeuksia, mielenterveyden ongelmia, päihteiden käyttöä, ristiriitoja kotona, väärä ammatinvalinta jne. Opettajalla on varmasti eriasteisia vaikeuksia hallita ryhmää yksinään. Varhaisen puuttumisen sijaan jäädään seuraamaan tilannetta, jolloin se pahenee entisestään.

Yksinäinen opettaja näantyy helposti. Osastolla, jossa jaetaan huolet ja pohditaan asioihin uusia ratkaisuja yhdessä toimien, opettajan hyvinvointi ja jaksaminen lisääntyy. Kun huoli asiakkaasta kasvaa ja luottamus omiin ja osaston mahdollisuuksiin heikkenee, toivotaan lisävoimavaroja kouluna johdolta tai ammattiauttajilta. Moniammatillinen verkostokokous antaa henkilökunnalle uuden toivon kipinän asioiden korjaantumisesta. Vastuuta jaetaan asiantuntijoille, joilla on uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisumalleja. Ne auttavat myös sellaisissa asioissa, joihin opettajilla tai tukihenkilöstöllä on vähän vaikutusmahdollisuuksia. Tämä lisää työntekijän hyvinvointia ja jaksamista. Toisaalta työntekijä voi odottaa muutoksia liian paljon ja liian nopeasti, jolloin hän pettyy. Onneksi siitäkin selvittää ja opitaan lisää.

Hankalissa elämäntilanteissa tarvitaan monenlaista tukea. Perheen, läheisten ja viranomaisten toimien pitäisi olla samansuuntaista. Tärkeää on, että nuori kokee saavansa sekä emotionaalista että käytännönläheistä tukea. Hän saa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisumalleja ongelmiinsa sekä uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ystävien ja ammattiauttajien avulla. Tällöin nuori jaksaa paremmin hankalaakin elämäntilannettaan. Vaikka opiskelu instituutissa keskeytyisi tai loppuisi kokonaan, on nuorella kuitenkin ympärillään verkosto. Jos nuori kokee tukihenkilöt aidosti välittävinä ja hänen parastaan etsivinä, se kantaa ongelmanuorta pitkälle. Silloin voi nuori itse myös oppia ottamaan vastuuta elämäs-

tään. Verkostotyöntekijöiden tulee antaa aikaa kasvuun sekä nuorelle että hänen perheelleen. Pettymyksiä varmasti nuorelle tulee. Meidän aikuisten ja verkostotyöntekijöiden on kuitenkin jaksettava tukea heitä kaikissa tilanteissa.

Lopuksi

Paikkakunnallamme syrjäytymisen ehkäisemiseksi toimivat projektit ovat lisänneet ammattiauttajien määrää ja samalla myös korvia ja silmiä kuulemaan ja näkemään nuorten todellisia ongelmia ja hätää. Kun projektit loppuvat, uudet toimintamallit jäävät elämään instituutissamme. Kuulevia korvia ja näkeviä silmiä kuitenkin on vähemmän. Verkostoituminen ja verkostotyö on lisääntyvässä määrin Forssan ammatti-instituutissa arkipäivää ja se on hyödyllistä sekä nuorille että koko oppilaitoksemme henkilökunnalle. Yhdessä me teemme enemmän kuin yksin.

Lähteet

Forssan ammatti-instituutin laatukäsikirja 2004.

Forssan ammatti-instituutin opetussuunnitelman yhteinen osa 1/2004.

Forssan ammatti-instituutin ammatillisen laatupalkinnon hakemus 28.3.2003.

Noora Perkkä, Brita Somerkoski (toim.)

Verkostofoorumit – osa paikallista kehittämistoimintaa

Forssan seutukunnassa on tehty verkostomaista yhteistyötä jo vuosikymmeniä. Alueellisen kehittäjän näkökulmasta verkostotoiminta voi tukea jo olemassa olevia rakenteita ja tehostaa viestintää. Niin ikään paikallinen verkostotoiminta on osa Forssan seudun työllisyysstrategiatyötä. Kanta-Hämeen työllisyysstrategiahanke on saanut nimekseen Optimi. Hanketta koordinoi Hämeen liitto. Strategiatyössä on tietoaaineistojen keräämisen ja tuottamisen lisäksi tukeuduttu laajaan kierrokseen seudullisia ja maakunnallisia verkosto-oppimisen foorumeja. Foorumeissa pyritään perinteistä seminaari- tai työpajatyöskentelyä vuorovaikutukselliseen oppimisympäristöön, jossa verkoston sisäinen vuorovaikutus olisi mutkatonta. Foorumeissa valtion viranomaiset, kunnat, yritykset, koulutusmaailma ja kansalaisjärjestöt tutustuvat toistensa suunnitelmiin ja tarpeisiin sekä etsivät keinoja yhteisen toiminnan toteuttamiseksi. Maakunnallisia foorumeja pidettiin neljä ja seutukuntien omia foorumeja järjestettiin Riihimäellä, Hämeenlinnassa ja Forssassa.

Kanta-Hämeen maakunnassa jokainen seutukunta on erilainen. Forssa sijaitsee noin tunnin matkan päässä Helsingistä, Turusta ja Tampereelta. Seudulla on elintarviketeollisuuden suurtyönantajia sekä maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. Seudun huippuosaajia ja moniammatillaisia työllistävät myös graafinen teollisuus sekä rakennusosa- ja ympäristöteollisuus. – Omistajanvaihdokset yrityksissä, työvoiman tarpeet ja koulutusalojen kohtaavuudet ovat vuosikymmenen keskeisiä kysymyksiä seudulla, tiivistää Forssan seudun kehittämiskeskus Oy:n toimitusjohtaja Timo Lindvall.

Riihimäen seutu aivan Hämeen etelärajalla on Hyvinkään talousalueen vierellä. – Olemme kehittäneet Riihimäellä erityisesti nostamisen, siirtämisen sekä informaatio- ja koneteknologian korkeaan osaamiseen ja logistiikkaan liittyviä aloja. Optimi-hankkeella uskomme löytävämme Riihimäen seudun työllisyyttä edistävät strategiset toiminta-alueet. Tämä on edistänyt koko talousalueen elinvoimaisuutta. Esille nousevat yritysten sukupolvenvaihdokset, osaavan työvoiman saatavuus ja ikääntymisen tuomat haasteet työelämässä, sanoo EKES -yrityspalvelujen toimitusjohtaja Pekka Pietiäinen.

Hämeenlinnan seutu on kaupunkialueiden vertailussa elinkeinorakenteeltaan kolmen monipuolisimman joukossa; kärkialoja ovat kone-, metalli-, puu- ja elintarviketeollisuus sekä kasvava teknologia-ala. – Uuden työvoimasukupolven juurtuminen seudulle on haaste. Lähivuosina nuorille osaajille tarjotaan näytönpaikkoja yhteistyössä elinkeinoelämän ja oppilaitosten kanssa, kertoo Kehittämiskeskus Oy Hämeen toimitusjohtaja Jouni Haajanen.

Yhteistyölle on todellista tarvetta

Forssan seutu erottuu kolmesta seutukunnasta muun muassa sillä, että sillä on pitkä ja kiinteä historia yhteistyöstä esimerkiksi terveydenhuollon alalla, mihin paikalliset toimijat ovat tottuneet. Hyvä esimerkki tästä on Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymän toiminta. – Yhteistyö tiivistyi Forssan kaupungin johtoryhmän kanssa, kun yhtymäjohtajakin osallistui säännöllisesti kaupungin johtoryhmän toimintaan. Lisäksi seutukunnan sosiaalijohtajat ja terveydenhuollon kuntayhtymän johtajat kokoontuvat säännöllisesti. Näissä verkostopalaverissa käsittelemme ajankohtaisia asioita, kuten tietoverkkojen yhdyntymisiä, vanhustyön suunnitelmia, hankkeita tai budjetillisiä asioita. Forssan verkostopalaverien etuna on, että hallintokunnat eivät tee samoja vaan samansuuntaisia asioita. Tällöin toimitaan yhdessä sovittujen tavoitteiden suuntaisesti. Hallinnon verkostot vahvistavat kenttää, sanoo terveystieteiden yhdyshenkilö Raija Vähätalo.

– On paljon sellaisia asioita, joita yksi hallintokunta ei voi hoitaa. Esimerkiksi perheväkivalta ja sen interventiot ulottuvat useiden hallintokuntien toimintaan, samoin oppilaitosten keskeyttäneet tai keskeyttämässä olevat opiskelijat. Verkostossa on tärkeä keskustella, mitä keskeisillä käsitteillä ymmärretään asiasta, jota verkostossa hoidetaan. Kun yhteydet on

kerran luotu, on helppo ottaa yhteyttä myöhemminkin. Verkoston jatkuvuudesta on huolehdittava. Jos verkostotyö on hallintokunnasta vain yhden ihmisen varassa, verkosto voi kuihtua vaikkapa henkilön vaihtaessa työtehtäviä. Tämän vuoksi on tärkeää keskittyä myös ylläpitoon. Asia mutkistuu tosin hieman, kun otetaan huomioon, että kunnassa jokaisella toimijalla on useampia verkkoja, Vähätalo lisää. Myös verkostotoiminnan aluerajat puhuttavat. Forssan seudulla tilanne on hyvä, sillä työvoimatoimisto ja Kela vastaavat samasta alueesta kuin terveydenhuollon kuntayhtymä. Seudun jokaisella kunnalla on omat sosiaali- ja koulutoimensa. Näiden kanssa asiat on sovittava erikseen.

– Kun verkoston toimijat ovat selvillä oman perustyönsä mahdollisuuksista, verkottuminen on tarkoituksenmukaista. Minulle verkostotyö on selkeästi yhteistyöfoorumi, Raija Vähätalo pohtii.

Verkostoituminen näkyy foorumeissa

Työllisyysstrategian toteuttamisen yhtenä työvälineenä ovat seutukunnalliset foorumit, jotka ovat avoimia monille toimijatahoille. Foorumeissa verkostoituminen näkyy käytännön konkretiana. Foorumien aihekirjo on laaja. Riihimäen seutufoorumissa pohdittiin, miten sukupolvenvaihdos tehdään hallitusti. Sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi tuhannelle yritykselle vuoteen 2010 mennessä Hyvinkää-Riihimäen talousalueella. Tärkeää kaikissa foorumeissa on ollut ajantasainen ja toimiva tiedon siirto seudun toimijoiden välillä.

Hämeenlinnan Näytönpaikkoja nuorille -seutufoorumissa pohdittiin paneelikeskusteluissa miten opiskelijoiden työharjoittelu- ja työssäoppimiskaksoja sekä lopputöitä on hyödynnetty yritysten rekrytointitilanteissa, miten jaksot ovat toimineet, ja mitkä ovat ne alat, joille seudun uudet työpaikat syntyvät. Toisessa seutufoorumissa taas keskityttiin julkisen sektorin henkilöstön ikääntymisestä aiheutuviin muutoksiin, osaamistarpeisiin, osaamistason nostoon, ikäjohtamiseen, uuden osaavan työvoiman saamiseen, työssä jaksamiseen ja seudullisten työmarkkinoiden mahdollisuuteen. Teemoja yhdistelivät tavat, joilla julkisella sektorilla työskentelevät jaksavat työssänsä nykyistä pidempään. Toisaalta pohdittiin myös, miten julkinen sektori saisi houkuttelemaan palvelukseensa nuoria osaavia työntekijöitä ja miten aktiivinen työllisyyspolitiikka toimisi seudullisena. Teemoja lähestyttiin asiantuntija-alustuksilla ja yhteisellä keskustelulla.

Forssan ensimmäisessä seutufoorumissa käsiteltiin yritysten työvoimatarpeita ja sitä, millainen on osaava työntekijä. Tilaisuudessa Oras Oy:n tuotantojohtaja Tauno Kaven kertoi yrityksen taipaleesta menestyväksi suuryritykseksi. Pienestä ponnistaneella yrityksellä on nyt 120 miljoonan euron liikevaihto. Nykyisin Oras työllistää 1 150 ihmistä. Oraksen hanoja valmistetaan Rauman lisäksi Puolassa sekä Keski-Norjan toimipisteessä. Työministeriö palkitsi Oras Oy:n hyvänä työnantajana. Foorumissa kuultiin myös Kiinteistösiivous Sirjo Oy:n Liha ja Säilyke Oy:n käsityksiä työvoiman saatavuudesta ja työntekijöistä.

Forssan seutufoorumissa pohdittiin yritysten omistajanvaihdoksia. Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) Forssan yksikön johtaja Jarno Tuimala totesi, että heidän yksikkönsä kouluttaa väkeä uusille teollisuuden aloille. Yksikkö tekee tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa ja pyrkii kehittämään koulutusta, joka vastaisi työelämän tarpeita. Seudulla toimii Inno Forss -osaamiskeskittymä, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluja pk-sektorille sekä elektroniikan koulutus- ja tutkimustehdas. Vuonna 2004 käynnistyy starttihakautomo, joka tukee ja kannustaa opiskelijoita yrittäjyyteen ja antaa neuvoja kannattavan liiketoiminnan rakentamiseen.

Seutufoorumissa puheenjohtajana toiminut Jokioisten kunnanjohtaja Jarmo Määttä totesi, että seudulla on noin kaksi tuhatta työttömää. Näistä joka neljäs on pitkäaikaistyötön. Ongelma koskee koko aluetta. Foorumissa keskusteltiin yhteispalvelukokeilusta, jonka tavoitteena on työvoimatoimiston, kunnan sosiaalitoimen ja Kelan pysyvän yhteistyömallin luominen. Laadullisina tavoitteina pidettiin moniammatillisen työotteen kehittämistä, työvoimatoimiston, kunnan sosiaalitoimen ja Kelan johdon sitoutumista pysyvään yhteistyömalliin, asiakastyytyväisyyden lisäämistä, uusien toimintatapojen kehittämistä sekä positiivisen alueellisen kehityksen tukemista esimerkiksi rakenteellista työttömyyttä vähentämällä.

– Forssan seutu sijoittuu kuudenneksi, kun tarkastellaan informaatioteknologian työpaikkojen osuuksia seutujen työpaikkamäärissä. Forssaa edellä olivat Salon, Oulun, Helsingin, Tampereen ja Jyväskylän kasvukeskukset. Alueemme nousi pari vuotta sitten viiden nopeimmin tuotantotoaan kasvattaneen seudun joukkoon. Vahvuksiämme ovat nykyaikainen ja kehittyvä osaamisen rakenne ja pitkät teolliset perinteet. Seudulla on painotettu voimakkaasti tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Vuonna 2001 Forssan seudun tutkimus- ja kehittämismenoaste oli vertailussa maan kahdeksanneksi suurin, luonnehtii seutukoordinaattori Noora Perkka. Forssassa on siis tulevaisuuden potentiaalia työelämän kehityksen kannalta – näin ollen myös verkostoitumisen ja moniammatillisen yhteistyön merkitys tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa.

Pirkko Rimmi, Päivi Veikkola

Kokemuksia palvelujärjestelmän verkottamisesta kunnissa

Tämä artikkeli perustuu kokemuksiimme verkostollisessa palvelujärjestelmien kehittämistyössä. Tarkastelemme seuraavassa tästä kehittämistyöstä nousseita käytännön verkostotyön kokemuksia systeemiteorian ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmista. Tämän tarkastelun avulla pyrimme jäsentämään verkostotyötä ja nostamaan esiin hyvän verkostotyön ominaisuuksia ja sen edellytyksiä kunnallisessa kontekstissa.

Kehittämistyön taustaa

Arnkil, Eriksson & Arnkil (2000) nostavat kunnallisen palvelujärjestelmän kehittämisen keskeisiksi tavoitteiksi kehittää voimavarakeskeisiä menetelmiä, verkostoitunutta työtettä ja ylisektorisia palvelurakenteita. Nykyisellään ongelmakeskeisestä palvelutoiminnasta olisi kyettävä siirtymään voimavarakeskeiseen toimintaan ja asiantuntijakeskeisyydestä tulisi päästä dialogiseen palveluun.

Asiantuntijuudesta puhuttaessa on alettu käyttää käsitteitä horisontaalinen ja vertikaalinen asiantuntijuus. Vertikaalisella asiantuntijuudella viitataan sektoroituneessa palvelujärjestelmässä syntyvään kapeaan, erikoistuneeseen asiantuntemukseen. Samalla, kun sosiaali- ja terveydenhuollossa on kehittynyt vertikaalinen asiantuntijuus, on se saanut aikaan tarpeen myös horisontaalisen asiantuntijuuden kehittämiseksi. Palveluiden sektoroituminen ja erikoistunut asiantuntijuus asiantuntijajärjestelmien tuottavat moniasiakkuutta.

Asiakas eri ongelmiseen on keskellä runsasta asiantuntijoiden joukkoa ja jokaiselle ongelmalle on oma auttamisjärjestelmänsä. Sektoroituneessa ammatillisessa työssä törmätään tänä päivänä resurssien (mm. ongelmanratkaisu) puutteisiin ja eri tahojen väliseen samanaikaiseen toimintaan. Vaikeat asiakastyön tilanteet, joissa ei ole näkemystä positiivisista voimavaroista, tuottavat asiakkaiden siirtämistä luukulta toiselle, asiakkaiden näkemistä moniongelmaisina. Seikkula, Arnkil & Eriksson (2003) toteavatkin, että työntekijät palveluketjujen päissä, joissa ei ole enää tahoja, jonne siirtää asiakasta, ovat valmiimpia verkostolliseen yhteistyöhön ja työtapoihin. Eri tahojen yhteistyön puute tai kehittymättömyys ovat yhteydessä työntekijöiden työssä väsymiseen ja uupumiseen tuloksettomalta tuntuvaan työhön.

Palvelujen sektoroitumista ja vertikaalista asiantuntijuutta voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten palvelujärjestelmät ja sosiaalivaltion rakenteet tuottavat syrjäytymistä. Syrjäytymisriskiä voidaan osaltaan vähentää sellaisilla työtavoilla, joissa kiinnitetään huomiota eri tahojen yhteistyöhön niin, että asiakastyössä kaikki huolet saataisiin saman pöydän ääreen ja eri tahoista muodostuu voimavaroja etsivä ja tukeva vuorovaikutusjärjestelmä.

Koulutus ja prosessinohjaus tukemassa kunnallisen palvelujärjestelmän verkottumista

Yhteiskunnalliset muutokset ja niiden mukanaan tuomat ihmisten elämänhallintaan ja syrjäytymisen uhkaan liittyvät kysymykset ovat asettaneet ammatillisen auttamistyön uuteen tilanteeseen. Vain palvelujärjestelmiä rakenteellisesti uudelleen organisoimalla ja uusia yhteistyö- ja toimintamalleja luomalla pystytään takaamaan aukottomien palveluketjujen kokonaisuus. Olemme olleet mukana muutamassa kunnassa toteuttamassa tällaista palvelujen uudelleen organisoimista, joihin on liittynyt verkostokoulutusta ja prosessinohjausta.

Verkostokoulutus ja siihen liittyvä prosessinohjaus kestivät puolesta vuodesta vuoteen, jolloin koulutuskertoja oli keskimäärin viisi. Koulutuskerrat sisälsivät teoreettista tarkastelua, työpajatyöskentelyä ja prosessinohjausta työnohjauksen menetelmin. Viimeinen koulutuskerta oli koulutuksen arviointiin ja jatkosuunnitelmien tekemiseen tarkoitettu yhteistyöfoorumi, johon oli kutsuttu kunnan päättäjiä sekä yksiköiden johtavia esimiehiä. Tässä tilaisuudessa käytiin läpi koulutuksessa oppimis- ja ke-

hittämistehtävinä tuotettuja koosteita, muun muassa nykytila-tavoitetila-analyysin avulla paikannettuja keskeisiä yhteistyön kehittämisen tarpeita ja painopistealueita. Sovelsimme tässä myös ennakointidialogi-menetelmää, jolloin syvensimme sekä työntekijöiden että johtavien esimiesten näkemyksiä kehittämistyön suhteen. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että kehittämistyö organisaatio- ja palvelujärjestelmän tasolla tulisi jatkumaan ja uudet yhteistyö- ja toimintamallit juurtuisivat osaksi työtä. Verkostokoulutuksen yhteistyöfoorumissa mukana olleiden johtavien esimiesten huolenaiheina olivatkin, kuinka koulutus siirtyisi toiminnaksi käytännön työn tasolle ja kuka pitää työpari- ja verkostotyön hengissä. Heitä kiinnosti myös se, kuinka mitata verkostollinen yhteistyön tuloksia ja vaikuttavuutta. Verkostokoulutuksiin kunnissa ovat osallistuneet muun muassa sosiaali-, ja terveystoimen, koulutoimen, vapaa-aika- ja liikuntatoimen, asuntotoimen, työvoimahallinnon, Kelan, seurakunnan diakoniatyön henkilöstöä sekä kolmannen sektorin toimijoita.

Kunnallisen palvelujärjestelmän kehittämisen tulee perustua asiakaslähtöisyyteen ja palvelujen aukottomuuteen sekä syrjäytymisen ehkäisemiseen yksilön ja hänen sosiaalisen lähiverkostonsa tasolla. Toisaalta samanaikaisesti on tärkeitä luoda strategiaa ja rakenteita laajemminkin palvelujen tuottamisjärjestelmässä. Palvelujärjestelmien verkottumista tukevassa koulutuksessa tavoitteenamme oli lisätä moniammatillisen yhteistyön ja verkostollisen työotteen hallintaa moniasiakkuuteen liittyvissä erityiskysymyksissä. Lisäksi tavoitteena oli luoda sekä vahvistaa kunnan eri toimijatahojen välistä yhteistyötä ja mallintaa sitä. Verkostokoulutus ja prosessinohjaus jäsensivät ja käsitteellistivät asiakastyön kysymyksiin liittyviä ilmiöitä, ammattityön moninaisuutta ja kehittämishaasteita sekä moniammatillisen yhteistyön rakenteellisia ehtoja teoreettisen tarkastelun avulla. Verkostollisen työotteen vahvistaminen koulutusprosessissa on antanut kokemuksen siitä, miten asiantuntijuus on yhdessä muodostuva, kaikissa osallistujissa ja yhteistyössä toteutuva.

Palveluverkoston moninaisuus ja hajanaisuus edellyttävät verkoston toimijoilta entistä parempaa yhteistyöprosessien hallintaa, selkeää kuvaa ja käsitystä oman organisaation perustehtävästä, työn ydinprosesseista sekä keskeisimmistä asiakasyhteistyön ja verkostotyön pulmakohdista ja haasteista. Se edellyttää myös oman ammatillisuuden ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Asiantuntijuuden katsotaankin nykyisellään ulottuvan laajemmalle kuin vain perinteiseen ammatilliseen rooliin. Asiantuntijuuteen kytketty

vahvasti myös refleksiivisyys, mikä tarkoittaa työntekijän tiedoille ja muutokselle avointa, kriittisen pohtivaa, itseään arvioivaa ja omia oletuksiaan ja tietojaan kyseenalaistavaa suhtautumista. Asiakassuhteessa korostuu tällöin hierarkkisten roolien ja asiantuntijavallan sijasta itseohjautuvuus, verkostoituminen ja kumppanuus.

Verkostokoulutukseen osallistuneiden kokemuksia verkostollisen työotteen kehittämisestä palvelujärjestelmässä

Verkostokoulutus jäsensi koulutukseen osallistuneiden kuvaa oman työn arjesta ja yhteistyön konkretiaan liittyvistä kehittämishaasteista verkoston tasolla. Ihmisten jatkuvasti lisääntyvä pohjaton avun ja tuen tarve ovat asiakastyön haasteellista arkipäivää. Asiakastyön kanssa ollaan kovin yksin. Nykyisellään yksittäisellä työntekijällä ei ole tarpeeksi tietoa palveluista eikä palveluverkostosta. On vaikea tietää, mihin ohjata asiakkaita eteenpäin. Työtä on vaikea priorisoida ja on olemassa uupumisen vaara tuloksettomalta tuntuvassa työssä. Työntekijöiden huolenaiheita ovat myös resurssien riittämättömyys ja tuen saamiseen liittyvät kysymykset (mm. johdon tuki sekä kollegiaalinen tuki).

Sektorikeskeinen toiminta ja puutteellisesti kehittynyt yhteistyö ovat aiemmin näkyneet työntekijöiden arjessa huonosti toimivina yhteistyökäytäntöinä. Yhteistyön kangerteluun liittyi erityisesti se, että eri sektoreilla ja toimipaikoissa ei tunneta toisten työtä ja toimenkuvaa, samoin yhteistyössä välittyy kullekin toimijalle se, etteivät muut tunne hänen työtään. Yhteistyö on hidastempoista ja eri tahojen toiminnat ovat päällekkäisiä. Yhteistyökokouksia oli jo eri tahojen välillä toteutettu mutta niistä oli saatettu jonkin ajan kuluttua luopua puutteellisen organisoimisen sekä niiden funktion ja vastuualueiden epäselvyyden vuoksi. Tiedonkulussa ja työn suunnitelmallisuudessa on organisaatioiden tasolla puutteita. Koulutukseen osallistuneiden arvioinnin mukaan asiakkaille tämä kaikki näyttäytyy siten, että asiakkaan asioiden käsittely vie liian paljon aikaa tai että sopivat palvelut puuttuvat.

Palvelujärjestelmän kehittämisen ja verkostollisen työotteen lisääntyessä verkostokoulutuksen osallistujat toivat esiin merkittävänä sen, että yhteistyökumppanit tulivat tutuiksi, saivat tavallaan kasvot. Yhteistyön kannalta se saattoi merkitä pelkästään sitäkin, että rohkaistuttiin ottamaan yhteiskumppaniin yhteyttä. Kun opitaan tuntemaan ja arvostamaan toisten työtä, opitaan asettamaan sen myötä realistisia odotuksia yhteis-

työlle ja yhteistyöstä sopiminen helpottuu. Koulutukseen osallistuneiden kokemukset siitä, että he itse tulivat itse tunnetuksi ja arvostetuksi verkostossa, nousivat keskeisiksi. Huolta vähensi myös se, että omassa työssä haasteellisten asiakkaiden kanssa ei olla yksin, rinnalla on monta toimijaa. Verkostokoulutukseen osallistuneet kuvasivatkin, kuinka tärkeätä verkostollisen yhteistyön kehittämiseksi on oivaltaa, että yksin ei voi toimia, yhteistyökäytäntöjä tarvitaan asioiden, monesti suuren monimutkaisuuden vuoksi.

Verkostollinen työote on osallistujien mukaan vaikuttanut siihen, että on saatu enemmän apua oman työn arkeen ja ongelmiin. Yhteistyötä toteuttavat työryhmät ovat alkaneet vakiintua ja toimivan yhteistyön on koettu olevan konkreettista. Verkostollisen ja vuoropuheluun perustuvan työotteen on koettu palvelevan sekä asiakkaan että työyhteisön etua. Verkostotyö nähdään hyvänä palveluna, mitä kuvaa myös se, että se on lisännyt asiakastyytyväisyyttä ja vähentänyt esimerkiksi valitusprosesseja.

Verkostokoulutukseen osallistuneet arvioivat myös, että verkostollinen työote on tuonut jonkinlaisia sisällöllisiä muutoksia. Asenteet yhteistyöhön ovat muuttuneet ja moniammatillisen, verkostollisen työotteen edistessä tehdään entistä enemmän ennaltaehkäisevää ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Työn sujuvuutta kuvaa myös se, että verkostotyötä tehdään asiakkaiden tarpeiden mukaan, ei itsetarkoituksellisesti. Joidenkin koulutuksessa olleiden havaintojen mukaan tämä kehitys on vaikuttanut siihen, että palvelujärjestelmään ei jää aukkoja. Palveluja priorisoidaan ja kohdennetaan entistä asiakaslähtöisemmin ja tarkoituksenmukaisemalla tavalla. Kehitys on tuonut tullessaan työhön jäämäkkyyttä ja erityisosaamista verkoston tasolla osataan hyödyntää paremmin.

Lisääntynyt vuoropuhelu luo mahdollisuuksia ajatusten ja näkemysten peilaamiseen, mikä osallistujien omien kokemusten mukaan antaa mahdollisuutta uudenaiseen ajatteluun ja sitä kautta mahdollisuutta päästä kehittymisen tielle. Yksittäinen toimija saattoi kokea oman rohkeutensa ja ammatillisuutensa näin lisääntyneen. Nämä osallistujien kokemukset liittyvät hyvin Engeströmin esittämään ajatukseen reflektiivisestä, kommunikatiivisesta yhteistyöstä uudenaisten toimintamallien kehittämisen edellytyksenä. Pohjalainen (2004) kuvaa Engeströmin ajatuksia siitä, että uudenaisten toimintamallien kehittämiseen liittyy keskeisesti yhteistyösuhteiden kehittäminen. Vaativimmillaan yhteistyö on pelkän työnjakamisen sijasta sitä, että toimiva yhteisö suhteuttaa omat toimintatapansa tietoisesti ja reflektiivisesti yhteiseen kohteeseen. Kyse on sil-

loin reflektiivisestä kommunikatiivisesta yhteistyöstä, joka asettaa verkostollisen yhteistyön kehittämislle omat haasteensa.

Hyvän verkostotyön edellytyksiä

Voidaan sanoa, että Suomessa on edelleen hyvin organisaatiokeskeinen palvelujen tuottamiskulttuuri eikä millään toimijataholla ole välttämättä kokonaisvastuuta palveluketjujen kokonaisuudesta. Nykyisellään palveluja tuotetaan edelleen hyvin sektorikeskeisesti ja palvelujärjestelmä on hajanainen. Näyttää siltä, että yhteistyö toimii nykyisellään vasta osittain kunnan eri yksiköiden välillä. Yhteistyö on hidastempoista ja siinä on päällekkäisyyttä, asiakkaat joutuvat asioimaan hyvin monessa eri yksikössä, mikä tuottaa moniasiakkuutta. Tiedonkulku on puutteellista ja tietosuoja- ja salassapitosäädökset asettavat ylisektoriseen työhön omat rajoituksensa. Kyseessä voi olla myös organisaatioiden ja avainhenkilöiden yhteensopimattomuus, myös työntekijöiden puute sekä vaihtuvuus hankaloittavat yhteistyötä. Työnjako ja etenkin verkostojohtajuus ovat verkostotoimijoiden välillä selkiintymättömiä. Yhteistyöfoorumia, jotka kokoaisivat eri toimijat yhteisen pöydän ääreen asiakastyön ja palvelujärjestelmän kysymyksissä, on nykyisellään liian vähän. Yhteistyön esteenä on myös vanhoissa ja totunnaisissa perinteissä pysyminen. Tätä voi ilmetä sekä työntekijöiden asenteissa että organisaatioiden näkemyksenä verkostotyön merkityksestä.

Parhaimmillaan verkostollisen yhteistyön tavoite olisi luoda uusia konkreettisia työ- ja toimintatapoja. Tämä tarkoittaa, että niitä tulisi voida yhteistyössä moniammatillisesti omassa organisaatiossa ja verkoston tasolla kehittää, kokeilla, ottaa käyttöön ja juurruttaa. Tärkeätä on kehittää yhteistoiminnallisia, voimavarakeskeisiä ja vuoropuheluun perustuvia menetelmiä osaksi omaa perustyötä ja edelleen osaksi verkostollista yhteistyötä. On ymmärrettävä, että tämä on haasteellinen ja aikaa vievä prosessi.

Jotta verkostollista työtettä voidaan kehittää, on välttämätöntä, että yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan. Verkostollinen yhteistyö ei voi perustua hierarkkisiin suhteisiin, vaan sen tulee perustua lojaalisuuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen tukeen. Voidaankin sanoa, että verkoston syntyminen edellyttää riippuvuuden oivaltamista ja sen hyväksymistä. Tämän lisäksi tarvitaan myös yhteistä ymmärrystä ja näkemystä siitä, mitä verkostoyhteistyö tarkoittaa asian-

tuntijuuden kannalta ja mitä se edellyttää vuorovaikutukselta. Tärkeätä on myös päästä keskustelemaan eri toimijoiden kesken siitä, miten asiakkuus kullekin yhteistyökumppanille näyttäytyy ja missä löytyvät luontevat yhteistyön kohdat.

Uudenlainen asiantuntijuus ja verkostokeskeinen työote perustuvat sosiokonstruktivistiseen ajatukseen siitä, että tieto ei ole objektiivisin havainnoin saavutettavissa vaan se muodostuu ihmisten yhteisessä toiminnassa. Pohjalaisen (2004) mukaan asioista on olemassa useita totuuksia yhtä aikaa. Seikkula & al. (2003) kuvaavat moniäänisyyttä: verkostoilla ei ole keskuksia, vaan jokainen on oman verkostonsa keskus. Siksi verkoston osallistujaa on hyvä rohkaista muodostamaan oma näkemyksensä asiasta. Tärkeätä verkostokeskeisessä työotteessa on se, että näiden subjektiivisten näkemysten välille syntyy dialogi. Dialogissa uusi ymmärrys alkaa muodostua sosiaalisena, jaettuna ilmiönä. Tämä uudenlainen käsitys asiantuntijuudesta vaatii ammattilaisilta kykyä mobilisoida verkostoa ja edesauttaa dialogin muodostumista. Koska verkosto monimuotoisuudessaan ei ole ennustettavissa, vaatii se ammattilaisilta kykyä ja epävarmuuden sietoa työssä. Moniammatillisen osaamisen pohjaksi tulee tällöin yhteisesti jaettu tulkinta toiminnan tavoitteista, arvoista sekä samansuuntainen ihmiskäsitys. Engeström & Engeström & Kärkkäinen (2004) puhuvat kollektiivisen käsitteenmuodostuksen prosessista.

Ammatillisuuden ja uudenlaisen asiantuntijuuden kehittäminen sekä kehittämisosaaminen edellyttävät tänä päivänä jokaiselta refleksiivisiä valmiuksia. Ammatillisena ja työntekijänä täytyy ymmärtää asioiden monimutkaisuus ja -muotoisuus ja kyetä asettamaan itsensä monitoimijaisiin tilanteisiin. Arnkilin & al. (2000) mukaan ammattitaidon tulee sisältää vahvasti tietoisten ennakoitien ja joustavan uudelleenorientoitumisen elementtejä. Voisikin sanoa, että keskeinen näkökulma on, että refleksiivinen asiantuntemus avaa verkostonäkökulman asiantuntijuuteen. Verkosto tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden liittää omat käsityksensä ja näkökulmansa monipuolisempaan mosaiikkiin, toisten osapuolten ennakoituihin. Refleksiivisen asiantuntemuksen saavuttamiseen ei riitä, että yksittäinen työntekijä, olkoon hän vaikka kuinka reflektiivinen, omaa toimintaansa pohdiskeleva ja arvioiva sekä palautteen perusteella korjaava, pohtii asiakastyön ilmiöitä ja kysymyksiä yksinään. Verkostoituva ja moniammatillinen osaaminen vaatii kykyä toimia yli ammatillisten ja viitekehysellisten rajojen sekä erilaisissa työryhmissä ja verkostoissa.

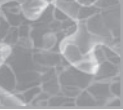
Aito palvelujärjestelmien kehittäminen ja verkostollisen työotteen hallintaa edellyttävät osallistuvien organisaatioiden muutoskykyä, perustehtävänsä kirkastamista ja omien strategioidensa terävöittämistä. Organisaation johdon näkemyksillä, tuella ja panostuksella on keskeinen merkitys edellä mainittuihin asioihin. Verkostollisen yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan jaettava näkemystä siitä, mitkä ovat työn tavoitteet, näkemykset asiakkaista ja työtavoista. Tämä edellyttää toimijoiden perustehtävän selkeyttämistä ja vahvistamista, niin että oma erityisosaaminen voidaan tuoda osaksi moniammatillisen ryhmän ja verkoston yhteisen osaamisen rakentamista, kuten Pohjalainen (2004) toteaa. Samoin on tärkeää tunnistaa yhteistä työtä jakavien muiden ammattiryhmien erityisosaamisen alueet.

Verkostoa ja verkostollista työotetta ei ole olemassa ilman asiakasta ja hänen sosiaalista lähiverkostoaan. Koulutusryhmä pohtikin keskuudessaan sitä, mitä verkostokeskeinen lähestymistapa tarkoittaisi asiakkaan mukana olemisen osalta: mahtuuko asiakas saman pöydän ääreen? Seikkula & al. (2003) kuvaavat havaintojaan siitä, että ammattilaisten keskuudessa verkostollista yhteistyötä syntyy helpommin toisten ammattilaisten kanssa kuin asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kanssa työskentely asettaa isompia haasteita asiantuntijuudelle. Keskeinen ajatus on, että verkostollinen työote ei ole vain ammattilaisen interventio, vaan se on ymmärrettävä uudenaikaisena asiantuntijuutena. Asiakkaan verkosto ei ole toimenpiteiden kohde vaan korvaamaton voimavara etenemiselle.

Verkoston ammatillisilla toimijoilla on haasteena huolehtia siitä, että asiakkaan ja hänen läheistensä näkemykset ja ääni tulevat kuulluiksi. Asiakas ja hänen lähiverkostonsa ovat parhaita asiantuntijoita omassa asiassa. Tämä on mielestämme koko verkostollisen työn perusta ja lähtökohta sekä samalla suurin haaste. Muun muassa Karjalainen ja Vahtera (2000) ovat todenneet, että asiakkaiden mukanaolo asiakasyhteistyöryhmässä edellyttää ryhmältä asiakkaan osallistumisen valmistelua ja dialogisuuden taitoja. Hyvin rakennetussa verkostotyössä on voitu todeta, että asiakkaat sitoutuvat paremmin työskentelyyn ja asiakkaan asioiden hoitamisen prosessi nopeutuu. Tällöin toteutuvat tarkoituksenmukaisella ja myös eettisesti kestäväällä tavalla asiakaslähtöisyyden, ennaltaehkäisevän työn, normaaliuden ja laadullisesti hyvän palvelun periaatteet. Näin voidaan lisätä ihmisten ja heidän sosiaalisten verkostojensa elämänhallintaa ja näin vähennetään yhteiskunnallista syrjäytymistä.

Lähteet

- Arnkil T.E., Eriksson E. & Arnkil R. (2000). Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Raportteja 253.
- Karjalainen, V. & Vahtera, E. (toim.) (2000). Yhteiset asiakkaat ja aktiivinen yhteistoiminta: katsaus hyviin käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysministeriö: Työministeriö: Stakes.
- Seikkula, J., Arnkil, T.E. & Eriksson, E. (2003). Postmodern Society and Social Networks: Open and Anticipation Dialogues in Network Meetings. *Family Process*. Vol 42 No. 2/2003, 108-203.
- Pohjalainen, A. (2004). Moniammatillisen työskentelyn perusteita etsimässä. *Perheterapia-lehti* 2/2004, 6–17.



Petri Uusikylä

Verkostoituminen vaatii mikrovallankumouksen

Verkostoitumisen nimiin on vannottu jo kohta kymmenen vuotta suomalaisessa projekti- ja kehittämistoiminnan kentässä. Liikkeellä on ollut tulisieluja, joiden mukaan verkostoituminen murtaa vanhat hierarkiat ja voimistaa aitoa paikallista kumppanuutta. Väliin on toki kuultu myös kriittisiä äänenpainoja siitä, kuinka monessa tapauksessa verkostot synnyttävät verkostoja vain verkostojen vuoksi. Viime vuosina verkosto-optimismin ja -nihilismin vaakakupit näyttäisivät hieman kääntyneen jälkimmäisen suuntaan. Miksi? Olemmeko me menettämässä uskon vapaaseen kansalaistoimintaan, onko hierarkioiden voima niin mahtava, että ilman järjestäytyneitä organisaatioita muutosta ei voi synnyttää vai onko näköpiirissä vain yleistä projekti- ja verkostoväsymystä: liian paljon samat ihmiset pyörittävät alueella projekteja vuodesta toiseen!

Hierarkiat, markkinat ja verkostot

Tunnen kokeneita projektijyriä, jotka poistavat mentaalisen varmistimen heti kuullessaan sanan verkosto. Nämä kriitikot ovat yleensä tahtoihmisiä, jotka haluavat konkreettisia tuloksia nopeasti ja tehokkaasti, ilman ylimääräistä keskustelua ja neuvottelua. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi verkostot eivät todellakaan ole paras mahdollinen keino. Täytyy muistaa, että organisaatiot syntyivät alun perin poistamaan verkostojen synnyttämää tehottomuutta ja korkeita transaktiokustannuksia. Verkostot eivät ole automaattinen organisatorinen vastaus jokaiseen koordinaatio-ongelmaan, vaan markkinoiden ja hierarkioiden välimaastoon sijoittuva vaihtoehtoinen malli. Hierarkiat tarjoavat ensi sijassa tehok-

kuutta ja ennustettavuutta, markkinat valinnan vapautta ja kilpailua – entä verkostot?

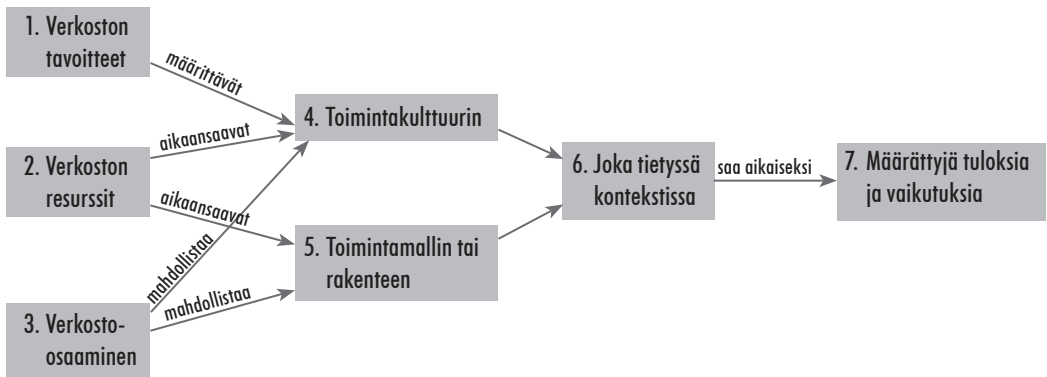
Verkostot ovat luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja (yleensä) vapaaehtoisuuteen perustuva toiminnan koordinaatiomuoto, jossa informaatio ja kokemusten jakaminen muodostavat keskeisen transaktioperustan kilpailun tai vallan sijaan. Yhteisesti jaetut merkitykset ja yhteinen normiperusta luovat verkostoissa toiminnan perusedellytyksen. Verkostot liittyvät läheisesti myös sosiaalisen pääoman käsitteeseen. (Vrt. Coleman 1990.)

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä muun muassa seuraavasti: ”sosiaalinen pääoma viittaa instituutioihin, suhteisiin ja normeihin, jotka muovaavat yhteisön vuorovaikutuksen määrää ja laatua. Sosiaalisella koheesiolla on kriittinen merkitys sekä taloudelliselle kasvulle että kestäväälle kehitykselle. Sosiaalinen pääoma ei ole vain yhteiskuntaa pyörittävien instituutioiden summa, se on liima, joka pitää sen yhdessä.” (World Bank 2003.)

Tästä seuraa väistämättä se, että verkostot sopivat parhaiten sellaisen toiminnan suunnitteluun, toimeenpanoon tai koordinaatioon, jossa on

- i. Joukko vahvasti keskinäisriippuvaisessa suhteessa toisiinsa olevia toimijoita
- ii. Voimakkaassa turbulenssissa ja/tai muutostilassa oleva toimintaympäristö
- iii. Vahva kollektiivinen intressi (oman edun tavoittelun sijaan)
- iv. Halu yhteisölliseen oppimiseen ja kehittämiseen
- v. Korkea luottamus ja yhteinen normiperusta toimijoiden kesken
- vi. Pyrkimys rikkoa perinteisiä konventioita ja halu synnyttää uusia innovaatioita
- vii. Tarve komplementaariseen osaamiseen ja korkea kyky sietää erilaisuutta.

Jos ollaan oikein tarkkoja, edellisessä luettelossa on kuvattu yhtäältä onnistuneen verkostoitumisen edellytyksiä ja toisaalta verkostoitumisen tuloksia ja vaikutuksia. Käytännössä verkostohankkeet omalla toiminnallaan luovat ja uusintavat edellä mainittujen tekijöiden syntyä ja vahvistumista. Tähän liittyy oleellisesti rakenteistumisen teoriassa korostettu näkemys rakenteiden kaksinaisuudesta ja yhteiskuntaelämän rekursiivisesta luonteesta, joka ilmaisee rakenteen ja toimijana toimimisen keskinäisen riippuvuuden; yhteiskunnallisten järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet ovat järjestelmää ylläpitävien toimintakäytäntöjen kanalta sekä niiden välineitä että tuotoksia (Giddens 1979).



Kuvio 1. Verkoston vaikutusten osatekijät

Verkostoja voidaan tarkastella tarpeesta riippuen sekä teoreettisen mallin selittävänä että selitettävänä muuttujana (Dowding 1995). Joskus voi olla hyödyllisempää analysoida, mitkä tekijät synnyttävät tietynlaisen verkoston. Tällöin yleensä eritellään pysyvyyden, innovatiivisuuden tai laaja-alaisuuden mukaan erilaisia verkstorakenteita ja toimintamalleja sekä pyritään ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat mallien syntyyn. Toisaalta voi olla myös mielekästä tarkastella verkostojen merkitystä ja vaikutusta suhteessa toiminnan tuloksiin ja vaikuttavuuteen kysymällä esimerkiksi, auttaako moniammatillinen verkostotyö nuoria selviämään paremmin arjen haasteista tai onko verkostoilla vaikutusta yritysten toimintaedellytyksiin ja kilpailukykyyn?

Verkoston tavoitteilla, resursseilla ja osaamis pääomalla on keskeinen vaikutus siihen millaisen toimintamuodon tai -kulttuurin verkostot synnyttävät. Toimintakulttuuri ja -tapa määräytyvät lisäksi usein paikallisten olosuhteiden, instituutioiden ja yhteisesti jaettujen merkitysten kautta.

Juuri näillä kontekstuaalisilla tekijöillä on keskeinen merkitys haluttaessa ymmärtää verkoston tuloksia ja vaikutuksia. Tämä myös vaikeuttaa verkostomallien ja verkostoitumisen hyvien käytäntöjen levittämistä ja siirtämistä. Kontekstuaalisten tekijöiden erillisvaikutuksen mittaaminen verkoston bruttovaikuttavuudesta on monessa tapauksessa lähes mahdotonta. Tämän vuoksi onkin mielekkäämpää arvioida laadullisemmin onnistuneiden verkostohankkeiden erityispiirteitä.

J-verkosto ja M-verkosto

Edellä hahmotettiin alan teoreettiseen keskusteluun (esim. Frances 1991) perustuen puhtaita koordinaation ideaalimalleja, joita kuitenkin vain harvoin näkee elävässä elämässä. Tosiasiassa suurin osa esim. Suomessa toteutetuista verkostohankkeista on eräänlaisia hybridejä: joko hierarkioiden ja verkostojen tai markkinoiden ja verkostojen välimaastoon sijoittuvia sekamuotoja. Kutsun ensimmäistä sekamuotoa J-verkostoksi (julkinen verkosto) ja toista M-verkostoksi (markkinaperusteinen verkosto).

J-verkosto on tyypillisesti julkisorganisaation (joko kunnan tai valtionhallinnon organisaation) vetämä tai ylläpitämä verkosto, jonka avulla pyritään lieventämään hierarkkisten organisaatioiden jäykkyksiä tai sektorirajoja. Moniammatillinen lastensuojelutyö ja nuorisotyö ovat tästä hyviä esimerkkejä. J-verkoston toimintaa rajoittaa kuitenkin hierarkkinen toimintaympäristö. Vaikka verkostomainen toiminta pyritään irrottamaan hallinnollisesta perusrakenteesta, välittyy siihen kaiken aikaa hallinnollisia tai professionaalisia jännitteitä. Samoin julkisorganisaatioiden toimivaltasuhteet ja lainsäädännölliset esteet saattavat monesti nousta jopa pidäkkeiksi verkostomaiselle toiminnalle.

M-verkosto on puolestaan vapaasti kilpailluille markkinoille syntyvä verkosto, joka voi olla markkinatoimijoiden löyhä yhteinen allianssi (vrt. lentoyhtiöt), jonka tavoitteena on yhteistyön kautta parantaa yksittäisten toimijoiden markkina-asemaa, tuoda kilpailuetua tai monipuolisempaa ja laadukkaampaa palvelua asiakkaille. Kielteisessä muodossa markkinatoimijoiden yhteistyö saattaa kuitenkin johtaa oligopolistisiin markkinajärjestelyihin, hintakartelleihin tai muihin kilpailua rajoittaviin muotoihin.

Yleisimmät J-verkostoihin liittyvät ongelmat voisi lopuksi tiivistää seuraaviin väittämiin:

- Byrokraattinen ohjauskulttuuri rajoittaa verkostojen toimintamahdollisuuksia.
- Verkostoituminen on monessa tapauksessa korvannut perinteisen työryhmä- tai komiteamallin, ilman aitoa pyrkimystä innovaatioihin.
- Aito sitoutuminen verkostoihin on usein liian heikkoa.
- Verkostoilta puuttuu missio ja selkeä tahtotila toiminnalle.
- Alisteisuus hierarkkiselle ohjaukselle nostaa transaktiokustannusten määrää ja heikentää verkostojen tehottomuutta.

Verkostojen uusi vuosikymmen?

Jotta verkostomainen toimintatapa voisi juurtua julkiselle tai kolmannelle sektorille, edellyttää se näiden perustoimintatapojen syvällistä muutosta. Nykyisellään julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioilta puuttuu aito tilivelvollisuus. Ne katsovat liian usein kapeasti oman toimintansa tuloksellisuutta ymmärtämättä, että niiden toimintakentässä haettavat yhteiskunnalliset muutokset: esim. nuorten syrjäytymiskehityksen ehkäiseminen, päihderiippuvuuden vähentäminen, maahanmuuttajien kotoutumisen edistäminen jne. ovat ilmiöinä niin laaja-alaisia, ettei yhden organisaation resurssit riitä näiden makromuutosten synnyttämiseen – se vaatii pitkäjänteistä kollektiivista panostusta ja pureutumista havaittujen ongelmien ytimiin. Juuri tässä moniammatillinen, hallinnonalat ja yhteiskuntapolitiikan lohkot ylittävä verkostomainen toimintamalli tulee mukaan kuvaan.

Jatkossa verkostohankkeiden tulisi olla nykyistä enemmän:

- Päämäärätietoisia, so. tavoitteellista toimintaa harjoittavia kokonaisuuksia.
- Laaja-alaisia eli mahdollisimman monipuolista asiantuntemusta hyödyntäviä kokonaisuuksia, jotka määrittävät tulostavoitteensa yli oman organisaation erillisintressien.

- Aidosti osallistavia – kaikilla oltava avoin pääsy kehittämistoimintaan.
- Hyvin resursoituja. Jotta verkostot voivat saavuttaa tavoitensa niillä tulee olla riittävät resurssit toiminnan toteuttamiseksi.
- Luovia ja innovatiivisia. Jatkossa verkostojen tulisi entistä enemmän ottaa riskejä ja panostaa tärkeäksi katsomiinsa kokonaisuuksiin.

Näiden mainittujen tekijöiden lisäksi verkostoituminen vaatii manageriaalisen ja toiminnallisen mikrovallankumouksen. Verkostojohtajien ja -aktoreiden on vapauduttava hierarkkisten organisaatioiden toiminta- ja ajattelutavoista, jotka edelleen varjostavat julkisen sektorin verkostoprojekteja.

Muodollisten käskyvaltasuhteiden ja organisatoristen etupoliittisten doktriinien sijaan tulisi verkostoissa korostaa yhteistä tavoitetilaa ja sen saavuttamiseen vaadittavia keinoja rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Tämä on ainoa verkostomaisen toimintamallin selviytymisen edellytys. Samalla julkisen sektorin toimijoiden tulisi nykyistä enemmän antaa toimintatilaa järjestöille ja vapaaehtoistoimijoille – vain tätä kautta voidaan synnyttää aitoa kumppanuutta.

Lähteet

- Coleman, James (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge:Harvard University Press.
- Dowding, Keith (1995). Model or Metaphor? A Critical Review of the Policy Network Approach. *Political Studies* 18: 136–158.
- Frances, Jennifer & Levacic, Rosalind & Mitchell, Jeremy & Thompson, Graeme (Eds.) (1991). *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. London, Sage.
- Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan.
- World Bank (2003). URL: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/> (Viitattu 8.11.2004.)

Terhi Haiminen

Verkostotoimintaa Forssassa – kokeilua ja kehittämistyötä

Tässä artikkelissa kuvataan Worth the Work -projektin (WtW) Forssan pilottihankkeen (Forssawork) verkostotoimintaa. Artikkelin alkuosassa esitellään projektin syntyvaiheita, jotka olivat verkostoitumisen ensiaskeleita Forssassa. Forssaworkin kokoamaa erityistyöllistämisen kentällä toimivaa verkostoa kutsutaan työrenkaaksi. Artikkelissa tarkastellaan työrenkaassa syntyneen verkostotoimintamallin kehittymistä. Verkostotoimintamalli on laadittu Forssan ammatti-instituutista (FAI) opintonsa keskeyttävien nuorten tukemisen systematisoimiseksi. Vaikka verkoston ja projektin toimintaa arvioiva ote kulkee läpi artikkelin, päättyy se kehittämisajatuksiin, jotka ovat syntyneet projektityöntekijöille runsaan kahden vuoden työskentelyn aikana.

Artikkelin sisältö perustuu ensisijaisesti Forssan työrenkaassa käytyihin keskusteluihin ja siellä syntyneisiin työpapereihin. Kyseessä ei ole tieteellisesti painottuva tai lähdeviittauksiin perustuva, vaan paikallista kehittämisprosessia kuvaava teksti. Tavoitteena on ollut tuoda mahdollisimman käytännönläheisesti esiin paikallisen tason toimintaa. Artikkelissa on myös hyödynnetty projektin sisäisiä materiaaleja ja aineistoja sekä lukuisaa määrää julkaisematonta aineistoa, lähinnä yhteistyökumppaneiden, kollegoiden ja asiantuntijoiden kanssa käytyjä keskusteluja.

Projektisuunnitelmista verkoston kokoamiseen

Forssa valikoitui Worth the Work -projektin pilottipaikkakunnaksi keväällä 2002. Tätä ennen koko WtW -projektin suunnitelmat oli jo tehty,

ja Kiipulan aikuiskoulutuskeskuksen projektipäällikkö ryhtyi etsivään työhön. Tavoitteena oli löytää paikkakuntia, joissa oltiin kiinnostuneita projektin keskeisestä teemasta eli erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden työllistämistä. Potentiaalisia paikkakuntia oli kymmenkunta, ja ne sijaitsivat pääosin Etelä-Suomen alueella. Projektipäällikön etsivä työ tarkoitti käytännössä käyntejä eri paikkakunnilla ja keskusteluja projektin teemoista. Keskusteluissa kartoittuvat paikkakuntien tarpeet ja toiveet, toisaalta toimintakenttä projektin ja Kiipulan näkökulmasta alkoi hahmottua. Myöhemmin on osoittautunut käytännön toimien haasteelliseksi työskennellä niin, että tavoitteet ja osin toimintatavatkin olivat määriteltyinä jo kun paikkakunnalle asetettiin toimijaksi. Paikallisten toimijoiden vaikuttamismahdollisuudet toimintamuotoihin tai tavoitteisiin eivät olleet valtavan suuria projektin alkuvaiheessa. Projektin toiminta on kuitenkin muotoutunut ainutlaatuiseksi forssalaiseksi toiminnaksi, muokaten ja jopa karsien projektille asetettuja tavoitteita realistisemmiksi toimintakenttään nähden.

Forssa valittiin mukaan Worth the Work -projektiin, koska siellä oli kolme vahvaa toimijatahoa, jotka olivat kiinnostuneita kehittämään paikallisia toimintoja yhteistyössä projektin kanssa. Työvoimatoimistossa kiinnostuttiin mahdollisuudesta parantaa työttömien aikuisten palvelutarjontaa. Aluekeskushankkeen intresseissä olivat vaikeasti työllistettävien henkilöiden palvelujen parantaminen ja yhteistyön lisääminen, ja Forssan ammatti-instituutti (FAI) halusi lähteä mukaan koulupudokkaiden tukimuotojen kehittämiseen. Nämä kolme toimijaa mahdollistivat sen, että WtW saattoi käynnistää toimintansa Forssassa syksyllä 2002, jolloin Kiipulan aikuiskoulutuskeskus palkkasi yhden kokopäivätoimisen projektikouluttajan. Toinen projektikouluttaja tuli työpariksi vuoden 2003 alussa työskennellen aluksi osa-aikaisesti ja saman vuoden syksystä alkaen kokopäivätoimisesti.

Projektsuunnitelmaan oli kirjattu ajatus työrenkaista, jotka muodostuivat projektin sisällön kannalta keskeisistä toimijoista ja joiden tehtävänä on tukea ja kehittää primaarikohderyhmään kuuluvien ihmisten palvelujatkumoa. Työrenkaan tuli konkretisoida niitä toimenpiteitä, joita projektissa ryhdyttäisiin kokeilemaan, mallittamaan ja kehittämään. Forssassa työrenkaan toimintaan kutsuttiin erityistyöllistämisen kentällä toimivia tahoja. Forssassa ei ollut yhteispalvelupistettä, joten verkostosta muodostuva työrengas toimi osaltaan paikallisen ja alueellisen erityistyöllistämisen osaamisverkostona. Työrengas koottiin lumipallomenetelmällä käyttäen hyväksi toimijoiden tietämystä paikallisesta osaamisesta

ta. Työvoimatoimiston, Forssan ammatti-instituutin ja aluekeskushankkeen lisäksi heti alkuvaiheesta alkaen työrenkaassa olivat edustettuna sosiaalitoimi sekä työ- ja päivätoimintakeskus Pomeko. Sittemmin työrenkaassa ovat olleet mukana Nuorten Palvelun Nepal-projekti (nuorille yksilö- ja palveluohjausta antava projekti), Forssan kaupungin Etsikko-projekti (ehkäisevän päihdetyön projekti), A-klinikka sekä satunnaisesti myös muita toimijoita (esimerkiksi nuorisotoimen edustaja, FAI:n koulu-terveydenhoitaja (jonka työnantajana on Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä FSTKY).

Työrengas kokoontui yhteisiin tapaamisiin keskimäärin kuuden viikon välein. Käynnistyminen edellytti tapaamisia, joissa tutustuttiin toisiin toimijoihin ja heidän palvelutuotteisiinsa. Työrengas ei toiminut varsinaisesti Forssawork -pilottihankkeen ohjausryhmänä, mutta siinä käydyt keskustelut ohjasivat projektin toimintaa lähemmäksi paikallisia tarpeita. Projektin toimintoihin nähden työrengas haki pitkään paikkaansa. Samaa voisi todeta myös työrenkaan sijoittumisesta paikalliselle erityistyoillistämisen toimintakentälle – työrenkaan rooli suhteessa organisaatioiden perustehtävään ei kirkastunut. Tietty irrallisuus on sävyttänyt työrenkaan toimintaa: sen kytköksiä konkreettisemmin arjen toimiin ei ole pystytty luomaan niin vahvoiksi, että ne sellaisenaan kantaisivat. Työrenkaan koordinointi, kokoon kutsuminen ja asialistan laatiminen on tapahtunut projektin toimesta. Tätä toimintakäytäntöä muutettiin keväällä 2003 siten, että työrenkaan jäsenet valmistelevat seuraavan kokoon-tumisen teeman ja toteutuksen. Pyrkimyksenä oli vahvistaa työrenkaan jäsenten osallisuutta toiminnan kehittämiseen. Tavoite toteutui ja verkostotoimintamalli kehittyi.

Paikallinen tarve kehittää toimintaa

Forssaworkin projektityöntekijöille yksi projektin hienoimmista hetkistä oli työrenkaan kokous, jossa heräsi päästiin yhteisymmärrykseen työn kehittämisen kohteesta. Verkostotoiminnan mallin idea lähti Forssan ammatti-instituutin ja Työvoimatoimiston edustajien suunnittelemasta työrenkaan verkostokokouksesta. Oppilaitoksen edustaja esitteli paikallisessa terveydenhuollossa käytössä olevaa toimintatapaa, joka yhtenäistää päihdeongelmaisen perheen hoitokäytäntöjä. Eritelty malli oli käytännössä yhden A4-sivun mittainen ohje siitä, miten verkostokokous järjestetään, kun on havaittu päihdeongelmaisen äidin olevan raskaana. Mallia oli kokeiltu Forssan seutukunnalla ja kokemukset olivat olleet

hyviä. Ammatti-instituutin edustaja näki vastaavankaltaisella mallilla voitavan tukea opiskelijoita, jotka keskeyttävät opintonsa instituutissa. Oppilaitoksen edustajan puheenvuorosta huokui huoli: mitä opiskelijoille tapahtuu, kun heidän opintonsa ammatti-instituutissa keskeytyvät tai päättyvät? Huolen kohteena olivat etenkin ns. negatiiviset keskeyttäjät¹, joilla ei ole turvallista omaa verkostoa, josta saada tukea. Tällaisen turvallisen verkoston voivat muodostaa nuoren sosiaalinen lähiympäristö: perhe, sukulaiset, ystävät, sekä jossain määrin paikalliset palveluntuottajat, esimerkiksi nuorille ohjausta antavat projektit.

Nuoriin kohdistuva huoli oli yhteisöllistä, jopa yhteiskunnallista hätää: miten tukea nuoria niin että heidän elämänsä jatkuisi turvallisesti ja terveesti eteenpäin, vaikka opinnot keskeytyivätkin? Forssassa tulisi varmistaa, että vastuu negatiivisesta keskeyttäjästä siirtyy jollekin toimijataholle, toivottiin kokouksessa. Selkeät pelisäännöt luomalla myös asiakas, nuori kokee, että kaikki toimijat tavoittelevat samaa päämäärää. Yhteinen toimintatapa antaa myös verkoston toimijoille tukea jaksamiseen.

Forssaworkin työntekijät innostuivat ajatuksesta: projektilla olisi oiva mahdollisuus tukea paikallista yhteistyötä. Työrenkaassa oli tehty yhteistyötä, mutta lisäpotkua tarvittiin. Ilmassa oli leijunut toiveita ja odotuksia, osin ääneen lausuttuinakin, että työrenkaassa pitäisi kehittää ”jotakin konkreettista”. Työrenkaan kokoukset olivat edenneet vahvasti projektityöntekijöiden ohjaamien keskustelujen varassa. Muutamassa kokouksessa oli käytetty lähinnä kokeiluluontoisesti toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla yhteistyötä renkaan jäsenten kesken oli pyritty vahvistamaan.

Jälkeenpäin arvioituna yhteistyön onnistumisen kannalta on ollut hyvä, että yhteisiä keskustelumahdollisuuksia on ollut ja ne ovat olleet kiireettömiä tilaisuuksia vaihtaa ajatuksia saman toimintakentän ihmisten kesken. Projektityöntekijöille ne ovat olleet hetkiä, jolloin projektissa syntyneitä kokemuksia ja omia ajatuksia on voinut peilata muiden toimijoiden kanssa. Työrengas on toiminut omalta osaltaan paikallisen toiminnan työnohjaajana projektityöntekijöille. Vastaavasti työrengas on voinut tarjota siihen kuuluville yhteisen jakamisen mahdollisuuden. Kukin toimija tarkastelee toimintakenttää omasta viitekehyksestään, kun taas työrenkaassa on muiden kuuleminen ollut väistämätöntä. Projektityön-

¹ Negatiivisella keskeyttäjällä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi opiskelijaa, jonka opiskelujen keskeyttämisen syy on ensisijaisesti negatiivinen (esimerkiksi runsaat poissaolot) ja jolla ei ole selkeää jatkosuunnitelmaa opintojen keskeydyttyä (esimerkiksi opiskelupaikka muualla).

tekijät uskovat, että sillä on ollut myönteistä vaikutusta työ- ja toimintatapojen kehittämiseen.

Verkostomaisen toiminnan idea jäi elämään työrenkaaseen, ja sitä lähdettiin yhdessä työstämään. Työrengas tuntui innostuvan asiasta hämäläiseen tapaan: innostus ilmeni aluksi kiinnostuksena asiaa kohtaan. Suuria tunnetiloja ei herännyt kellään, mutta projektityöntekijät kokivat tilanteen hedelmällisenä mahdollisuutena tehdä yhteistyötä. Teemaa työstettiin työrenkaan kokouksissa. Aluksi työrenkaan jäsenet olivat verkostotoimintamallin kehittämistyössä osallistujina. Projektityöntekijät ohjasivat kehittämisprosessia eteenpäin. Aiempien projektityökokemusten perusteella Forssaworkin työntekijät olivat kuitenkin ripeästi antamassa vastuuta laajemmin työrenkaalaisille – nämä saivat itse kantaa vastuuta paikallisen toiminnan kehittämisestä. Toiminnan kehittämisvastuu, organisoiminen ja käytännön järjestelyt eivät voisi loputtomiin olla projektityöntekijöiden harteilla. Projektityöntekijöillä oli kirkaana mielessä projektin päätyminen ja kysymys kuka toiminnasta sitten vastaa, kun projektalaisia ei näy enää Forssassa? Näin ollen oli tärkeää sitouttaa paikallisia toimijoita kehittämiseen vahvasti.

Puheista käytäntöön

Projektin vastuulle jäi toimia verkostomallin kehittämisen koordinaattoreina. Tehtävänkuva oli selkeä ja projektilta odotettiin koordinoitavuutta. Se myös sopi projektityöntekijöiden toimenkuvaan. Koordinoiminen tarkoitti käytännössä yhteisten palaverien (so. normaalit työrenkaan kokoukset) sopimista ja järjestämistä, muistiinpanojen kirjoittamista palavereista² ja ajatusten kokoamista. Toinen projektityöntekijöistä otti päävastuun toiminnasta ja yhteydenpidosta. Verkostotoiminnan kokeiluvaiheen kuluessa koordinoijalle kuului myös patistelijan rooli: osittain yhteydenottoja organisaatioihin, jotta kokeilu pysyisi muistissa, sekä sovitujen raporttien ja palautteiden pyytämistä. Projektityöntekijät toimivat myös kokouksissa sihteereinä sekä kirjoittivat toimintamallista sovittuja käytäntöjä materiaaleiksi.

Verkostotoimintamallia kokeiltiin Forssassa, mutta kokeilussa mukana olleiden nuorten määrä on jäänyt vähäiseksi. Nuoria on ollut mukana noin kymmenen, arviointikäytännöstä riippuen. Kohderyhmään kuu-

² Tämä artikkeli pohjautuu näihin muistiinpanoihin.

luvia nuoria eli FAI:ssa negatiivisesti opintonsa keskeyttäviä on lukuvoosittain noin 30–40. Vaikka kohderyhmää voidaan pitää määrällisesti pienenä, on sen kuormittavuus varsin suuri esimerkiksi FAI:n opettajien näkökulmasta arvioituna. Toimijoiden mielestä on ollut vaikeaa arvioida kuka heidän asiakkaistaan on kuulunut kokeilun piiriin ja kenen kanssa on tehty ”perustyöhön kuuluvaa verkostotoimintaa”, kuten eräs toimijoista ilmaisi. Näin ollen tätä mallia ei voida sanoa läpikotaisin kokeilluksi toimintamuodoksi, vaan pikemminkin se ilmentää forssalaista ideaalimallia sen kohderyhmän tarpeisiin. Verkostomallin kehittämistyö on ollut arvokasta pohjatyötä tulevaisuutta ajatellen, vaikka nyt ei sen kohderyhmää kokonaisuudessaan tavoitettukaan, sillä saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin koko opiskelijakunnan tukimuotojen kehittämiseen.

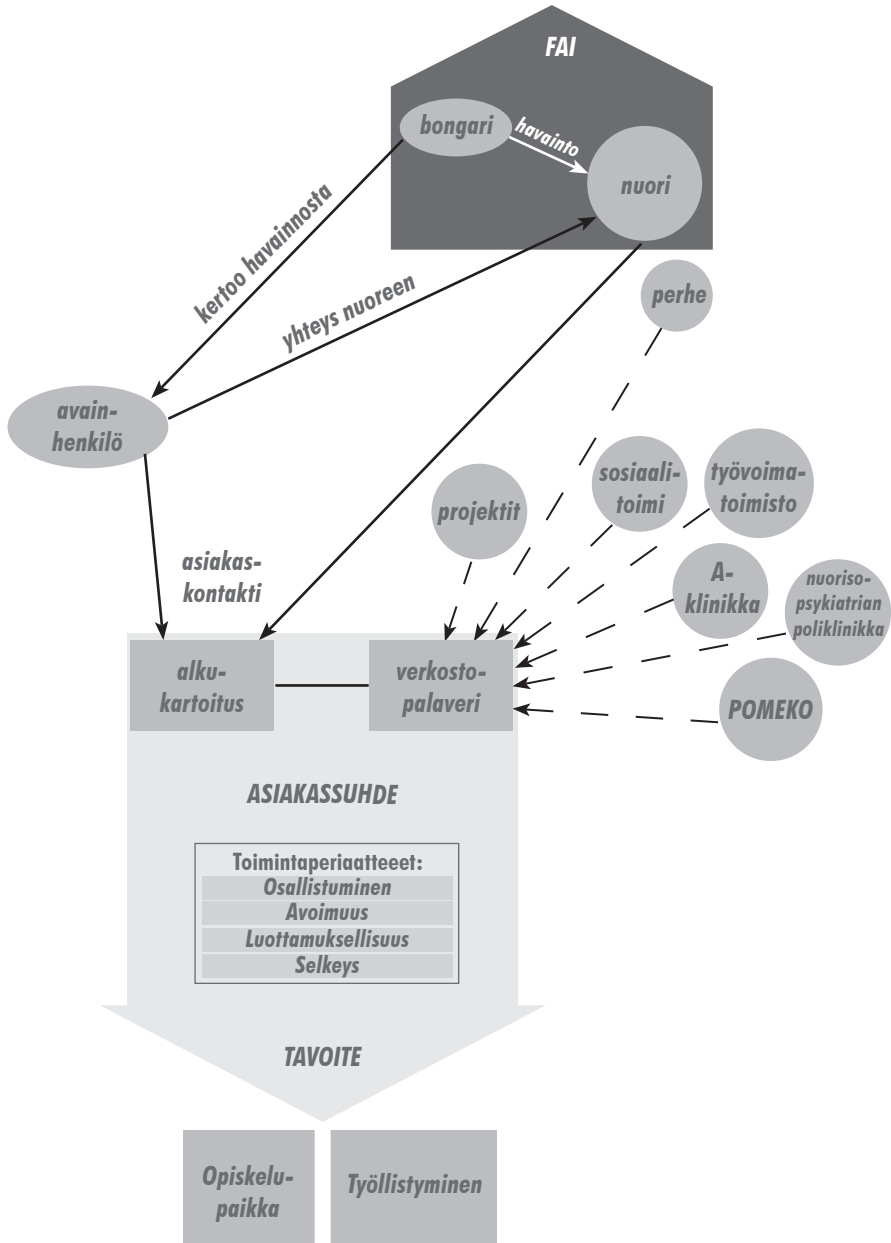
Verkostotoimintamallin kuvaus

Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa Forssan ammatti-instituutissa (FAI) opintonsa keskeyttäneiden nuorten (ns. negatiivisten keskeyttäji-³) keskeyttämisen jälkeistä tukiverkostoa. FAI:ssa nähdään tärkeänä nuoren tukeminen myös opintojen keskeytymisen jälkeen ja halutaan tehostaa saattaen vaihtamista siirtymävaiheessa. Toimintamallilla pyritään myös selventämään kohderyhmään kuuluvien nuorten tukimuotoja. Tuella tarkoitetaan tässä yhteydessä

- taloudellista (esim. riittävää tietoa nuorelle kuuluvista etuuksista),
- työllistymiseen liittyvää (esim. tietoa muista opiskeluvaihtoehtoista tai työnhausta) ja
- yksilöllistä (riippuen asiakkaan avun ja tuen tarpeesta ja muodosta, esim. päihdehoitoa tai mielenterveyspalveluja) tukea.

Osa FAI:ssa lopettavista opiskelijoista ei tarvitse tukea, sillä he saavat riittävää tukea omista verkostoistaan tai heillä on jatkosuunnitelma tuleviin opintoihin tai työelämään siirtymiseen. Alla olevaan kuvioon on koottu Forssaworkin työrenkaassa kehitetyn verkostotoimintamallin pelkistetty rakennekuvaus.

³ Ks. kappale ”Paikallinen tarve kehittää toimintaa”.



Kuvio 1. Toimintamallin prosessirakennekuvaus

Pyrkimys on, että toimintamallin avulla nuori saa elämäntilanteeseensa tukea, on tietoinen erilaisista hänelle kuuluvista palveluista ja käyttää niitä. Hänen elämäntilanteeseensa tulee tulevaisuusulottuvuus, eli jatkosuunnitelmat selkiytyvät. Toimintamallissa nuori nähdään kokonaisvaltaisesti ja hänelle muodostuu kuva koulutus- ja työllisyysmahdollisuuksista sekä elämänhallinnallisia taitoja voimavaraistumisen kautta. Toimintamallin avulla muutetaan usein yhdensuuntaista viranomaisen–asiakas-asetelmaa enemmän yhteistyötä ja vuorovaikutteisuutta esille tuovaksi ja tavoitesuuntautuneemmaksi.

Toimintamallilla pyritään rakentamaan forssalaisille toimijoille selkeät, yhteiset pelisäännöt, joiden mukaisesti kohderyhmään kuuluvan nuoren kanssa toimitaan. Koska toimintakäytäntöä yhtenäistetään ja vastuuta nuoresta jaetaan muiden paikallisten toimijoiden kanssa, vaikuttaa toimintamalli myös toimijoiden työssä jaksamiseen ja edistää toimijoiden ja organisaatioiden välistä tiedonkulkua.

Tarkennuksia toimintamallin rakenteeseen

Bongariksi toimintamallin kehittämisvaiheessa nimettiin henkilö, jonka on helppo havaita kohderyhmään kuuluvan nuoren. Alkuperäinen ajatus oli, että bongareina toimisivat muun muassa FAI:n luokanvalvojat, työvoimatoimiston virkailijat, sosiaalityöntekijät ja A-klinikan työntekijät. Toimintamallin kokeilun aikana havaittiin, että bongaamisen tulisi tapahtua ammatti-instituutissa, eikä vasta siinä vaiheessa kun nuori on jo keskeyttänyt opintonsa. Näin nuorta pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Toimintamallin arviointikeskusteluissa tämä nousi merkittävimpänä kehittämishaasteena esiin. Kaikki oppilaitoksen ulkopuoliset organisaatiot toivoivat ammatti-instituutin opettajilta enemmän aktiivisuutta yhteydenotoissa oppilaitoksen ulkopuolelle. Lisäksi ehdotettiin, että opettajat voisivat poissaoloja seuraamalla havainnoida opiskelijoiden tilannetta. Jos poissaoloja näyttää kertyvän, opettaja voisi sekä ottaa asian puheeksi nuoren kanssa että ohjata tilannetta niin, että joku ottaisi opiskelijan tilannetta vastuulleen. FAI:n ja muiden organisaatioiden roolit toimintamallissa ovat erilaiset. Ammatti-instituutissa tulisi havaita nuoren ongelma, muut toimijatahot tuottavat palveluja nuoren tarpeisiin. Näin ollen oppilaitoksessa tulisi olla herkkänä havaitsemaan ongelmia. Käytännössä havaitseminen tarkoittaa puheeksi ottoa nuoren kanssa ja ryhtymistä asian selvittämiseen. Tärkeää on,

että havaitsija ei jätä reagoimatta, vaan vaikeatkin asiat nostetaan esiin nuoren kanssa.

Bongareiksi on hyvä herkistää mahdollisimman laaja joukko nuorten lähellä olevia toimijoita. Heitä tulisi kouluttaa bongareiksi, jotta he herkistyvät havaitsemaan kriittisessä tilanteessa olevia nuoria (tai pikemminkin hieman ennen kriittistä tilannetta) ja välittämään tietoa muille toimijoille, etenkin avainhenkilölle. Kriittisiä tilanteita voivat olla mm. äkilliset poissaolot, päihdeongelmat (esimerkiksi päihtymystila koulussa), perhe-suhteissa tapahtuneet muutokset tai opiskelijan sairastuminen.

Haasteet bongarin toiminnan onnistumiseksi:

- Bongari sitoutuu toimintaan, mutta hänen organisaationsa ei sitoudu.
- Organisaatio sitoutuu toimintaan, mutta bongarit eivät sitoudu.
- Miten bongareita valmennetaan tehtävään ja kuka sen tekee?

Avainhenkilö on henkilö, jolle bongari ilmoittaa tekemästään havainnosta eli nuoresta, jolla on ongelmia. Avainhenkilö ottaa vastuulleen asiakkaan kohtaamisen ja järjestää ensimmäisen tapaamisen, jossa asiakkaan tilannetta tarkastellaan. Avainhenkilö tekee asiakkaan kanssa palvelusopimuksen, alkukartoituksen ja järjestää asiakkaan tilanteen mukaisen verkostopalaverin, johon kutsutaan sellaiset toimijat, joilla katsotaan olevan vaikutusta nuoren tilanteeseen. Avainhenkilöt ovat toimintamallissa mukana olevista organisaatioista nimettyjä henkilöitä, joilla on myös toimintamallin kehittämis- ja informointivastuu omassa organisaatiossaan. Avainhenkilöistä kootaan yhteystietolista⁴, jotta bongarit voivat ottaa yhteyttä heihin. Yhteystietolista tulee olla kaikkien helposti saatavilla, esimerkiksi ammatti-instituutin sähköisillä intra-tiedotussivustoilla.

Haasteet avainhenkilön toiminnalle:

- Jos luottamusta ei synny avainhenkilön ja asiakkaan välille, miten toimintaa jatketaan?
- Avainhenkilö ylityöllistyy.

⁴ Yhteyshenkilölistaa ei sen päivittämisen vuoksi julkaista tässä artikkelissa.

- Kuka avainhenkilön valitsee: voisiko nuori valita itselleen avainhenkilön?
- Millaiseksi avainhenkilön rooli muodostuu: kuinka ”pitkälle” nuorta tuetaan (esim. haetaanko kotoa)? Millaisia mahdollisuuksia avainhenkilöillä on jalkautua?

Asiakassuhde muodostuu asiakkaan ja avainhenkilön välille. Avainhenkilö on tuolloin toimijoista päävastuussa asiakkaan tilanteen kartoittamisessa ja auttamisessa. Avainhenkilö asiakassuhteessa on myös asiakkaan tukihenkilö. Asiakassuhde osoittaa asiakkaalle, että yksi toimijoista on ottanut asian hoitaakseen. Verkostopalaverissa voidaan kartoittaa tarvitseeko asiakas avainhenkilön lisäksi muiden toimijoiden tukea.

Asiakassuhteen haasteet:

- Asiakas ei sitoudu suhteeseen.
- Asiakassuhteessa alaikäisen nuoren kanssa on työskenneltävä myös hänen vanhempiansa kanssa.

Verkostotoimintamallin kokeiluvaiheessa huomattiin, että bongariksi ja avainhenkilöksi nimetyt henkilöt luovat turhaa päällekkäisyyttä toimintaan. Kehittämisehdotukseksi nousi, että bongareina toimisivat kaikki FAI:n opettajat, eikä bongarin tehtäväkuvaa nimettäisi kenellekään toimijalle erikseen. Opettajien ja kouluhenkilöstön tulisi havaita nuori jo ennen tämän siirtymistä muiden palveluntuottajien luo opintojen keskeydyttyä. Tällöin avainhenkilön tehtävät jäisivät FAI:n kuraattorin ja kouluterveydenhoitajan vastuulle. Kriittisenä kysymyksenä voi esittää, riittääkö kaksi työntekijää tuhatta opiskelijaa kohden hoitamaan opiskelijoiden moninaisia ongelmia? Vastaus on yksiselitteinen ei!

Alkuperäisessä verkostotoimintamallin suunnitelmassa oli asiakkaan kanssa laadittava **palvelusopimus**⁵, joka tarkoittaa sopimusta asiakkaan ja avainhenkilön välillä. Verkostomaisen toiminnan varmistamiseksi työ-
renkaassa ajateltiin, että avainhenkilö laatii asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa sovitaan toimintatavoista (mm. alkukartoitus, verkostopalaveri, tietojen vaihtaminen toimijoiden välillä) ja -periaatteista. Palvelusopimus on toimintaa selkeyttävä elementti, joka sitouttaa sekä asiakasta että toimijoita yhteistyöhön. Sopimuksella varmistetaan asiakkaan lupa toimijoiden väliseen tietojen vaihtoon, toki vain niiltä osin kuin se edistää ko. asiakastilanteen hoitamista. Palvelusopimusta tehdessä päätetään

⁵ Palvelusopimuksen malli löytyy tämän artikkelin liitteenä 1.

yhdessä asiakkaan kanssa, ketä verkostokokoukseen kutsutaan, pitäen silmällä toimintamallin tavoitteellisuuden.

Kokeilun aikana havaittiin, että erillisen palvelusopimuksen tekeminen ei ole tarpeellista. Usean organisaation omaan toimintaan kuuluu vähintään keskustelu asiakkaan kanssa tietojen vaihtamiseen liittyvistä seikoista, joissakin organisaatioissa käytetään omaa palvelusopimusta.

Palvelusopimuksen haasteet:

- Palvelusopimuksen tekeminen alaikäisen asiakkaan kanssa. Vanhempien tulisi ilmeisesti olla mukana tekemässä palvelusopimusta.
- Lakiin perustuvan vaitiolovelvollisuuden ja verkostotoiminnan yhteensovittaminen.
- Soveltuuko toimintatapaan yksi, kaikille yhteinen palvelusopimus verkostotoimintaan?

Alkukartoituksen on tarkoitus olla verkostoyhteistyön väline. Avainhenkilö kerää asiakkaan kanssa oleelliset asiat alkukartoituksessa yhteen. Alkukartoituksen avulla avainhenkilö pääsee perehtymään asiakkaan tilanteeseen ja siihen johtaviin tekijöihin. Alkukartoitus sisältää nuoren nykytilan kuvauksen. Alkukartoituspaperin avulla verkostopalaveriin tulevat toimijat saavat käsityksen ko. nuoren tilanteesta ilman, että nuoren itsensä tulee asiaa jokaiselle toimijalle erikseen selventää.

Haasteet alkukartoitukseen liittyen:

- Tehdäänkö alkukartoituksessa päällekkäistä työtä toimijoiden oman toiminnan kanssa (esim. sosiaalityöntekijän tekemä asiakkaan taustatietokysely).
- Missä alkukartoituspaperia säilytetään ja kenen käytössä alkukartoituspaperi on?

Verkostopalaveri on ko. nuoren tilanteesta riippuen eri toimijat yhteen kokoava palaveri. Palaverissa keskeisessä asemassa on asiakas. Tilanteen mukaan palaveriin kutsutaan eri organisaatioiden edustajia, joiden katsotaan voivan edistää asiakkaan tilanteen muuttumista. Palaveritilanteessa kaikki paikalla olevat henkilöt esitellään sekä selvennetään se, miksi he ovat mukana verkostopalaverissa. Avainhenkilön järjestäessä palaveria tulisi huomioida se, ettei siitä tulisi liian iso kokoonpanoltaan ja siten liian raskas. Verkostopalaveri on valmisteltava hyvin, ja osallistujille on annettava ennakkotietoa palaverin tavoitteesta.

Verkostopalaverin haasteet:

- Asiakas ei tule palaveriin.
- Verkoston toimijat eivät ehdi palaveriin.
- Palaveria ei saada pidettyä nopeasti, silloin kun asiakkaan tilanne sitä eniten vaatisi.

Toimintamallissa sovittiin noudatettavaksi tiettyjä **periaatteita**. Koko toimintamallissa asiakasnäkökulma huomioidaan vahvasti ja asiakas *osallistetaan* prosessiin oman elämänsä asiantuntijana. Asiakkaan ajatuksille ja näkemyksille annetaan tilaa ja toimijat aktiivisesti rohkaisevat tuomaan niitä esiin kysymällä asiakkaan mielipidettä. Alaikäisten asiakkaiden ollessa kyseessä tulee huomioida myös heidän vanhempansa/huoltajansa – millä tavalla heitä osallistetaan? Verkostopalaverissa noudatetaan *avoimuuden periaatetta*. Verkoston toiminta (niin virkailija- kuin organisaatiotasolla) pyritään tekemään kaikilta osin läpinäkyväksi ja siten vahvistamaan käsitystä yhteisestä toiminnasta. Toiminta on niin asiakkaan kuin muiden toimijoiden kanssa *luottamuksellista*. Verkoston toiminnassa noudatetaan yleisiä vaitiolovelvollisuussäädöksiä, mutta palvelusopimus mahdollistaa toimijoiden välistä tiedonvaihtoa asiakkaan luvalla. Toiminnassa käsitellään asiakkaan asioista vain asiakastilannetta oleellisesti edistäviä asioita. Kaikki yhteinen toiminta perustuu *tavoitteellisuuteen*. Verkostokokouksia ei järjestetä toiminnan tai toimijoiden vuoksi, vaan asiakkaan tilannetta edistääkseen. *Tavoitteellisuus* tuodaan heti esiin myös asiakkaalle. Toimijat motivoivat ja tukevat asiakasta toiminnassa syntyneitä tavoitteita saavuttaakseen. *Selkeys* sekä toimintatavoissa että esimerkiksi verkostopalaverissa käytetyssä kielessä on ehdoton edellytys toimenpiteiden onnistumisen vuoksi. *Selkeydellä* ja *helppotajuisella* kielellä pyritään voimaannuttamaan asiakasta ja luomaan tunnetta yhteisestä toiminnasta ja tavoitteista. Toimintamallin toimenpiteet tulee tehdä näkyviksi ja niin selkeiksi, että asiakas ymmärtää ne ja pystyy myös itse niihin vaikuttamaan.

Haasteet toimintaperiaatteissa:

- Toimijat eivät löydä yhteisiä periaatteita.
- Asiakas ei koe periaatteita omakseen.
- Periaatteet eivät ole linjassa toimijoiden organisaatioiden toimintaperiaatteiden ja arvojen kanssa.

Verkostotoiminnan kehittämistyön haasteita

Toimijoiden sitouttaminen on ollut haastavin osuus forssalaisen verkostotoiminnan kehittämisessä. Olemassa oleva työrengas oli omalla tavallaan jo valmis verkosto. Sen sijaan projektityöntekijät olivat sitä mieltä, että nykyisen verkostomaisen toiminnan olisi kehityttävä, jotta mallilla saataisiin konkreettisia, asiakkaalle asti näyttäytyviä vaikutuksia aikaan. Ei riitä, että tuntee ja tietää naapuriorganisaatiosta ihmisen, jolle voi tarvittaessa soittaa. Kehittävän verkostotyön periaatteina nähtiin sen lisäksi olevan organisaatioiden yhteiset pelisäännöt sekä tietoisuuden lisääminen toisten toimijatahojen toimintatavoista, erityisosaamisesta ja ammattitaidosta. Projektityöntekijät toivat työrengas kokouksiin kokemuksia ja ajatuksia muualta. Etenkin Paavo Viirkorven ⁶ ajatukset verkostotoiminnan eri tasoista antoivat projektityöntekijöille uskoa verkostotyön kehittämiseen. Asiakastilanteesta riippuen verkosto toimii joskus tiiviimmin, joskus löyhemmin. Esittelemällä verkostojen eri tasoja työrengas luomaan näkemystä siitä, että verkostotoiminnalla on mahdollisuus päästä vahvemmin ja paremmin toimivaan yhteistyöhön. Eri toimijoilla on erilaisia näkökulmia ja tavoitteita – todellisuus, jota eletään, on kuitenkin yhteistä. Tämän vuoksi asioiden (esimerkiksi asiakastyössä) hoitaminen yhdessä on tarkoituksenmukaista.

Työrengas mukana olleet ihmiset olivat *henkilökohtaisesti* varmasti sitoutuneita ⁷ mallin kehittämiseen. Toinen kysymys on, miten heidän edustamansa organisaatiot sitoutuivat toimintatapojen muuttamiseen. Keskusteluyhteyttä organisaatioiden johtoon on ylläpidetty projektin toimesta koko ajan. Silti varmaa käsitystä sitoutumisen asteesta ei projektityöntekijöille ole syntynyt osin juuri sen arvioinnin vaikeuden takia. Kukaan työntekijä kantaa sisällään omien arvojensa lisäksi myös edustamansa tahon arvoja ja toimintaperiaatteita ja on siis siten tuonut ne mukanaan työrengas kokouksiin ja kehittämistyöhön oman ammattitaitonsa lisäksi. Tämä on ollut työrengas vahvuus koko sen olemassaolon ajan.

Toimintamallin kehittämisellä pyrittiin verkostotoiminnan systematisoimiseen. Tavoitteena oli luoda looginen toimintatapa, kun tavataan kohderyhmään kuuluva nuori. Kokeiluvaiheen aikana haluttiin kokeilla erilaisia käytäntöjä, joiden pohjalta voitaisiin kehittää varsinainen malli, jota Forssassa käytettäisiin. Pyrkimyksenä oli myös löytää vakiintu-

⁶ Luento WtW-projektin laivaseminaarissa marraskuussa 2003.

⁷ Sitoutuminen on käsite, jota on hyvin vaikea arvioida edes itsereflektoiden, joten sitä ei tässä yhteydessä ryhdytä lähemmin määrittelemään tai tarkastelemaan.

neita ”polkuja”, käytänteitä, jotka selkeyttäisivät asiakkaalle paikallista palvelutarjontaa. Yhteiset keskustelukanavat olivat olleet auki aiemminkin, mutta nyt oli luotiin mallia sille, että asiat hoituvat käytännössä yhteisesti sovitulla tavalla. Verkostomallin kehittäminen tarjoaisi kokemuksia palveluohjauksesta asiakastyössä. Työrenkaassa todettiin, että yhdessä määritellyt tavoitteet yhtenäistävät toimintatapoja.

Verkostotoiminnan systematisoimisen uskottiin helpottavan kunkin omaa työtä, koska eri toimijoilla olisi samat toimintaohjeet. Haasteena koettiin näiden yhteisten ohjeiden sovittaminen omaan perustyöhön: mitä lisäarvoa ohjeet antavat ja millä tavalla ne sovitetaan oman organisaation toimintakäytäntöihin? Kaikilta osin verkostotoiminnan kokeiluvaiheeseen ei tuonut ratkaisua tähän ongelmaan. Etenkin sosiaalitoimen lakeihin ja asetuksiin perustuvaan toimintatapaan ei Forssan verkostotoiminta tunnu sopivan. Sen on koettu olevan niin lähellä sosiaalitoimessa jo tehtävää toimintaa, ettei varsinaista halukkuutta projektissa kehitetyn toimintamallin käyttöönottoon tuntunut löytyvän. Sosiaalitoimen edustaja on kuitenkin ollut koko ajan mukana toimintamallin kehittämisessä, vaikkei systematisoidun verkoston lisäarvoa hahmotettukaan. Työrenkaassa kehitetyn verkostotoimintamallin tarkoitus ei ole ollut rakentaa päällekkäistä tai rinnakkaista verkostoa, vaan tehdä jo olemassa olevan verkoston rakenteet, puitteet ja resurssit näkyviksi kaikille toimijoille sekä mahdollisimman hyvin myös asiakkaille.

Samaan tapaan kuin sosiaalitoimessa myös työvoimatoimistossa toiminta perustuu ennalta määrättyihin asetuksiin. Työvoimatoimistossa kuitenkin yhtenäinen toimintatapa nähtiin mahdollisuutena tukea asiakasta muutoinkin kuin perustyöhön turvin. Työvoimatoimiston odotukset ovat olleet suunnattuina FAI:n suuntaan: tiiviimpi yhteistyö opettajien ja kuraattorin kanssa mahdollistaisi nuoren tukemisen ennen kuin ollaan moniongelmaisessa tilanteessa, jossa ratkaisua on vaikeampi löytää. FAI:n lisäksi työvoimatoimisto on ollut vastaanottavainen myös eri projekteille ja yhteistyökumppaneille. Asiakas ei sotkeudu byrokratian viidaksoon, jos häntä tuetaan kokonaisvaltaisesti. Forssassa nuorten asiakkaiden kohdalla tämä on tarkoittanut esimerkiksi nuorisotyötä tekevien projektien kanssa tehtävää yhteistyötä. Projekteista on löytynyt resursseja jalkautettuun kenttätööhön eli yksilöohjaukseen: etsimään työ- tai harjoittelupaikkaa, yksilökeskusteluun ja elämäntaitojen vahvistamiseen. Periaatteessa projektit ovat toteuttaneet erityistyöllistämisen kentältä tuttua palveluohjausta, jonka tarve Forssassa on ilmeinen.

Forssawork-pilottihanke on tarjonnut yhteistyöorganisaatioille mahdollisuutta lähteä kehittämään paikallista palveluohjauksen käytäntöä. Käytännössä tarjous on pitänyt sisällään yksilöllistä palveluohjausta, konsultointia palveluohjauksen kehittämiseen ja yhteistyöverkostoja. Työrenkaassa ei tähän kehittämistoimintatarjoukseen ole tartuttu, mutta on kuitenkin käynyt ilmi, että projektien tarjoama yksilöllinen palveluohjaus on nähty tärkeänä työnä. Ilmeisesti resurssipula on ollut keskeisin kehittämistyötä rajoittava tekijä.

Verkostotoiminnan arviointia

Forssaworkin projektityöntekijöillä on ollut erilainen huoli toimintamallin kehittämisestä kuin työrenkaan jäsenillä. Työrenkaan jäsenet ovat arvioinnissa kiinnittäneet huomiota ensisijaisesti asiakkaan asemaan, mallin toimivuuteen organisaatioiden välisenä yhteistyömuotona ja sen edelleen kehittämiseen. Projektityöntekijöiden tehtäväkuvaan on oikeastaan sisään kirjoitettuna se, miten mallin kehittäminen ja juurruttaminen paikallisella tasolla tapahtuu. Eri organisaatiot ovat tarkastelleet verkostotoimintaa omasta vinkkelistään, projektilliset laajempina kokonaisuutena. Nämä näkökulmat yhdistämällä on saatu aikaan tässä artikkelissa kuvattu yhteinen voimainponnistus, forssalaisen verkostotoiminnan malli ammatti-instituutista negatiivisesti keskeyttävien nuorten tukemiseksi. Verkostotoiminta elää koko ajan, eikä sen voida koskaan sanoa olevan valmis. Tätä tekstiä kirjoittaessa on projektia jäljellä vielä tovi, joten sinäkin aikana forssalainen verkosto elää ja muuttuu. Tähänastisten kokemusten perusteella on kuitenkin syntynyt joitakin kehittämissuosituksia, joiden toivotaan auttavan niitä jotka työskentelevät samankaltaisen toiminnan parissa.

Organisaatiot valitsivat itse edustajansa työrenkaaseen. Projektin käynnistämävaiheen keskustelut oli käyty organisaatioiden johtajien kanssa. Työrenkaaseen nimettiin kuitenkin käytännön toimijoita, niitä jotka työskentelevät erityistyöllistämisasioiden päivittäin kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden kanssa. WtW-projektin Lahden pilottihankkeessa vastaavassa työrenkaassa organisaatioiden edustajat ovat olleet päätävän tason toimijoita. Se, että työrenkaan jäsenet ovat ruohonjuuritaso kenttätoimijoita, on varmasti helpottanut yhteisen kielen löytämistä: on päästy keskustelemaan yhteisestä asiakaskunnasta. Toisaalta voidaan esittää kysymys siitä, olisiko verkoston toiminta integroitunut tiivimmin organisaatioiden perustehtävään, jos työrenkaassa olisi ollut

mukana henkilöitä, jotka voivat tehdä koko emo-organisaatiota koskevia päätöksiä. Tämä kysymys herää esiin etenkin silloin, kun mietitään toimijatahojen sitoutumista projektin toimintaan. Jos työrenkaan toiminnasta olisi tehty esimerkiksi yhteinen sitova sopimus organisaation ja projektin välillä, olisi toiminta ehkä koettu enemmän ”omaksi” kuin nykyisellään. Työengastyöskentelyssä opittiin siis se, ettei verkostotoiminnassa kannata jättää mitään oletuksen varaan. Forssaworkissa odotettiin liikaa sitä, että organisaatiot sitoutuisivat toimintaan omaehtoisesti, eikä tehty riittävästi työtä sitouttamisen ja toiminnan kytkemiseksi kiinteämmin kunkin organisaation perustehtävään. Tämän vuoksi työengastyöskentely on tuntunut hieman irralliselta paikallisessa palvelutuottajien kentässä.

Forssawork-pilottihankkeen aivan alkuvaiheessa mukana olleet ihmiset ovat vaihtaneet työtehtäviä tai paikkakuntaa, eivätkä ole enää mukana projektissa. Alkuvaiheen keskustelut on siis käyty eri henkilöiden kanssa kuin jotka sittemmin ottivat osaa varsinaiseen toimintaan projektin käynnistyttyä. Henkilöiden vaihdokset ovat vaikuttaneet osin tiedonkulkuun mutta myös toimintaan sitoutumiseen.

Erityistyöllistämisen kentällä toimivilla on kaikilla sama kysymys: yhteinen kohderyhmä on laaja ja vaikeasti autettavissa. Asiakkaat ovat moniongelmaisia. Vaikka alueellinen työllisyystilanne näyttäisi melko hyvältä, ovat erityisesti ammatillisesta koulutuksesta syrjäytyneet yhä heikossa työmarkkina-asemassa. Työrengas ryhtyi Forssassa pohtimaan, miten verkostotoiminta voisi auttaa perustyöskentelyä. Ensimmäisenä askeleena oli astua yhteisen pöydän ääreen. Pöydän ääreen istuttiin ja lausuttiin ääneen lause ”jotain tarttis tehdä”. Forssaworkilla oli aloittavana projektina mahdollisuus tarjota apua ja tukea paikallisille toimijoille, koordinoida toimintaa sekä olla yhteenvetäjä. Jonkun tuli koota yhteen, mitä vaativan asiakaskentän kanssa tehtiin, millaisia palveluja heille jo tarjottiin ja miten niitä voisi kehittää sekä esittää kysymys, mitä uutta Forssassa tarvitaan. Edellä mainitut kysymykset ovat isoja ja laajoja. Sen vuoksi ne jäivät työrenkaassa konkretisoimatta – ei osattu yhdessä päättää eikä rajata toiminnan aluetta. Tässä korostuu verkostotoiminnan ohjaamisen merkitys: verkosto vaatii selvästi koordinaattoria joka aktiivisesti määrittää tehtävän – tai ainakin patistaa työryhmää määrittelemään sen.

Toimijoilla oli yhteinen tarve toimia ja taustalla vaikutti yhteinen tavoite, mutta se, miten verkostoa voisi käyttää tavoitteen saavuttamisen vä-

lineenä, jäi epäselväksi. Vasta projektin loppuvaiheessa työrenkaassa on nähty sen tarjoamat mahdollisuudet. Työrenkaan kokousten lisäksi kaikkien organisaatioiden kanssa on käyty kahdenkeskistä keskustelua koko projektin ajan. Keskusteluissa on ollut mukana sekä organisaatiotason päätäntävaltaa omaavia toimijoita että kenttätyöntekijöitä. Hekään eivät ole pystyneet tuottamaan intensiivisempää suhdetta perustehtävän ja projektin mahdollistaman verkostotyönkehittämisen välille. Tämän ongelman ratkaisuehdotuksena voi olla toimijoiden aktiivisempi osallistaminen niin projektin suunnitteluun kuin toteuttamiseenkin sekä kirjalliset yhteistyösopimukset. On vaikeaa määritellä johtuuko irrallisuuden tunne forssalaisesta, vahvasti omaan osaamiseen luottavasta ilmapiiristä, projektimme tarjoamien mahdollisuuksien markkinoinnin niukkuudesta vai jostakin täysin muusta tekijästä. Kirjalliset sopimukset laatimalla yhteistä kehittämistyötä olisi väistämättä jouduttu pureskelemaan nykyistä paremmin. Kirjallinen dokumentti koetaan myös sitovammaksi kuin lupaus siitä, että ”juu, me ollaan mukana”. Arjen askareissa on helpompi sivuuttaa lupaus kuin päätös konkreettisesta yhdessä tekemisestä. Sopimus myös velvoittaa molempia osapuolia: verkosto ei synny niin, että joku ulkopuolinen tulee ja tekee sen, mutta toisaalta ulkopuolinen toimija ei voi myöskään astua paikallisen toimijan kentälle ilman yhteistä tavoitetta. Verkostomaisen toiminnan lähtökohdan tulee olla emo-organisaatioissa.

Forssassa verkostotoimintamallia ei päästy kovin laajasti kokeilemaan asiakastyöskentelyssä. Herää kysymys, miksi ei tavoitettu kaikkia niitä nuoria, jotka kohderyhmään kuuluivat? Jäikö verkoston toiminta vain puheen tasolle eikä siirtynyt käytäntöön? Kuten jo aiemmin on todettu, ei kehittämistyö sinällään ole kuitenkaan mennyt hukkaan vaan on toiminut yhteistyötä tiivistävänä prosessina toimijoiden välillä. Kun verkostotyön toimintamalli siirtyy vuoropuheluksi organisaatioiden kesken, voidaan nykyistä suurempien muutosten ajan ajatella alkaneen. Forssan kokoisella paikkakunnalla palveluntuottajien määrä ei ole niin suuri, ettei yhteistä dialogia löytyisi, jos halua ja tahtoa löytyy. Kunkin organisaation ja toimijan tulisi miettiä avoimesti, millä tasolla verkostotyötä meillä halutaan tehdä. Riittääkö verkostoon kuuluminen vai tarvitaanko enemmän? Forssaworkilla oli projektina ilmeisesti suuremmat odotukset verkostotoiminnan syvenemisen suhteen kuin paikallisilla toimijoilla. Mietityttämään on jäänyt myös poliittisen päätöksenteon vaikuttavuus toiminnan tasolle asti. Olisiko projektin pitänyt vaikuttaa myös alueen poliittisiin päättäjiin? Olisiko verkostotoiminta tuolloin saanut enemmän syvyyttä?

Verkostotyön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden mittaaminen on hankalaa. Milloin verkoston toiminnan voidaan sanoa onnistuneen? Forssassa tietoisuus toisten palveluntuottajien toiminnasta on lisääntynyt. Projektityöntekijät uskovat että pikkuhiljaa toimintakäytännöt tulevat muuttumaan. Työrengastyöskentely on herättänyt pohtimaan yhteistä toimintaa ja tavoitteita. Forssan ammatti-instituutissa opiskelevien keskeyttämisprosentti on pienentynyt ja opettajakunta on aktiivisesti osallistunut Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillisen opettajakorkeakoulun WtW-projektissa järjestämiin koulutuksiin. AOKK järjesti syksyllä 2003 FAI:n opettajille räätälöidyn koulutuksen joka liittyi erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden tukemiseen ja erityisopetukseen. Kyseinen koulutus tuki Forssawork-projektinkin työtä toimien pellon raivaajana: yhteistyö oppilaitoksen opettajien kanssa on ollut helpompaa, kun he ovat olleet virittäytyneinä ”erityiseen”.

Tätä kirjoittaessa verkostotyön tulevaisuus Forssawork-pilottihankkeen päätyttyä on vielä avoin. Työrengas on todennut, että projekti on oivallisesti pitänyt verkon langat käsissään ja sen päätyttyä tämä tehtävä jää avoimeksi. Projektityöntekijät toivovat, että paikalliset ihmiset näkevät verkostotyön oman perustyön kehittämisenä ja tarttuvat konkreettisiin toimiin yhdessä. Vahvuutena ovat ne muutamat aktiiviset ihmiset, jotka ovat innostuneet toiminnasta ja sitoutuneet siihen. Heidän panoksensa ei yksistään riitä, vaan tukea ja apua muilta yhteistyökumppaneilta tarvitaan. Työrenkaassa havaittiin, että kun kolme nuorten tukemiseen liittynyttä projektia päättyvät Forssassa, jää iso aukko toimintakenttään. Kuka tai mikä taho tämän aukon täyttää? Uusi projekti? Yksityinen palveluohjaaja?

Liite 1

Palvelusopimus



Forssawork –pilottihanke

Toimintamallikokeilu

PALVELUSOPIMUS

ForssaWork -projekti pyrkii tukemaan 18-25 -vuotiaita nuoria oman ammatillisen suunnan löytämisessä, elämänhallinnassa, opiskelussa ja/tai työllistymisessä. Keväällä 2004 toteutettavan toimintamallikokeilun tavoitteena on eri palveluntarjoajien tehokkaampi verkostoyhteistyö ja palvelun parantaminen.

Tällä palvelusopimuksella vahvistan osallistumiseni toimintamallikokeiluun ja sitoudun projektiin osallistuvana henkilönä seuraavaan:

1. Tuon rehellisesti julki ne asiat, joiden kohdalla tarvitsen muutosta elämäni ja jotka vaikuttavat opiskeluuni tai työllistymiseeni.
2. Olen valmis työskentelemään yhdessä laadittavan henkilökohtaisen etenemissuunnitelman mukaisesti.
3. Oman tuki- ja yhteistyöverkostoni jäsenet (esim. viranomaiset tai vanhemmat) saavat vaihtaa minua koskevia sellaisia tietoja, joilla on merkitystä opiskeluni tai työllistymiseni kannalta. Olen tutustunut tätä tiedonvaihtoa koskeviin säädöksiin (ohessa), ja annan luvan tiedonvaihtoon näiden säädösten puitteissa.
4. Minulla on oikeus saada tieto asioitani koskevista päätöksistä ja niiden perusteluista sekä tiedoista, joita projektityöntekijät vaihtavat tuki- ja yhteistyöverkostoni kanssa.
5. Palvelusopimuksen purkamisesta neuvotellaan ja päätetään yhdessä. Se voidaan purkaa työntekijän/viranomaisen tai osallistujan

aloitteesta. Sopimus raukeaa viimeistään, kun osallistuja on saavuttanut yhdessä asetetut tavoitteet eikä enää tarvitse palvelua.

6. Toimintamallissa mukana olevat työntekijät toimivat yleisten salassapito- ja vaitiolovelvollisuussäännösten mukaisesti.

VAHVISTUS

Aika _____ Paikka _____

Allekirjoitukset

Asiakas (ja huoltaja)

Avainhenkilö

Päivämäärä, josta lähtien ohjaus on alkanut _____/_____/200_____

Liite Palvelusopimukseen

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

6 luku

Rekisteröidyn oikeudet

24 §

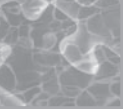
Informointi tietojen käsittelystä

Rekisterinpitäjän on henkilötietoja kerätessään huolehdittava siitä, että rekisteröity voi saada tiedon rekisterinpitäjästä ja tarvittaessa tämän edustajasta, henkilötietojen käsittelyn tarkoituksesta sekä siitä, mihin tietoja säännönmukaisesti luovutetaan, samoin kuin ne tiedot, jotka ovat tarpeen rekisteröidyn oikeuksien käyttämiseksi asianomaisessa henkilötietojen käsittelyssä. Tiedot on annettava henkilötietoja kerättäessä ja tallettaessa tai, jos tiedot hankitaan muualta kuin rekisteröidyltä itseltään ja tietoja on tarkoitus luovuttaa, viimeistään silloin kun tietoja ensi kerran luovutetaan.

Edellä 1 momentissa säädetystä tiedonantovelvollisuudesta voidaan poiketa:

- 1) jos rekisteröity on jo saanut nämä tiedot;
- 2) jos se on välttämätöntä valtion turvallisuuden, puolustuksen tai yleisen järjestyksen ja turvallisuuden vuoksi, rikosten ehkäisemiseksi tai selvittämiseksi taikka verotukseen tai julkiseen talouteen liittyvän valvontatehtävän vuoksi; tai
- 3) kerättäessä tietoja muualta kuin rekisteröidyltä itseltään, jos tietojen antaminen rekisteröidylle on mahdotonta tai vaatii kohtuutonta vaivaa taikka aiheuttaa rekisteröidylle tai tietojenkäsittelyn tarkoitukselle olennaista vahinkoa tai haittaa eikä talletettavia tietoja käytetä rekisteröityä koskevaan päätöksentekoon taikka jos tietojen keräämisestä, tallettamisesta tai luovuttamisesta on nimenomaisesti säädetty.

Lähde: www.finlex.fi



Artikkeleiden kirjoittajat

Haiminen, Terhi

YTM, projektikouluttaja, Worth the Work -projekti, Kiipulan Aikuis-
koulutuskeskus

Hongisto, Virpi

YTM, projektikouluttaja, Worth the Work -projekti, Kiipulan Aikuis-
koulutuskeskus

Lampinen, Pirjo

FK, projektijohtaja, Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opet-
tajakorkeakoulu

Mäki-Kerttula, Arto

Mekaanisen puuteollisuuden insinööri, opettaja, tekniikka ja liikenteen
sekä matkailu-ravitsemis- ja talousalan koulutusalojohtaja, Forssan am-
matti-instituutti

Perkka, Noora

Seutukoordinaattori, Forssan Seudun Kehittämiskeskus Oy

Ora, Petteri

Projektipäällikkö, Worth the Work -projekti, Kiipulan Aikuiskoulutuskeskus

Rimmi, Pirkko

YM, lehtori, johtava koulutussuunnittelija, työnohjaaja, Hämeen ammattikorkeakoulu, sosiaalian koulutusohjelma

Uusikylä, Petri

VTL, partneri, Net Effect Oy

Veikkola, Päivi

YM, lehtori, psykologi, Hämeen ammattikorkeakoulu, sosiaalian koulutusohjelma