

KIRSTI MÄENSIVU
ULLA RASIMUS

OPAS NUORTEN OHJAUS- JA PALVELUVERKOSTOILLE

Opit käyttöön-hanke

*Opit
käyttöön*

Sisällys

Kenelle opas on kirjoitettu, Mihin opasta tarvitaan ?	4
1. Laki ja kunta luovat kivijalan nuorten ohjaus- ja palveluverkoston työskentelylle	5
1.1. Kunta asettaa verkoston	5
1.2. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on johtamisen apuväline	6
1.2.1. Palvelujen kehittämisessä tarvitaan erilaista tietoa	6
1.2.2. Tieto nuorten kasvu- ja elinoloista	7
1.2.3. Tieto palveluiden toimivuudesta	9
1.2.4. Suunnitelmallista tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta	9
2. Minkälainen on meidän kunnan verkosto?	12
2.1. Miten tarkastelemme nuorten palveluita?	12
2.2. Kunta täsmentää tehtävän	13
2.3. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto liittyy paikallisiin toimijoihin	15
2.4. Kaksi esimerkkiä verkoston rakenteeksi	16
Esimerkki I: Laaja-alainen ohjaus- ja palveluverkosto	17
Esimerkki II: Kunnan eri alueilla toteutuvaan yhteistyöhön perustuva nuorten ohjaus- ja palveluverkosto	18
2.5. Kolme lisänäkökulmaa	19
Onko verkosto uudistaja?	19
Uusi ryhmä vai vanhalle ryhmälle lisätehtävä ?	20
Verkoston voimavarat ja resurssit	20
3. Verkoston sisäiset työskentelytavat kehittyvät	22
3.1. Verkosto luo yhteisen käsityksen tehtävästään	22
3.2. Minä puheenjohtajana	24
3.3. Tavoitteena yhteisöllinen, osallistava ja ratkaisukeskeinen toimintatapa	26
3.4. Työnjakoa ja yhteistä toimintaa	29
3.5. Kieli ja käsitteet työvälineinä	30
3.6. Erilaiset näkemykset ovat verkoston voimavara ja haaste	30
Intressit törmäävät	31
3.6. Kompromissi ei aina ole paras ratkaisu	33
3.7. Osallisuus ja Me- henki	34
4. Jokainen jäsen löytää paikkansa verkostossa	36
4.1. Verkoston jäsenten työrooliin, ajattelutapaan, kokemuksiin tutustuminen	36

Sisällys

4.2.	Minä organisaationi edustajana	37
4.3.	Minä verkoston jäsenenä.....	38
5.	Ulkoiset suhteet	39
	Hyvät kohtaamiset	39
	Vuosikello.....	38
	Ulkoinen viestintä	39
6.	Työvälineitä puheenjohtajalle	41
6.1.	Monialainen osallistava kokous	41
6.2.	Työpaja ongelmanratkaisun työvälineenä	44
6.3.	Laajennettu verkostotapaaminen / -seminaari	46
	Verkostoseminaarin suunnittelu	46
	Seminaarin vaiheet	45
	Verkostoseminaarin kulku	48
7.	Dokumenointi ja raportointi	49
8.	Arviointi.....	50

Kenelle opas on kirjoitettu, Mihin opasta tarvitaan ?

Nuorisolain mukaan kunnissa tulee olla nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat nuorten kannalta keskeiset hallinnonalat kuten opetus-, sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimet sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Myös muut viranomaiset kuten esimerkiksi puolustusvoimat voivat kuulua verkostoon.

Verkostotyön tueksi on aiemmin ilmestynyt Kimmo Aaltosen toimittama kirja ”Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö”. Kirja on laaja käsikirja monialaisen yhteistyön perusteista ja nuorten hyvinvointia edistävästä toimintamuodosta.

Nyt käsissäsi oleva opas on tehty osana ESR – rahoitteista Opit käyttöön – hanketta. Tämä opas on käytännöllinen työväline ohjaus- ja palveluverkostojen johtamiseen ja käytännön toteutukseen. Oppaan alkuosassa paneudutaan ohjaus- ja palveluverkoston tehtävämäärittelyyn sekä verkoston kehittämisen ja jatkuvan uudistumisen perusasioihin. Oppaan loppuosaa käsittelee verkostotyön käytännön toteutusta.

Lähtökohtana oppaan kirjoittamisessa on ollut ajatus ohjaus- ja palveluverkoston toiminnasta monialaisena, ratkaisukeskeisenä ja yhteisöllisenä verkostona. Käytämme ohjaus- ja palveluverkostosta jäljempänä myös lyhyempää termiä verkosto. Puhuessamme verkoston yhteyksistä muihin kuin verkostoon kuuluviin yhteistyötahoihin, puhumme laajennetusta verkostosta.

Korostamme tässä oppaassa verkoston tehtävämäärittelyn, tavoitteenasettelun, verkostotyön rakenteiden sekä verkoston sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen perustavalaatuista merkitystä. Kannustamme verkostojen asettajia ja puheenjohtajia rakentamaan verkostoista luovia, innovatiivisia ja tehokkaasti toimivia.

Kuntien ohjaus- ja palveluverkostot ovat ja tulevat olemaan hyvin erilaisia. Toivomme, että tämä opaskirja toimii innostajana, muistilistana ja arvioinnin työvälineenä erilaisille verkostoille. Opas on tarkoitettu nostamaan esiin tärkeitä verkostotyössä kohdattavia asioita ja antamaan käytännön työvälineitä verkoston johtamiseen ja verkoston työhön osallistumiseen.

Olemme liittäneet oppaaseen paljon kuvia ja taulukoita. Ajatuksenamme on, että puheenjohtaja käyttää oppaan kuvia työvälineinä oman verkostonsa toiminnan suunnittelussa ja verkoston työskentelyssä. Toivomme, että aineistoa käytetään verkoston jatkuvan kehittämisen apuvälineenä nostamalla erilaisia verkoston toimintaan liittyviä asioita tarkasteluun systemaattisesti. Näin aineisto tulee myös ohjaus- ja palveluverkoston toiminnan arvioinnin työvälineeksi.

Kirsti Mäensivu

Ulla Rasimus

1. Laki ja kunta luovat kivijalan nuorten ohjaus- ja palveluverkoston työskentelylle

1. 1. Kunta asettaa verkoston

Vuoden 2011 alusta tuli voimaan laki nuorisolain muuttamisesta (693/2010). Tällöin lisättiin nuorisolakiin (72/2006) monialaista yhteistyötä ja etsivää nuorisotyötä koskevat pykälät. Muutetun nuorisolain 7a §:n 1 momentin mukaan kunnissa tulee olla nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat nuorten kannalta keskeiset hallinnonalat kuten opetus-, sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimet sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Myös muut viranomaiset kuten esimerkiksi puolustusvoimat voivat kuulua verkostoon.

Uudistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa nuorten mahdollisuutta saada tarvitsemansa julkiset palvelut ja samalla tehostaa nuorten sosiaalista vahvistamista kehittämällä nuorten varhaista tukea.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkostolle on laissa annettu seuraavat tehtävät:

1. koota tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista sekä arvioida niiden pohjalta nuorten tilannetta paikallisen päätöksenteon ja suunnitelmien tueksi;
2. edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus;
3. suunnitella ja tehostaa yhteisiä menettelytapoja nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtymiseksi;
4. edistää nuorten palveluiden järjestämiseen liittyvän tietojen vaihdon sujuvuutta suunnittele-malla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken.

Ohjaus- ja palveluverkoston tehtävä koskee laajasti erilaisia organisaatioita ja yhteisöjä, jotka järjestävät ja tuottavat nuorille palveluita. Parhaimmillaan ohjaus- ja palveluverkosto on kunnassa nuorten palveluiden kehittämisen moottori, tuki, innostaja ja koordinoija niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Kuntien on syytä verkostoja perustaessaan miettiä tarkoin, kuka antaa verkostolle tehtävän ja kenelle verkosto raportoi toiminnastaan. Eli, kuka on verkostotyön omistaja kunnassa?

Nuorisolaissa ei säädetä, minkä sektorin vastuulle verkoston kokoaminen ja muu koordinaatio kuuluu. Kunta päättää omista paikallisista/seudullisista lähtökohdistaan, mikä toimiala tai kuka viranhaltijoista on paras vastaamaan verkoston toiminnasta. Kunnissa tiedetään, mihin tarpeeseen verkostoa omassa kunnassa tarvitaan, ja kuka sen paras omistaja on.

Ohjaus- ja palveluverkostoa asettaessa on huomioitava, että monialaisen, ylisektorisen yhteistyön velvoite on jo aiemmin sisällynyt useisiin eri lakeihin tai muihin säädöksiin ja suosituksiin. Kunnassa voi hyvin olla jo valmiina lasten ja nuorten palvelujen piirissä toimivia työryhmiä ja verkostoja. Päällekkäisen toiminnan välttämiseksi ohjaus- ja palveluverkoston asettaminen on syytä valmistella eri toimijoiden kanssa yhteistyössä ja kenttää kuunnellen. Verkoston perustamisvaihe on kivijalka verkoston myöhemmälle toiminnalle.



Kuva 1 Kunta perustaa ohjaus- ja palveluverkoston

Ohjaus- ja palveluverkostoa säätelevä nuorisolaki jättää kunnille vapauden perustaa ohjaus- ja palveluverkosto nuoria, nuorten kanssa työskenteleviä ja kuntaa parhaiten hyödyttävällä tavalla. Kuntien on itse arvioitava, mihin asioihin verkoston tulee tarttua, annettava ryhmälle selkeä tehtävä sekä valtuudet ja resurssit toimia (kuva 1).

Selkeä toimeksianto on verkoston toiminnan kivijalka. Se auttaa verkostoa asettamaan omat tavoitteensa, laatimaan suunnitelman tavoitteeseen pääsemiseksi sekä luomaan itselleen vakavasti otettavan toimijan asema nuorten parissa työtä tekevien toimijoiden joukossa. Kun ohjaus- ja palveluverkosto perustetaan avoimesti ja näkyvästi, saa verkosto samalla asettajansa tuen ja mandaatin toimia. Näin verkosto voi aloittaa työnsä omaan osaamiseensa ja taustaorganisaatioidensa tukeen luottaen.

Ohjaus- palveluverkostoa ei tule nähdä vain lainkirjaimen täyttämisenä, vaan mahdollisuutena luoda uudenlainen, monialainen toimintarakente nuorille suunnattujen palvelujen uudistamiseen kunnassa. Ohjaus- ja palveluverkosto on mahdollisuus. Ohjaus- ja palveluverkosto on poikkiallinnollisen toiminnan johtamisen tukirakenne. Verkosto ei voi olla muusta toiminnasta irrallinen toimija.

1.2. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on johtamisen apuväline

1.2.1. Palvelujen kehittämisessä tarvitaan erilaista tietoa

Ohjaus- ja palveluverkostolle annetut lakisäätteiset tehtävät koskevat tiedonhankintaa ja tiedon käyttöä nuorten palvelujen kehittämisessä. Tästä syystä tarkastelemme ohjaus- ja palveluverkoston tiedolla johtamisen apuvälineenä. Liitämme nuorten ohjaus- ja palveluverkoston työn siihen kokonaisuuteen, miten nuorille suunnattuja palveluita yleisesti johdetaan kunnassa.

- Mitä lisäarvoa nuorten ohjaus- ja palveluverkosto voi tuoda nuorten palveluiden johtamiseen?
- Minkälaiseen tietoon nuorille suunnattujen palvelujen johtaminen perustuu?
- Mikä on ohjaus- ja palveluverkosto asema tässä kokonaisuudessa?
- Minkälainen neuvonantaja ja päätöksenteon tuki nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on kunnassa?
- Miten verkostoa kuullaan?

Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan, minkälaista tietoa nuorille suunnattujen palvelujen kehittämiseksi tarvitaan ja mitä tietoa verkostolta odotetaan, pysähdytään hetkeksi määrittelemään, mitä tiedolla yleisesti ymmärretään ja tarkoitetaan.

Mitä ymmärrämme tiedolla?

Tietoa tarkastellaan kolmen eri tason tietona. Ensimmäisellä tasolla tieto on tietoa arkipäivän näkyvistä tapahtumista. Tässä yhteydessä se tarkoittaa tietoa siitä, mitä nuorille kuuluu, saavatko nuoret palveluita, osaavatko nuoret etsiä ja käyttää palveluita ja miten nuoret itse kokevat saamansa palvelut. Arkipäivän kokemustietoa on nuorilla itsellään, heidän vanhemmillaan, nuorten parissa työskentelevillä ammattilaisilla sekä nuorten palveluista vastaavilla johtajilla. Kokemustiedon saamiseksi nuorten kuuleminen on erityinen haaste. Nuoret ovat ainoita, jotka oman kokemuksensa kautta tuntevat nuorten tilanteen ja sen, miten palvelut vastaavat nuorten tarpeisiin. Siksi nuoret pitää saada mukaan verkoston toimintaan.

Toisella tasolla tieto on asiantuntijoiden erityistietoa, jolla tarkoitetaan asioita ja niiden yhteyksiä kuvaavia käsitteitä. Erityistieto syntyy, kun arkipäivän tietoa yhdistellään, jäsennetään sekä kuvataan tilastoina ja muina yhteenvedoina. Yksittäisten kokemusten rinnalla aletaan ymmärtää yleisemmällä tasolla, miten nuorten asiat ovat, minkälaisia asioita nuorten käyttäytymisen taustalla on ja mitkä asiat näyttävät olevan yhteyksissä toisiinsa.

Tämänkaltaista tietoa verkosto saa, kun se yhdistää jäsentensä kokemuksia, tekee kartoituksia nuorten tilanteesta, tutkii tilastoja ja erilaisia selvityksiä. Verkostolle ei riitä pelkkä arkitieto. Verkosto pyrkii saamaan laajemman kuvan asioista kuin pelkän kokemustiedon perusteella olisi mahdollista.

Kolmannella tasolla tieto koskee laajoja kokoavia viitekehyksiä, teorioita ja oppisuuntia, ilmiöiden sekä niiden keskinäisten vaikutus- ja tapahtumamekanismien kuvauksia. Tämänkaltaisesta tiedonkäsittelystä voi olla kysymys esimerkiksi silloin, kun pyritään ymmärtämään nuorten syrjäytymistä ilmiönä. Kysytään, miten syrjäytyminen syntyy, miten syrjäytymistä voidaan ehkäistä ja onko syrjäytyminen oikea käsite kuvaamaan ongelmissa olevien nuorten tilannetta. Tällaista laajempaa teoreettista ja yhteiskunnallista pohdintaa verkosto käy keskenään sekä yhdessä tutkijoiden, asiantuntijoiden ja poliittisten luottamushenkilöiden kanssa. Keinoina voivat olla seminaarit, kuulemiset, raportointi ja epäviralliset tapaamiset.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto tarvitsee tietoa kaikilta yllä kuvatuilta kolmelta tiedon tasolta. Verkostossa tarvitaan tietoa nuorten arjesta ja palveluiden toimivuudesta. Näistä kokemuksista edetään tutkimaan, minkälaisia ilmiöitä arkipäivän kokemukset heijastavat ja mistä yksittäistä kokemusta yleisemmästä asiasta ne kertovat. Yleistysten kautta päästään selittämään ilmiöitä ja niiden syntyä. Tämänkaltaisen tiedonkäsittelyprosessin kautta verkosto jalostaa moninaisen tiedon yhteiseksi ymmärrykseksi ja sitä kautta strategiseksi ja operatiiviseksi toimenpide-ehdotuksiksi.

Seuraavassa käsitellään lyhyesti tiedonalueita (verkoston tehtävät 1–4), joita nuorisolaki edellyttää verkostojen keräävän ja analysoivan ja jonka perusteella verkostot tekevät paikallisia kehittämissuhteita.

1.2.2. Tieto nuorten kasvu- ja elinoloista

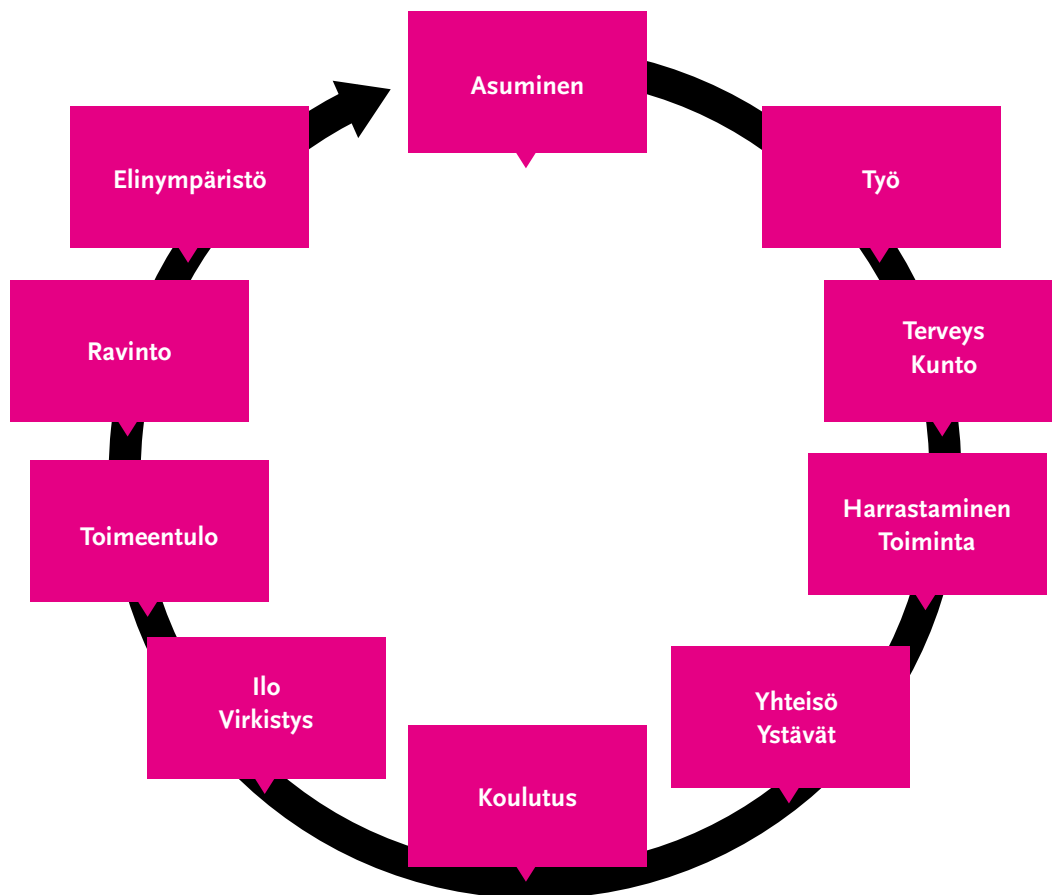
Nuorisolaki edellyttää tiedon keräämistä nuorten kasvu- ja elinoloista. Laki ei tarkemmin määrittele, mitä kasvu- ja elinolotieto on. Kukin verkosto määrittelee kasvu- ja elinolot ja niitä koskevat tietotarpeet tehtävänsä mukaisesti.

Kuvassa 2 on yksi ehdotus, mitä kasvu- ja elinoloihin voidaan sisällyttää. Kokonaisuus sisältää tietoja nuorten asumisesta, työstä, terveydestä ja fyysisestä kunnosta, harrastuksista ja muusta

toiminnasta, yhteisöön kuulumisesta ja osallisuudesta, koulutuksesta, virkistyksestä ja mielialasta, toimeentulosta, ravinnosta ja terveystyötyymisestä, asuin- ja elinympäristöstä.

Nuorten kasvu- ja elinoloja tulee tarkastella myös sen mukaan, miten hyvinvointierot ilmenevät tytöillä ja pojilla, eri alueilla, eri sosiaaliryhmissä, eri vammaisryhmillä ja maahanmuuttajanuorilla.

Kuva 2 osoittaa hankittavan ja käsiteltävän tiedon määrän olevan erittäin laaja. Jotta nuorten hyvinvoinnista saadaan kokonaiskuva, on laaja-alaiseen hyvinvointikäsitykseen perustuva ja ko-



Kuva 2 Nuorten kasvu- ja elinoloja koskeva tieto

ko ikäluokkaa koskeva tarkastelu (edes jollakin tavalla) kuitenkin välttämätöntä. Vaarana nimittäin on, että nuorten asioissa keskitytään yksipuolisesti esimerkiksi koulutusta ja työllistymistä koskeviin tietoihin. Tiedetään kuitenkin hyvin, että koulutuksesta ja työstä syrjäytymisen taustalla on asioita, joiden selvittäminen auttaa ymmärtämään syrjäytymisen mekanismeja ja kohdentamaan toimenpiteet täsmällisesti. Siksi laaja-alainen tarkastelu on välttämätöntä. Tuskin tarvitsee muistuttaa, että kaikessa tietotulvassa on osattava myös erottaa isot ja pienet asiat toisistaan.

Monialaisen tiedon turvaamiseksi verkoston jäsenet tulee nimittää siten, että verkosto saa jäsentensä kautta paitsi kokemustietoa myös jäsenten tausta-organisaatioiden tietojärjestelmien tuottamaa tietoa kaikilta nuorten hyvinvoinnin osa-alueilta. Verkoston käytössä oleva tieto on monitasoista. Tieto on verkoston jäsenten omaa, ammattilaisten ja nuorten kokemustietoa, tilastotietoa, raportoitua tietoa esimerkiksi hyvinvointikertomuksista ja kouluterveystutkimuksesta, kyselyraportteja, aiemmin tehtyjä tutkimuksia, asiantuntijakatsauksia ja niin edelleen.

1.2.3. Tieto palveluiden toimivuudesta

Nuorten kasvu- ja elinolotietojen rinnalla verkoston toinen ja kolmas tehtävä edellyttävät tiedon keräämistä palvelujen toimivuudesta, palveluihin ohjautumisesta ja palveluista toiseen siirtymisestä. Verkoston tehtävänä on edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus. Näiden tehtävien hoitamiseen verkosto tarvitsee tietoa asiakasvirroista ja asiakaspalautteesta. Tämän tehtävänsä myötä verkosto on tekemisissä palveluiden suunnittelun, toteutumisen ja seurannan kanssa.

Miten verkosto saa tätä tietoa? Verkoston jäsenillä on asemastaan ja tehtävästään riippuen sekä arjen kokemustietoa että palvelujen seurantatietoa. Omasta työstä ja omalta toimialalta tiedon saanti on verkoston jäsenille luonnollinen tehtävä. Kun verkoston tehtävänä on kuitenkin katsoa palveluita kokonaisuutena, sellaisena kuin nuoret palveluiden kokonaisuuden kohtaavat, tulee eri toimijoiden paneutua myös toistensa tietoihin ja tuoda omat tietonsa samaan pöytään ja yhteiseen tarkasteluun.

Verkoston tulee saada tietoa kaikista nuorille suunnatuista palveluista. Tämän tiedon saamiseksi verkoston tulee toimia hyvässä yhteistyössä nuorten parissa toimivien yhteisöjen, erilaisten toimipisteiden, järjestöjen ja oppilaitosten kanssa. Eri tahojen odotetaan avaavan omia kokemuksiaan ja tiedostojaan sekä osallistuvan yhteiseen palveluiden arviointiin. Kukin taho tarkastelee omaa toimintaansa suhteessa muihin palveluihin. Näin tullaan tietoiseksi toinen toistensa toiminnasta. Kokonaisuuden kehittämiseksi eri osapuolet näkevät yhteisen arvioinnin ja palvelujen kehittämisen kaikkien etuna. Tämänkaltaisen tiedon saamiseksi ja yhteiseen käsittelyyn saattamiseksi keskijohdon osallistuminen verkostotyöhön joko jäsenenä tai taustalla asiantuntijoina on erittäin tärkeä.

Erilaisen tilastotiedon, tilastoanalyysien ja palautetiedon rinnalla verkosto tarvitsee kokemustietoa suoraan nuorilta. Nuoret voidaan ottaa mukaan palveluiden arviointiin monin eri tavoin, riippuen kunnan tavasta yleensäkin osallistaa nuoret heitä koskevien asioiden käsittelyyn. Nuorilta saatu palautetieto, nuorille suunnatut kyselyt ja nuorten asiakasraadit rikastavat verkoston tietoa palveluiden toimivuudesta. Verkosto voi myös itse järjestää nuorten ja nuorten kanssa työskentelevien ammattilaisten tapaamisia, ja olla läsnä siellä, missä nuoret ovat. Nuoret voidaan ottaa paljon nykyistä enemmän mukaan myös palveluiden suunnitteluun. Nuoret ja heidän lähiyhteisönsä voidaan valtuuttaa myös itse järjestämään toimintaa ja tuottamaan sitä kautta tietoa omaehtoisen toiminnan uusista mahdollisuuksista.

Tiedon saaminen ja välittäminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Verkosto rakentaa yhteistyösuhteensa niin, että se tunnetaan ja sille välitetään monipuolisesti tietoa nuorten tilanteesta ja palveluiden toimivuudesta. Verkosto halutaan kumppaniksi keskustelemaan nuorten asioista, ja sillä on muiden toimijoiden luottamus toiminnan ohjaamiseen ja koordinointiin. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tulee saada kunnassa sellainen asema, että se saa luontevasti tietoa nuorten asioista. Nuorten itsensä, koulujen ja oppilaitosten henkilöstön, nuorisotyöntekijöiden, harrastustoiminnan ohjaajien ja eri toimialojen esimiesten tulee mieltää ohjaus- ja palveluverkosto keskeisenä kumppanina ja toimijana, jolla on mandaatti ja valtuutus koordinoida toimintoja nuorten parhaaksi.

1.2.4. Suunnitelmallista tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta

Verkoston neljäs tehtävä velvoittaa verkostoa edistämään nuorten palveluiden järjestämiseen liittyvän tietojenvaihdon sujuvuutta suunnitteleamalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken. Miten erilaiset tiedot siirtyvät viranomaiselta toiselle? Minkälainen on hyvä viranomaisten ja muiden toimijoiden välinen tiedonvaihdon toimintakulttuuri ja menettelytavat? Tässä kohdin haluamme vielä erikseen muistuttaa, että nyt ei puhuta yksilöä koskevista tiedoista, vaan yleisestä nuor-

ten kasvu- ja elinoloja sekä nuorten palveluita koskevasta tiedosta.

Tiedonvaihdoista puhuttaessa on tärkeää palata tiedon luonteeseen. Puhutaanko arkitiedon välittämisestä, tilastotietojen avoimuudesta vai laajemmasta nuoria koskevasta tulkitsevasta tiedosta. Osa verkoston tiedonvaihtoa toteutuu kirjallisesti. Osa tiedosta välittyy vain yhteisessä vuorovaikutuksessa.

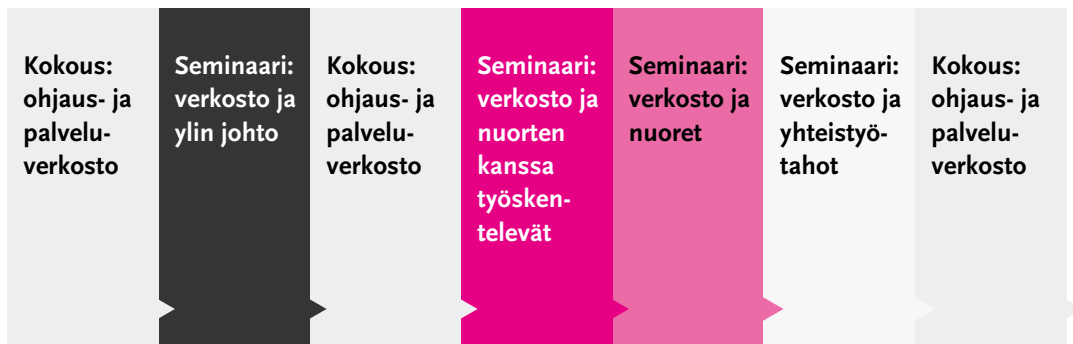
Ideaalitilanteessa verkosto toimii ”avoimen datan periaattein”. Tällöin eri organisaatiot tuovat omat tietonsa avoimesti verkoston yhteiseen tarkasteluun ja osallistuvat yhteiseen keskusteluun palveluiden kehittämistä. Yhteisen tiedonkäsittelyn myötä innostutaan myös uudenlaisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen.

Tiedonkulun linkkejä ovat verkostojen jäsenet. Jokainen verkoston jäsen on linkki omaan tausta-yhteisönsä sekä tietojen tuojana että eteenpäin viejänä. On tärkeää, että verkoston jäsenet tuntevat toistensa taustaorganisaatiot ja ymmärtävät niiden toimintatapoja. Näin opitaan näkemään myös uudenlaiset yhteistyön mahdollisuudet. Toimintojen uudistaminen edellyttää, että yhteisesti hankittu ja tulkittu tieto muuttuu myös yhteisiksi näköaloiksi, mielikuviksi ja tahtotiloiksi parantaa nuorten palveluita.

Suunnitelmallinen tiedonkäsittely

On itsestään selvää, ettei kerätyn tiedon määrä ole oleellista. Tiedon käyttö johtamisen apuvälineenä ei ole vain tiedonkeruuta. Se sisältää myös tiedon suodattamisen, käsittelyn ja analysoinnin. On tärkeää, että verkoston jäsenet tuovat verkoston yhteiseen käsittelyyn jo omassa organisaatiossaan esivalmistettua aineistoa, tehtyjä ja analysoituja havaintoja nuorten tilanteesta ja nuorten palveluiden tilanteesta. Kun havaintoja on jo omassa organisaatiossa analysoitu, rikastetaan tietoa kuulemalla verkoston muiden jäsenten ja asiantuntijoiden näkemyksiä asiasta. Yhteisen työstämisen perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia.

Tiedonkäsittelyn kokonaisprosessiin tarvitaan yhteisesti sovittu toimintatapa. Ehdotamme toimintamallia, jossa verkosto erilaista tietoa saadakseen tapaa suunnitelmallisesti laajempaa verkostoa (kuva 3). Alla olevassa kuvassa ehdotetaan erillisiä seminaareja/tapaamisia ylimmän joh-



Kuva 3 Suunnitelmallinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus

don kanssa, nuorten kanssa työskentelevien ammattilaisten kanssa, nuorten kanssa ja yhteistyötahtojen kanssa. Erilaisissa tapaamisissa voidaan keskittyä erilaiseen tietoon ja sen käsittelyyn.

Verkoston voima näkyy siinä, minkälaisista keskustelua nuorten asioista verkosto käynnistää paikallisella tasolla, minkälaisen tuen se tuottaa päätöksenteolle ja minkälaiseksi nuorisopoliittiseksi toimijaksi verkosto kehittyy. Verkoston tulisi käyttää tietoaan rohkeaan uudistamiseen ja innostamiseen. Verkosto, sen kokoama ja analysoima tieto, hyödyntää nuoria vain silloin, kun tieto saa verkoston jäsenet muokkaamaan omaa toimintaansa ja tarkastelemaan omaa toimintaansa osana kokonaisuutta.

Verkosto osoittaa omalla toiminnallaan, mitä viranomaisten hyvä tiedonvaihto on. Verkosto rakentaa keskusteluareenat ja vuorovaikutusyhteydet taustayhteisöihinsä, keskeisiin päätöksentekijöihin ja toimijoihin.

Mistä tieto saadaan – miten tieto raportoidaan

Tiedonkeruu, tiedon analysointi ja johtopäätösten tekeminen muodostavat jatkumon, jossa jokaisella vaiheella on oma tärkeä tehtävänsä. Kokonaisuutta voidaan suunnitella alla olevaa taulukkoa apuna käyttäen. On tärkeää muistaa, että jokaiselle tiedolle etsitään merkityksiä nuorten nykytilanteesta ja tulevaisuudesta käsin.

Mitä tietoa kerätään?	Mistä tieto saadaan?	Mikä merkitys tiedolla on nuorten kannalta katsottuna?	Mihin tiedon tulisi vaikuttaa?	Kenelle/keille tieto raportoidaan?

2. Minkälainen on meidän kunnan verkosto?

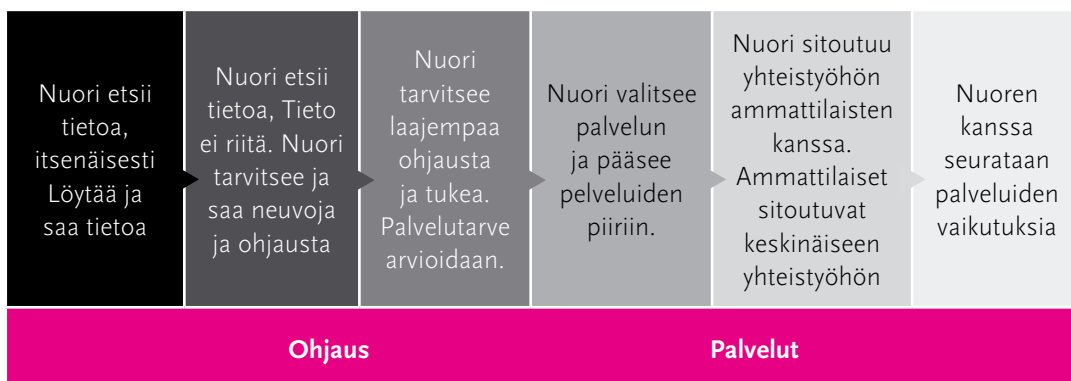
2.1. Miten tarkastelemme nuorten palveluita?

Nuorten palveluita voidaan tarkastella eri tavoin ja eri näkökulmista. Tarkastelutavasta riippuen näyttäytyy myös palvelujen kehittämisen tarve ja laajuus erilaisena.

Sektorikeskeinen tarkastelu. Yleisemmin nuorille suunnatut palvelut ja erilaiset toiminnot jäsenetään luettelemalla lakisääteiset ja muut palvelut: perusopetus, toisen asteen koulutus, nuorisotyö, etsivä nuorisotyö, psykososiaaliset palvelut, terveydenhuolto, päihdepalvelut, TE-keskuksen palvelut, harrastukset. Näin ryhmiteltynä palveluja tarkastellaan toisistaan irrallisina ja omaehtoisina. Palveluita ohjataan sektorikohtaisesti ja palveluiden kehittäminen toteutetaan organisaatioiden omina sisäisinä prosesseina.

Toinen tapa tarkastella nuorten palveluita on katsoa palveluita nuoren eli palvelun käyttäjän näkökulmasta.

Kuvassa 4 esitetään jatkumo, jossa kuvataan nuoren polkua asiakkaana yleisellä tasolla. Nuorelle tärkeitä kysymyksiä ovat, mitä palveluita on olemassa, mistä niistä saa tietoa, mistä saa neuvoja ja ohjausta, miten palveluihin pääsee ja onko palveluista apua.

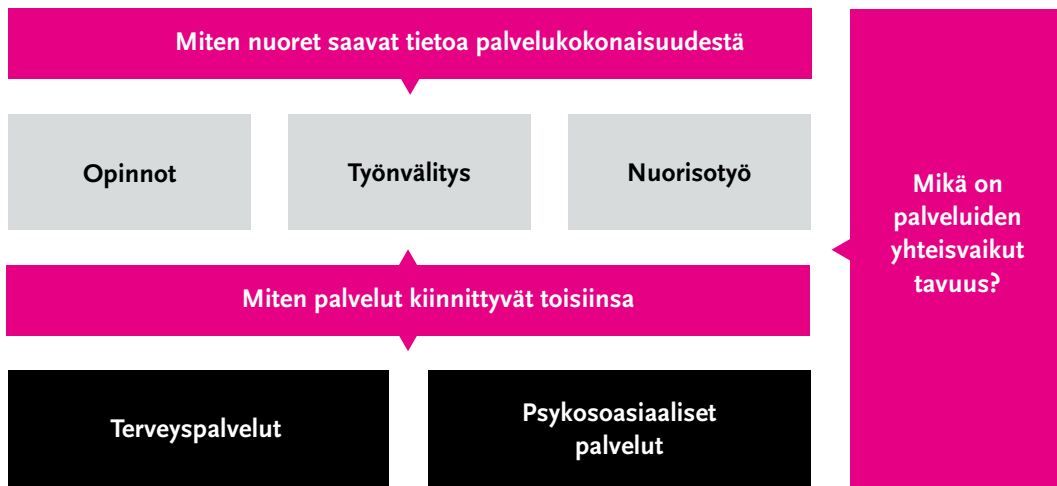


Kuva 4 Nuoren asiakkuuspolku

Nuoren elämässä palvelut kiinnittyvät aina toisiinsa. Nuorta ohjataan palveluista toiseen, palvelutarvetta arvioidaan eri paikoissa, jopa yhtä aikaa ja mahdollisesti hieman eri tavoin. Nuori saa ohjeita, jotka saattavat paikasta riippuen painottaa vähän eri tavoin. Palveluiden vaikuttavuuden parantamiseksi, on alettava puhua palveluiden kokonaisuudesta ja palveluiden yhteisvaikuttavuudesta. Tämä tuo monialaiseen yhteistyöhön uuden haasteen. Yhteistyö ei enää ole työnjakoa, vaan pidemmälle menevää yhteisen palvelumallin kehittämistä.

Kun palveluja katsotaan nuorten asiakaspolun näkökulmasta, saadaan palveluiden keskinäinen toimivuus/toimimattomuus näkyviin. Palveluiden kehittämiskohteet eivät enää näyttäydä yksittäisen palvelun kehittämistarpeena vaan kokonaisuuden kehittämisen tarpeena (kuva 5). Aletaan kysyä, onko olemassa yhtä paikkaa, yhtä puhelinumeroa, yhtä nettiosoitetta, josta nuoret saisivat tiedon palveluista Miten palvelut kiinnittyvät nuoren kohdalla toisiinsa? Mikä on palvelujen yhteisvaikuttavuus?

Pelkkä yhteistyöstä puhuminen ei enää riitä. On aika puhua kokonaisvaltaisten palvelukokonaisuuksien kehittämisestä? Palvelukokonaisuus sisältää nuoren oman vastuun yhteistyöhön sitoutumisesta, kulloisenkin asian mukaisen ydinpalvelun ja sitä tukevat palvelut (mahdollisesti säh-



Kuva 5. Palvelukokonaisuus nuoren näkökulmasta

köiset) sekä nuoren arkea rikastavat muut toiminnot. Eri palvelut ja toiminnot muodostavat nuoren näkökulmasta kokonaisuuden, jossa kaikki osaset tähtäävät samaan tavoitteeseen. Tämänkaltaisen ajattelun herättää aivan uudenlaisten ylisektoristen palvelujen/toimintojen kehittämistarpeen. Ideaalitalanteessa palvelukokonaisuudesta ja sen seurannasta vastaa nuoren tukena yksi henkilö. Esimerkkejä tämänkaltaisesta toiminnasta on eri puolella maata, mutta tulevatko kaikki tällaiset esimerkit projekteista.

Palveluiden kehittäminen asiakkaan näkökulmasta edellyttää asiakkaiden kuulemistakin, eikä vaan kuulemistakin vaan mukaan ottamista omien palveluidensa suunnitteluun ja kehittämiseen. Esimerkkejä asiakkaan mukaan ottamisesta palveluiden kehittämiseen on monissa palvelumuotoiluhankkeissa. Esimerkkejä löytyy myös pidemmälle menevästä valtuuttamisesta, jossa nuoret itse, heidän lähiyhteisönsä ja asuinalueensa ryhtyvät itse toimimaan nuorten kasvu- ja elinolojen kohentamiseksi. Puhuttaessa koko ikäluokista, on tärkeää muistaa, etteivät nuoret aina tarvitse palveluja vaan toimintaa, jonka järjestäjän ei myöskään tarvitse olla virkamies.

Kolmas näkökulma nuorten palveluihin on palvelujen tuottaminen. Nuorten palveluita ja toimintaa nuorille järjestävät kunta, valtio, kuntayhtymät, järjestöt ja yksityiset yritykset. Kunta voi palveluiden järjestäjänä tuottaa esimerkiksi nuorisopalvelut itse, mutta voi myös ostaa palveluita ulkoiselta tuottajalta. Lastensuojelussa ja psykososiaalisissa palveluissa täydennetään palveluita myös yksityisten palveluntuottajien tarjonnalla. Monialainen verkosto laajenee myös yksityisiin yrityksiin.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston jäsenten tulee tuntea kunnan tapa järjestää palvelut sekä palveluiden järjestämisen strategiset tavoitteet ja periaatteet. Palvelukartan piirtäminen on verkostotyön välttämätön lähtökohta. Kunnat kirjaavat palveluiden järjestämisen tapansa erilaisiin ohjelmiin ja asiakirjoihin, joita kunnittain vaihdellen ovat palvelujen hankintastrategia, lastensuojelusuunnitelma, hyvinvointisuunnitelma, lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma, nuorten työllisyysohjelma, mielenterveys- ja päihdeohjelma, maahanmuutto-ohjelma tai koulutuspoliittiset linjaukset. Jokaisella kunnalla on omat ohjaavat asiakirjansa, joiden tulee olla nuorten ohjaus- ja palveluverkoston käytössä. Muilla toimijoilla on omat vastaavat asiakirjansa. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston työ kiinnittyy näihin asiakirjoihin. Siksi niiden tunteminen on tärkeää.

2.2. Kunta täsmentää tehtävän

Nuorten ohjaus- ja palveluverkostoille on nuorisolaissa annettu neljä tehtävää, jotka täsmennetään kuntakohtaisesti vastaamaan kunnan tarvetta. Tehtävän tarkentaminen kuntatasolla on tärkeää. Ohjaus- ja palveluverkoston tehtävää ja tarvetta mietitään erilaisista näkökulmista:

- Millä tasolla ohjaus- ja palveluverkosto toimii, strategisella vai operatiivisella vai sekä – että?
- Minkälainen tarve ohjaus- ja palveluverkostolle on kunnan, eri toimialojen ja nuorten näkökulmasta?
- Minkälaiset ovat verkoston mahdollisuudet vaikuttaa nuoria koskeviin tavoitteisiin?
- Minkälaisia kehittämistarpeita nuorille suunnatuissa palveluissa on?
- Minkälaisia kehittämistarpeita on nuorille suunnattujen palveluiden välisessä yhteistyössä?
- Minkälaisia mahdollisuuksia nuorten kanssa työskentelevillä työntekijöillä on olla mukana verkostotyössä. Miten verkostotyö sopii omien työtehtävien kokonaisuuteen? Minkälaisia velvoitteita oma työtehtävä/virka-asema asettaa? Minkälaisia ovat oma kiinnostus, osaaminen ja aiemmat kokemukset?

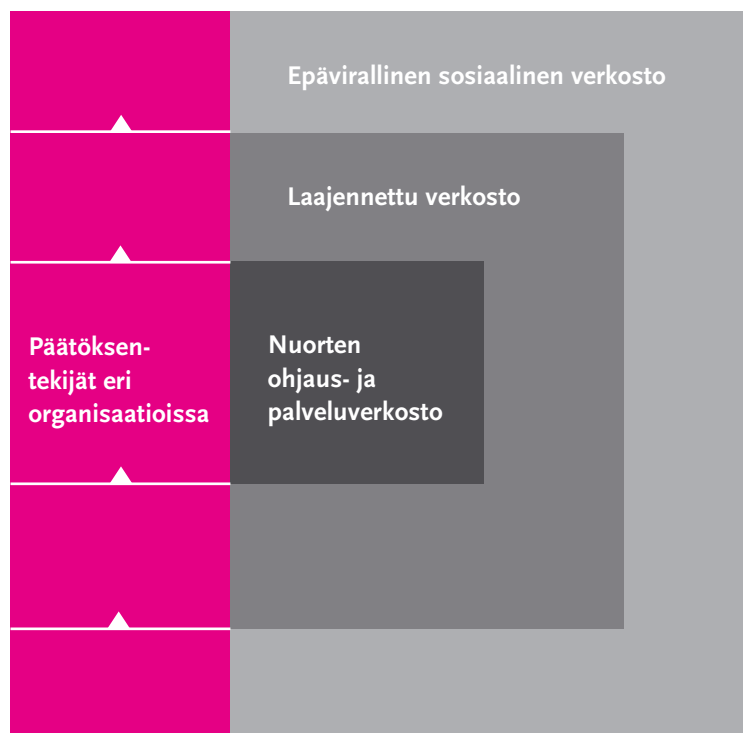
Alla oleva taulukko on tarkoitettu avuksi, kun ohjaus- ja palveluverkoston tehtävää täsmennetään kuntakohtaisesti. Tehtävää annettaessa määritellään samalla, kenelle, miten ja milloin verkosto raportoi toiminnastaan.

Palvelu- ja ohjausverkoston lakisääteiset tehtävät	Mitä tehtävä tarkoittaa meidän kunnassa?	Kenelle ja milloin ohjaus- ja palveluverkosto raportoi?
Ensimmäisenä tehtävänä verkoston tulee koota paikallisesti tiedot nuorten kasvu- ja elinoloista ja niiden pohjalta arvioida nuorten tilannetta päätöksenteon ja suunnitelmien tueksi.		
Toisena tehtävänä verkoston tulee edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus.		
Kolmantena tehtävänä verkoston tulee suunnitella ja tehostaa yhteisiä menettelytapoja nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtymiseksi nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtymiseksi.		
Neljäntenä tehtävänä verkoston tulee edistää nuorten palveluiden järjestämiseen liittyvän tietojen vaihdon sujuvuutta suunnittelemalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken.		

2.3. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto liittyy paikallisiin toimijoihin

Kuten aiemmin on jo todettu, katsotaan nuorten ohjaus- ja palveluverkosta tässä oppaassa osana laajempaa paikallisten toimijoiden joukkoa, paikallista yhteisöä. Alla olevassa kuvassa (kuva 6) nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on eräänlainen ydinryhmä, joka kiinnittyy muihin nuorten kanssa toimiviin tahoihin. Ydinryhmän ympärillä on epävirallinen laajennettu toimijoiden verkosto ja sosiaalinen verkosto eli kaikki ne, joita nuorten asiat jotenkin koskettavat. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kautta eri toimijatasoilta tuleva tieto menee eteenpäin päätöksistä vastaaville tahoille johtopäätöksinä ja ehdotuksina.

Tällainen laaja yhteisö luo ohjaus- ja palveluverkostolle dynaamisen toimintaympäristön kehittämään nuorten ohjaus- ja palvelutoimintaa. Verkosto on elävässä vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Kysymme, voitaisiinko näin myös välttää joskus uhkana oleva ohjaus- ja palveluverkoston liiallinen organisoituminen ja etäännyttäminen kentästä?



Kuva 6 Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto ydinryhmänä

Kuvassa 6 nuorten ohjaus ja palveluverkosto toimii laajemman verkoston ydinryhmänä ja painuu palvelurakenteisiin, palvelujen järjestämisen tapoihin, palveluiden pullonkauloihin eli toimii enemmän suunnittelua, rakenteita ja sopimuksia koskevan yhteistyön tasolla kuin ammattilaisten työtapojen kehittämisen tasolla. Kunnassa toimivat muut monialaiset verkostot (oppilashuoltoryhmät ym.) toimivat yksilöllisellä tasolla ja niitä johdetaan normaalien johtamisrakenteiden kautta. Nämä monialaiset ryhmät tulevat mukaan laajennettuun verkostoon. Näistä ryhmistä välittyvä ammattilaisten tieto on tärkeää tietoa ydinryhmälle.

Laajennetussa verkostossa ovat mukana eri verkostojen ja ryhmien solmuhenkilöt, ammattilaiset, nuoret ja vanhemmat. Laajennetun verkoston tehtävänä on tietoinen ja sovittu ohjaus- ja palveluverkoston toiminnan edistäminen erilaisissa moniammatillisissa yhteyksissä ja omalla toimialalla, tiedon jakaminen verkoston toiminnasta systemaattisesti, ideointi, keskustelujen organisointi ja ohjaaminen, kokemusten hyödyntäminen, vuorovaikutus ydinryhmän kanssa, tiedon ja havaintojen välittäminen ydinryhmälle.



Kuva 7. Yhteisöllisyyden syntymiseen vaikuttavat tekijät

Sosiaalisen verkoston tehtävänä on olla positiivinen sanansaattaja eri tilanteissa, myönteisen asenneilmapiirin luoja, selkiyttävä, innostaja ja kokemusten jakaja.

Kun ohjaus- ja palveluverkosta ajatellaan yllä kuvatulla tavalla erilaisten paikallisten verkostojen ydinverkostona, avautuu sille mahdollisuus todelliseen alueeseen ja paikkaan juurtuvaan ja laajaan luottamukseen perustuvaan yhteistyöhön ruohonjuuritasolla. Tällaisessa laajassa verkostojen vuorovaikutuksessa muutokset nuorten kasvu- ja elinoloihin ja palveluihin toteutuvat alhaalta ylöspäin. Toimintaympäristön muokkaaminen tarkoittaa olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntämistä ja muokkaamista. Kuvassa 7 esitetään kolme keskeistä tekijää, joiden yhteisvaikutuksina ja erilaisina painotuksina ohjaus- ja palveluverkosto kiinnittyy yhteisöön.

Nuoret mukaan ohjaus- ja palveluverkoston toimintaan

Nuorten ohjaaminen osallisuuteen on ohjaus- ja palveluverkoston tehtävä. Nuorten edustajat kutsutaan ohjaus- ja palveluverkostoon. Nuoret saatetaan aikuisten kanssa saman tiedon äärelle, kuulemaan ja tietämään, mitä asioita on käsitellyssä, osallistumaan toimintojen suunnitteluun ja toteutukseen ja saamaan valmiuksia päätöksentekoon osallistumiseen.

Pelkkä nuorten edustuksellisuus ei kuitenkaan riitä. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto pystyy yhdessä edellä kuvatun laajennetun verkoston ja sosiaalisen verkoston kanssa laajentamaan nuorten osallistumisen mahdollisuuksia. Tämä toteutuu, kun eri alojen ammattilaiset omilla tahoillaan osallistavat nuoret omien palveluidensa kehittämiseen, nuorten keskinäiseen vuorovaikutukseen, alueellista yhteisöllistä toimintaa tukevaan toimintaan ja saattavat nuoret näin eri kanavien kautta ohjaus- ja palveluverkoston toiminnan piiriin.

Nuorten ja ammattilaisten yhteisöllisyyden tunnetta lisää se, että paikallisissa verkostoissa kommunikoidaan tyypillisesti omalla nimellä ja toimijat joko jo tuntevat toisensa tai heillä on suuri todennäköisyys tavata toisensa lähiympäristössään. Ammattilaisten ja nuorten yhteiset verkostot ja monimuotoinen, ei vain virallinen, vuorovaikutus vahvistaa nuorten itsearvostusta ja motivaatiota.

Kun keskiöön nostetaan nuoret itse ja toiminta lähtee nuorten omista lähtökohdista ja arjen teoista, osallistumisen motivaatio on vahvaa. Ammattilaisten on kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei nuorten osallistaminen aina onnistu. Omistajuuden tunne saattaa hävitä nuorilta. Se puolestaan vaikuttaa motivaatioon olla tavoitteellisesti kiinnostunut omasta tulevaisuudesta. Osallisuuden ohjaaminen vaatii kärsivällisyyttä. Osallisuuden taitoja opitaan arjessa varhaiskasvatuksesta lähtien. Ammattilaisten tulee järjestää nuorille tulevaisuusverstaita ja ottaa nuoret mukaan tulevaisuuden visioiden rakentamiseen ja uusien tulevaisuus ja vuorovaikutustaitojen haltuunottoon.

2.4. Kaksi esimerkkiä verkoston rakenteeksi

Ohjaus- ja palveluverkosto tarvitsee omistajan. Samassa yhteydessä, kun ohjaus- ja palveluverkostolle annetaan tehtävä, päätetään myös se, minkälaista osaamista, kokemusta ja päätöksentekovalmiutta verkostossa tarvitaan ja miten ohjaus- ja palveluverkosto sijoittuu kunnan ja yhteistyökumppaneiden hallinnollisissa rakenteissa. Ohjaus- ja palveluverkoston omistaja voi kunnan

harkinnan mukaan olla esimerkiksi jokin lautakunta tai kunnanhallitus. Omistajuutta tuetaan niimeämällä myös viranhaltija, jonka vastuulle ohjaus- ja palveluverkoston toiminta kuuluu. Hänen tehtävänä on toimia linkkinä verkoston ja taustaorganisaatioiden välillä. Verkoston puheenjohtaja voidaan nimetä eri tavoin.

Ohjaus- ja palveluverkoston rakennevaihtoehtoja on yhtä paljon kuin on kuntiakin. Seuraavassa kuvataan kaksi erilaista verkoston rakennetta. Näiden kuvitteellisten mallien avulla kunnissa voidaan pohtia ja arvioida oman kunnan ohjaus- ja palveluverkoston rakennetta ja toimintatapaa. Ohjaus- ja palveluverkosto voi olla myös useamman kunnan yhteinen. Seuraavat kaksi mallia on tarkoitettu virikkeeksi ja peiliksi. Lopuksi esitetään vielä kolme lisänäkökulmaa verkoston toimintaedellytyksiin.

Esimerkki I: Laaja-alainen ohjaus- ja palveluverkosto

Ensimmäinen esimerkki on ajateltu tilanteeseen, jossa verkostolle annettu tehtävä on niin laaja-alainen, että sen toteuttaminen edellyttää strategisen tason, keskijohdon ja nuorten kanssa toimivien ammattihenkilöiden osallistumista verkoston työhön (kuva 8). Tällaisia tehtäviä voisivat olla nuorten työllistymisen edistäminen kunnassa, nuorten asuntotilanteen ratkaisu, koulujen keskeyttämisen ehkäisy, nuorten toimeentulon parantaminen. Tehtävän toteuttaminen edellyttää, ei vain yhteistyötä, vaan todellisia panostuksia työ- ja harjoittelupaikkojen hankkimiseen, kesätöiden järjestämiseen, koulutuspaikkojen luomiseen, asumisen ja harrastusmahdollisuuksien turvaamiseen ja niin edelleen. Tämänkaltaiset tehtävät on hoidettava yhteistyössä eri lautakuntien, muiden nuorten kanssa toimivien organisaatioiden kanssa kuten oppilaitokset, TE-keskus ja yritykset. Voidaan puhua ylisektorisesta strategisesta tehtävästä ja strategisesta johtamisesta.



Kuva 8 Laaja-alaiseen strategiseseen tehtävään nimetty ohjaus- ja palveluverkosto

Yllä olevassa kuvassa strategiatasoa edustavien jäsenten tehtävänä on olla linkkinä päätöksentekijöihin virkamies- ja luottamushenkilötasolla, välittää verkostolle strategiset linjaukset, turvata verkoston toimintamahdollisuuksia ja tukea verkoston toimenpide-ehdotusten eteenpäinmenoa. Strategisella tasolla tarkoitetaan kunnallisia luottamushenkilöitä ja ylintä virkamiesjohtoa, järjestöjen johtoa, yritysjohtoa.

Keskijohdon edustajien tehtävänä on tuoda ohjaus- ja palveluverkostolle tietoa nuorille suunnatuista palveluista, seurata asiakasvirtoja, arvioida palvelujen vaikuttavuutta, tuottavuutta ja palveluketjujen pullonkaloja. Ohjaus- ja palveluverkostossa keskijohdon rooli on tärkeä. Sen tehtävänä on viedä omalla sektorillaan eteenpäin verkoston ehdotuksia sekä osallistua nuorten palveluiden yhteiseen uudistamiseen. Keskijohdon edustajien tehtävänä on myös ohjeistaa, tukea ja seurata oman sektorinsa työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista verkostotyöhön.

Nuorten kanssa työskentelevien ammattilaisten tehtävänä on tuoda verkostolle tietoa nuorten tilanteesta ja palveluiden toimivuudesta. He kohtaavat nuoria, toimivat keskenään yhteistyössä,

vaihtavat tietoja ja arvioivat osaltaan nuorten kasvu- ja elinoloja ja palveluiden vaikuttavuutta sekä kehittävät asiakaslähtöisiä palveluita. He välittävät tietoa omalle johdolle, työyhteisölleen ja omille ammattiryhmilleen.

Verkostossa, jolle on annettu laaja tehtävä, on edustus strategiselta tasolta, keskijohdon tasolta ja työntekijätasolta. Nuorisolaissa on lueteltu sektorit, joilta tämän edustuksen tulee olla: opetus-, sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimet sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat, puolustusvoimat. Monialaisuus laajenee, kun ryhmään kutsutaan mukaan järjestöjen ja yritysten edustus sekä nuorten itsensä edustus.

Esimerkki II: Kunnan eri alueilla toteutuvaan yhteistyöhön perustuva nuorten ohjaus- ja palveluverkosto

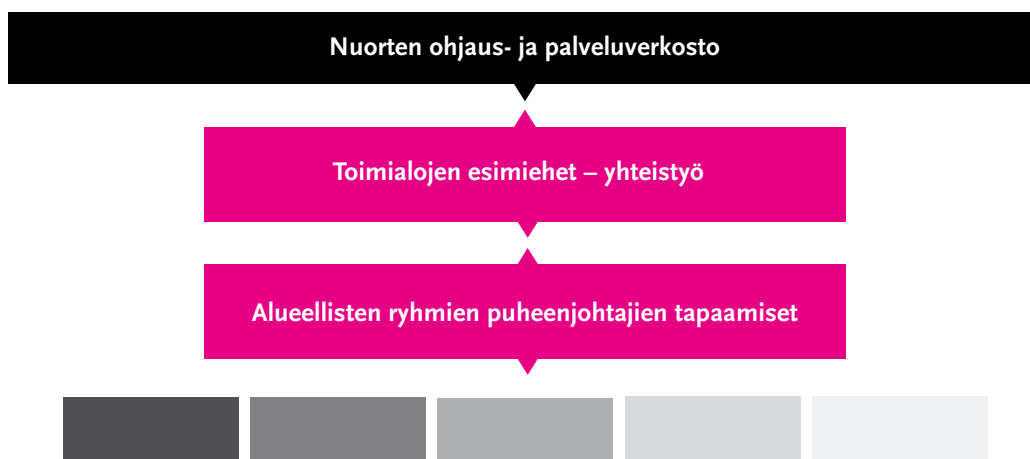
Toisessa, operatiivisen yhteistyön tukena toimivassa verkostomallissa ohjaus- ja palveluverkosto rakennetaan kunnan sisäisten alueellisten ”pienverkostojen” kokonaisuudeksi. Kunnassa on tällöin yksi koordinoiva ja ohjaava verkosto ja sen ympärillä alueelliset ryhmät (kuva 9).

Tämänkaltaisen malli soveltuu suuriin kaupunkeihin ja mahdollisesti seutukunnille. Lähtökohdiana tässä mallissa on, että kunnan eri alueilla on jo olemassa alueellisia ja monialaisia nuorten kanssa työskentelevien työntekijöiden verkostoja. Niihin kuuluu nuorisotyöntekijä, koulukuraattori, koulupsykologi, kouluterveydenhoitaja, erityisopettaja, lastensuojelun työntekijä ja nuorten kanssa työskentelevien järjestöjen / seurakunnan edustaja.

Alueellisessa (kaupunginosaverkostossa) verkostossa voi olla puheenjohtajapari, joka on yhteydessä toisiinsa ja kerää ennalta asioita ja ilmiöitä, joita tulee verkostotapaamisessa työstää tai informoida. Asialista lähetetään osallistujille. Tapaamisessa sihteeri kirjaa päätetyt asiat ja verkoston jäsenet kertovat vielä kukin, mitä lupasivat tehdä ja kenelle sekä mihin oman ammattikuntansa rakenteeseen he vievät tietoa. Alueella toimivien koulujen rehtorit, sosiaalityöstä ja nuorisotyöstä vastaavat esimiehet pitävät yhteyttä alueensa ryhmiin. Alueellinen työskentely kiinnittyy myös alueen oppilashuoltoryhmien tai alueseulojen ja muiden vastaavien toimintaan.

Alueellisella ”kaupunginosamallilla” on operatiivista työtä tukeva ja ennaltaehkäisevä vaikutus. Työntekijät tuntevat lapset ja nuoret jo alakouluikästä lähtien. Myös työntekijöiden välinen tuttuus alueella madaltaa kynnystä ottaa varhaisen puuttumisen periaatteella yhteyttä. Nuorten palvelut kehittyvät ketteriksi ja joustaviksi. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on haaste nuorten palveluille. Työntekijöiden muodostama alueellinen lähiverkko tukee uuden työntekijän perehtymistä alueen nuorten tilanteeseen.

Tässä mallissa verkostotyö kiinnitetään keskijohdon ja työntekijöiden tehtäväkuviin. Eri toimialojen johtoryhmät vastaavat yhteistyöstä alueryhmien kanssa ja välittävät tietoa ohjaus- ja palveluverkostolle. Alueellinen tieto nuorten tilanteesta ja palveluista välittyy ohjaus- ja palveluverkostolle.



Kuva 9 Monialainen ja alueellinen ohjaus- ja palveluverkosto

Kuntakohtainen ohjaus- ja palveluverkosto on koordinaatioryhmä ja perustuu alueellisten verkostojen ympärille. Tämänkaltaisella toimintamallilla tuetaan asiakas- ja yksikkötasolla toteutuvaa työntekijöiden yhteistyötä.

Esitetyt kaksi verkostomallia on tarkoitettu virikkeeksi ja peiliksi kuntien miettiessä, minkälainen verkosto on tarkoituksenmukainen omalla alueella. Seuraavassa käsitellään vielä kolme lisänäkökulmaa, jotka kannattaa huomioida verkostoa koottaessa tai verkoston toimintaa arvioitaessa.

2.5. Kolme lisänäkökulmaa

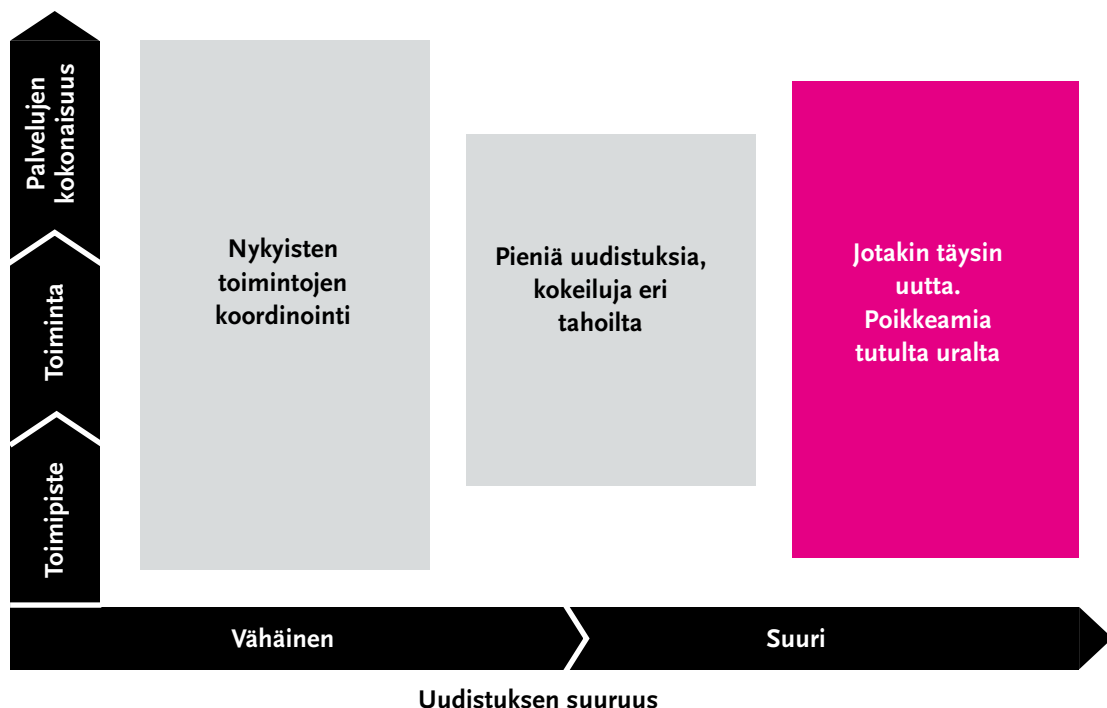
Onko verkosto uudistaja?

Minkä luonteista verkostoa kuntaan tarvitaan? Onko verkosto tiedonvälittäjä ja indikaattoreiden kerääjä, eri toimijoiden yhteensaattaja, muutoksen tekijä, olemassa olevan toiminnan koordinoija, yhteisöön vaikuttaja, päätöstentekijöiden tuki, kontaktipinta nuoriin itseensä? Edistääkö verkosto tiikerinloikkaa vaiko ylläpitää olemassa olevaa toimintaa?

Kuvassa 10 on kuvattu uudistuksen suunnat kahdella akselilla. Vaaka-akselilla on uudistuksen suunta nykyisten toimintojen koordinoinnista ja säilyttämisestä kohti palveluiden uudistamista. Pystyakselilla on uudistuksen laajuus yksittäisestä toimipisteestä ja toimialasta nuorten palveluiden kokonaisuuteen.

Kuava apuna käyttäen pohditaan, minkälaisia uudistuksia nuorille suunnattuihin palveluihin tarvitaan. Jossakin kunnassa ohjaus- ja palveluverkoston tavoitteena voi olla nykytilan säilyttäminen ja turvaaminen sekä hyviksi koettujen toimintatapojen jatkaminen. Toisessa kunnassa voi taas olla tarve suuriinkin muutoksiin, totutulta uralta poikkeamiseen, uusiin kokeiluihin ja palvelujen perinpohjaiseen uudistamiseen. Se, odotetaanko verkostolta nykyisten toimien koordinoimista vai radikaalia uudistustyötä, vaikuttaa verkoston jäsenten nimeämiseen. Verkosto, jolta odotetaan uudistuksia, tarvitsee jäsenikseen rohkeita innovaattoreita sekä johtajia, joilla on valtaa palveluiden järjestämisessä ja uudistamisessa.

Kuvan 10 avulla arvioidaan myös, kuinka laajasti ohjaus- ja palveluverkoston odotetaan tekevän uudistusehdotuksia. Koskeeko uudistustarve yhtä toimintoa tai toimialaa vai tarvitaanko uudis-



Kuva 10 Uudistusten ja muutosten suunta ja laajuus

tusta poikkihallinnollisesti useissa toiminnoissa. Ovatko uudistustarpeet palveluiden sisällä vai palveluiden välisessä yhteistyössä? Mikäli uudistustarpeet koskevat laajasti ylisektorisia toimintoja, tulee verkostolle turvata myös ylisektorisen johtamisen tuki. Tämä tarkoittaa yleensä toimialatason johtajien kiinnittymistä ja sitoutumista verkostotyöhön.

Uusi ryhmä vai vanhalle ryhmälle lisätehtävä ?

Kuten jo aiemmin todettiin, on verkostotyön ja yhteistyön velvoite mainittu useissa eri säädöksissä ja ohjeissa. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto sivuaa oppilashuollollista yhteistyötä, oppilainohjauksen ja opinto-ohjauksen yhteistyötä, lastensuojelulain, nuorten työllisyysryhmien sekä lasten ja nuorten hyvinvointiohjelmien ympärille rakentunutta yhteistyötä.

Ennen kuin perustetaan uusi nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on syytä selvittää, ketkä tätä työtä kunnassa jo mahdollisesti tekevät. Onko kunnassa jo valmiina olemassa ryhmä tai ryhmiä, virallisia tai epävirallisia, jotka voivat ottaa ohjaus- ja palveluverkostoille annetut tehtävät hoidettavakseen? Lainsäätäjä antaa mahdollisuuden liittää tehtävä toisen työryhmän tehtäviin.

Erilaisten työryhmien määrä saattaa olla jo ennestään suuri. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ohjaus- ja palveluverkosta tarvittaisi. Erilaisten työryhmien määrä kertoo lasten ja nuorten ongelmien monimuotoisuudesta ja eri ammattiryhmien yhteistyön tarpeesta. Usein nämä ryhmät toimivat asiakastasolla ei palvelujen suunnittelun tasolla.

Jos kunta päätyy antamaan tehtävän jo olemassa olevalle ryhmälle, kannattaa ennen päätöstä vielä selvittää, minkälaisia asioita kyseinen ryhmä tai verkosto on käsitellyt, miten ryhmän kokoonpano ja asiantuntemus vastaavat nuorisolaissa annetun tehtävän vaatimuksia. Onko ryhmällä valmiuksia ja osaamista uuden tehtävän vastaanottamiseen?

Esimerkkikunnassamme nuorisolain sisältämä tehtävä kytkettiin kunnassa jo aiemmin toimineen nuorten työllisyysryhmän tehtäviin. Kun ryhmän kanssa tarkasteltiin ryhmän käsittelemiä asioita, saatoimme yhdessä todeta ryhmän keskittyneen tehtävänsä mukaisesti nuorten koulutukseen ja työllistymiseen, yritys yhteistyöhön, erilaisista tapahtumista tiedottamiseen ja vähäisessä määrin nuorten harrastustoimintaan. Nuorten terveyteen ja hyvinvointiin, asumiseen ja ystävyyssuhteisiin liittyvät asiat eivät olleet ryhmän asialistoilla. Tehtävän laajentumisen myötä ryhmää täydennettiin terveydenhuollon edustajilla niin, että se saattoi tarkastella nuorten palveluita kokonaisvaltaisesti. Ryhmä oli kuitenkin kehittänyt vahvat toimintatapansa, eikä tehtävän laajentaminen käytännössä ollutkaan helppoa.

Verkoston voimavarat ja resurssit

Kolmas lisäkysymys koskee verkoston resursseja. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävä on vaativa. Tuloksia saavuttavassa verkostotyössä verkoston jäsenyys liitetään jäsenten tehtäväkuviin ja tehtävään varataan työaika. Kysymys ei ole hyvän tahdon varassa tehtävästä yhteistyöstä, vaan osa jäsenten perustyöstä. Kun verkoston jäseniä kutsutaan yhteistyöhön, kysyvät jäsenet, kuinka vahvaa sitoutumista verkostotyöhön odotetaan ja kuinka paljon verkostossa työskentely vie työaika. Työntekijät ovat usein huolestuneita, kuinka paljon monialainen verkostotyö tuo mukanaan kokouksia ja uusia tehtäviä.

Verkoston jäsenten verkostotyöhön käyttämä työaika on keskeinen verkoston voimavara. Verkoston työ edellyttää usein myös erilaista valmistelutyötä. Kenen työaika se on? Sihteerin, kokousvalmistelijan apu on verkostolle tärkeä. Johtavista viranhaltijoista nimetään henkilö, jonka vastuulla on ohjaus- ja palveluverkoston kytkeminen kunnan muihin toimintoihin, ja joka tarjoaa käytännön apuaan verkostolle.

Verkostolla voi tehtävästään riippuen olla tarvetta yhteisiin määrärahoihin, esimerkiksi nuorten asiakaspalautteen keräämiseen kaikille toimijoille yhteisenä hankkeena, nuorten verkkopohjaisen kuulemismenettelyjen kehittämiseen tai seminaarien järjestämiseen. Verkoston työtä tukee, jos pienetkin resurssitarpeet on huomioitu kuten kahvitukset, kopiointit jne. Pienikin määräraha



Kuva 11 Sopimukset ja rakenteet turvaavat työtä

verkoston toiminnan kehittämiseen mahdollistaa vierailuja, seminaareihin osallistumista, vapaaehtoisia tapaamisia. Verkoston yhteiset vierailut muissa kunnissa ja alan seminaareissa vievät asioita usein harppauksella eteenpäin.

Luvuissa 1–2 on käsitelty ohjaus- ja palveluverkoston työn lähtökohtia. Olemme halunneet korostaa kuvan 11 tavoin, että verkostotyössä on kysymys toiminnasta, jolla on tavoitteet ja rakenteet. Vapaaehtoisuus ja hyvä tahto ovat hyviä lähtökohtia. Ne eivät kuitenkaan tuo riittävästi kivijalkaa vaativan tehtävän toteuttamiselle.

Seuraavissa luvuissa 3–8 käsitellään verkoston toimintaa, toiminnan aloitusvaiheeseen liittyviä kysymyksiä, verkoston monialaisuutta, työskentelytapoja, jäsenten rooleja, viestintää ja arviointia. Näissä luvuissa annetaan työvälineitä verkoston puheenjohtajalle ja verkoston jäsenille. Ajatuksemme on, että verkoston puheenjohtaja ei johda vain asioiden käsittelyä. Verkoston johtaminen tarkoittaa asioiden, ihmisten, verkoston rakenteiden, sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuskulttuurin ja päätöksentekokulttuurin johtamista.

3. Verkoston sisäiset työskentelytavat kehittyvät

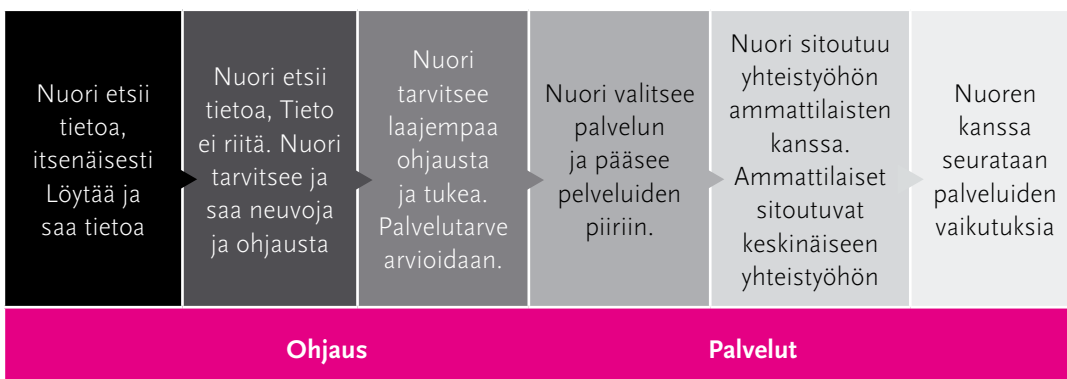
3.1. Verkosto luo yhteisen käsityksen tehtävästään

Verkoston kivijalka on luotu. Nyt siirrytään käsittelemään verkoston toimintatapaa. Selkeästi asetettuun tehtävään ja tavoitteisiin perustuen verkosto rakentaa oman työskentelytapansa. Verkoston vetäjä tai puheenjohtaja (kumpaa nimitystä halutaan käyttää, käytämme niitä vaihdellen) johdattaa verkostonsa tutkimaan tehtäväksiäntoita niin, että kaikille verkoston jäsenille syntyy yhtenäinen käsitys, mitä verkoston tulee tehdä ja mikä on jokaisen verkoston jäsenen rooli verkostotyössä. Verkoston puheenjohtajan tehtävänä on saattaa verkosto aina uudestaan tehtävänsä äärelle, huolehtia verkoston jäsenten mahdollisuudesta osallistua verkoston toimintaan, rakentaa verkoston sisäisiä ja ulkoisia työprosesseja.

Tehtävä laissa	Kuntakohtainen täsmennys	Mihin verkosto tarttuu?	Ideat	Vastuu

Verkoston perehtyy ensimmäisissä tapaamisissaan tehtäväänsä, nuorten tilanteeseen kunnassa sekä nuorten palveluiden kokonaisuvaan. Osa verkoston jäsenistä saattaa tuntee jo nuorisolain ja sen sisältämän tehtävän. Osa jäsenistä aloittaa alusta. Joillekin koko kuntaorganisaatio saattaa olla vieras toimintaympäristö. Tämä on muistettava myös aina silloin, kun verkostoon tulee uusia jäseniä.

Asioiden tarkastelu nuorten näkökulmasta on jatkuva haaste. Jo aiemmin esitetty kuva 4 pitää kättä koko ajan mielessä. Nuorten tilanteeseen perehtyminen, nuorten erilaisten asiakkuuspolkujen ja asiakastarpeiden tunnistaminen muodostavat perustan tehtävän ymmärtämiselle ja yhteisen tavoitteen asettamiselle. Nuorten kokonaisvaltainen hyvinvointi on kaikille yhteinen asia.



Kuva 4 Nuoren asiakkuuspolku

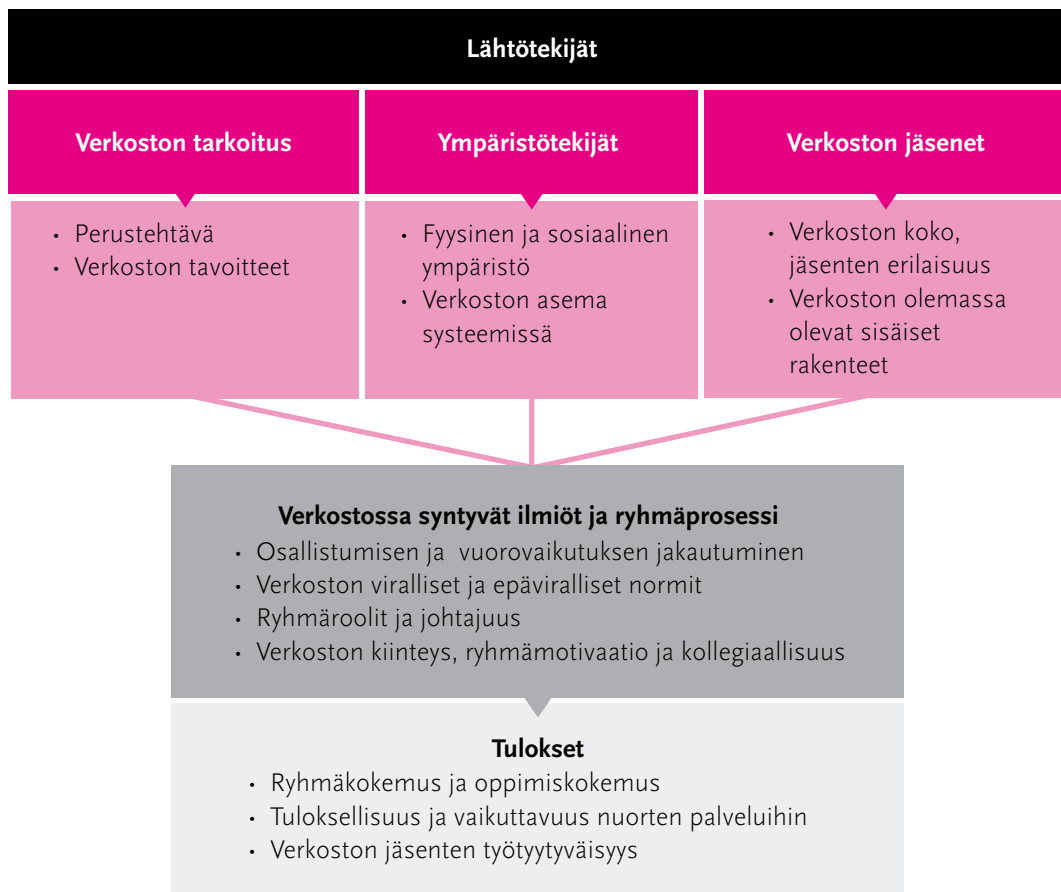
täsmentämään tehtävään. Toimeksiannon perusteella määritellään näkökulmat, joista käsin verkosto lähestyy tehtäväänsä ja asettaa tavoitteensa.

Verkoston vetäjä kertoo heti ensitapaamisessa ajatuksiaan, miten hän ajattelee työskentelevänsä yhteistyössä verkoston kanssa ja minkälaiseen toimintakulttuuriin hän pyrkii. Verkoston jäsenten aikaisemmat kokemukset verkostotyöstä ovat tärkeää kokemustietoa, jota hyödynnetään yhteistä toimintatapaa rakennettaessa.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävä asettuu keskelle nuorten palveluiden kokonaisuutta. Verkosto tutkii tehtäväänsä, asemaansa ja rooliaan osana nuorten palvelujen kokonaisuutta, sen systeemistä rakennetta (kuva 12). Verkosto tekee työtään tietyssä toimintaympäristössä, tiettyjen ajankohtaisten asiakokonaisuuksien parissa ja osana tiettyä ajallista jatkumoa. On hyvä tietää, mitä on ollut, mitä on nyt ja mitä on tulossa. Tällaiseen systemiseen kokonaisuuteen myös verkoston toiminta kohdistuu.

Verkoston on hyvä katsella hetken itseään ”helikopteriperspektiivistä”. Missä oikein olemme, mikä on roolimme tässä toimijoiden joukossa?

Verkoston tarkoitus, toimintaympäristö ja siinä olevat tekijät sekä verkoston jäsenten kokoon-



Kuva 12 Verkostotyön lähtötekijät ja ryhmäprosessi

pano muodostavat keskeisen toimintaympäristön verkoston työlle. Verkostotyö ei ole varsinaista ryhmätyötä, mutta siinä on paljon samankaltaisia ryhmäprosesseja kuin tiiviimmissäkin ryhmissä. Verkostotyön tuloksena ovat paitsi tehtävän suorittamiseen liittyvät nuoriin kohdistuvat tulokset myös verkostotyön sujuvuus ja kokemukset verkostotyöstä. Ohjaus- ja palveluverkoston tulos syntyy monisyisessä ja moniin suuntiin avautuvassa toimintaympäristössä.

3.2. Minä puheenjohtajana

Seuraavaksi käydään läpi, miten verkoston toimintatavat rakennetaan. Koska puheenjohtajan rooli nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa on aivan keskeinen, käsitellään puheenjohtajan roolia ensimmäisenä. Jäsenten rooleihin palataan myöhemmin.

Verkosto tarvitsee toimiakseen puheenjohtajan, joka vastaa sen olemassaololle välttämättömistä tehtävistä. Puheenjohtajalla itsellään tulee olla visio verkoston tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Tärkeää on, että hän kykenee näyttämään suuntaa ja ohjaamaan verkoston jäsenten yhteistä vision ja tavoitteen luomisprosessia. Jos suunnannäyttäjää ja ryhmän toimintaprosessin ohjaajaa ei ole, ei verkosto ole ryhmä, vaan pelkästään joukko yksilöitä, jotka ovat tulleet koolle kutsuttuun verkoston kokoukseen. Verkoston jäsenet eivät silloin vaikuta ja kanna vastuuta kokousten ulkopuolella nuorten ohjaus- ja palveluverkostolle asetettuja tavoitteita edistävästi.

Puheenjohtaja ohjaa ryhmää kokonaisuutena, ei niinkään sen yksittäisiä eri toimialojen jäseniä. Hän tukee verkoston jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa ja toisilta oppimista. Hänen on tärkeätä tuoda esiin arvostuksensa eri ammatteja ja eri toimialojen edustajia kohtaan ja auttaa näin verkoston jäseniä arvostamaan toisiaan. Tärkeä tehtävä on auttaa verkoston jäseniä tekemään näkyväksi ja sanoittamaan näkemyksiään nuorten palveluista ja ratkomaan aktiivisesti ja rakentavasti esille tulevia haasteita.

Puheenjohtajan tehtäviä verkoston kokouksiin liittyen ovat:

- kutsua verkoston kokoukset koolle
- johtaa puhetta verkoston kokouksissa sekä
- tarkastaa verkoston kokouksien muistiot / pöytäkirjat

Käytännössä puheenjohtaja on nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tärkein henkilö. Hänen tehtävänsä on huolehtia kokonaisuudesta, eli siitä, että verkosto toimii niin kuin sen nuorisolain ja kunnan linjausten mukaan halutaan toimivan.

Tämän perusteella puheenjohtaja:

- johtaa ja valvoo verkoston työskentelyä
- johtaa ja valvoo tehtyjen päätösten toteuttamista
- huolehtii työnjaosta ja sen toimivuudesta
- luo aktiivista ja innostunutta henkeä koko verkostoon
- rohkaisee ja kannustaa osallistumaan
- johtaa verkoston toiminnan kaikinpuolista kehittämistä.

Puheenjohtajalla on hyvä olla seuraavia taitoja:

- taito hahmottaa ja suunnitella kokonaisuuksia sekä organisoida toimintaa
- taito jakaa vastuuta ja tehtäviä
- taito tehdä yhteistyötä
- taito kuunnella
- taito innostaa ja motivoida muita
- tieto ja taito toimia lain ja kunnan ohjeistuksen mukaan
- valmius ottaa vastuuta ja olla rohkea

Edellä kuvatut tavoitetietoisuus, verkoston organisointi, tiedonkulku, vuorovaikutus ja johtaminen ovat verkoston toimintakulttuurin kulmakiviä. Päävastuu toimintakulttuurin johtamisesta kuuluu puheenjohtajalle.

Kehittyäkseen tavoitteellisesti toimivaksi verkostoksi ryhmä tarvitsee riittävästi yhteistä aikaa. Puheenjohtajan tehtävä verkoston johtamisessa on säilyttää kysyvää, keskustelevaa ja valmen-

tavaa. Puheenjohtaja pyrkii auttamaan monialaista verkostoa mahdollisimman hyvin päätöksiin. Hän keskustelee, kyselee näkemyksiä ja kuuntelee verkoston jäseniä. Puheenjohtaja tukee, kannustaa ja kantaa vastuuta.

Verkoston huomio kiinnittyy verkoston tasapainoiseen osaamiseen, intoon ja kehittymishaluun. Erinomaiset yksilöt eivät yhdessä riitä muodostamaan hyvää lopputulosta.

Puheenjohtajan tehtävä on luotsata ryhmäänsä eri kehitysvaiheiden läpi luottavaiseksi, sitoutuneeksi ja tehtävästään innostuneeksi monialaiseksi ryhmäksi, jossa yksilöt kantavat vastuuta toisensa ja koko verkoston tavoitteiden toteutumisesta. Puheenjohtajan tehtävä on tarjota verkostolle puitteet, joissa ryhmän kiinteytyminen on mahdollista. Käytännössä hän varmistaa, että ympäröivä organisaatio ja toimintaympäristö todella mahdollistavat nuorten palvelujen ja ohjauksen laadukkaan toteutuksen.

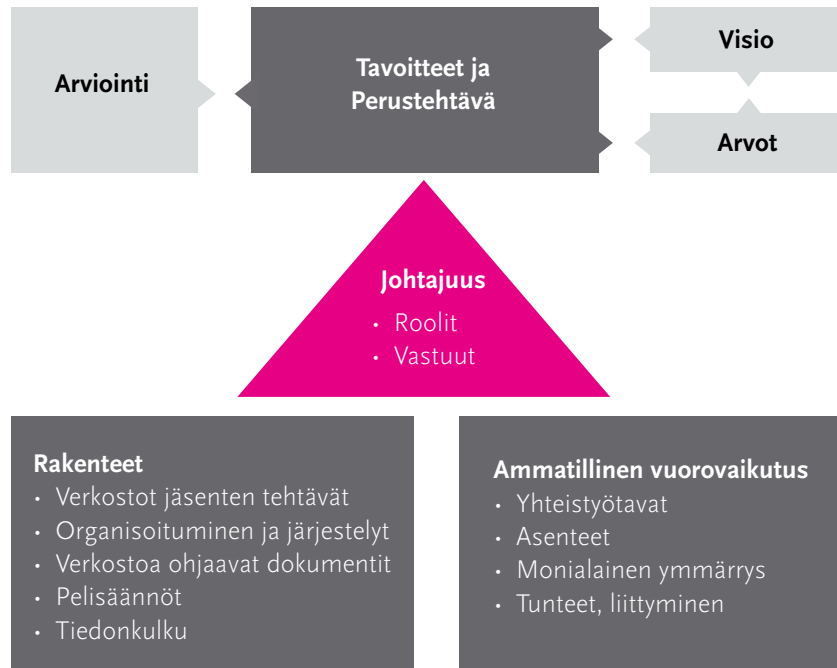
Olemme liittäneet tämän oppaan loppuosan lukuihin ”ohjeita puheenjohtajalle –osion”. Ohjeet koskevat vuorovaikutuksen johtamista erilaisissa tilanteissa. Ohjeiden tarkoituksena on antaa puheenjohtajille työvälineitä johtaa verkostoa niin, että erilaiset näkökulmat tulevat verkoston voimavaraksi.

Ohje puheenjohtajalle: Yksilöllisten tarpeiden huomioimista edistää hyväksyvä ja ymmärtävä vuorovaikutus

- Hyväksytään kaikki puhuttu, tapahtumat, kokemus ja ajatukset ilman omia kannanottoja.
- Osoitetaan hyväksyntää avoimella katsekontaktilla ja luottamusta osoittavalla nyökkäyksellä.
- Muistetaan, että ymmärtävä kuuntelu on tärkeämpää kuin puhuminen.
- Pyydetään kertomaan ja kuvailemaan asiaa lisää.
- Kysytään, mikä verkoston jäsenen kertomassa on hänelle tärkeää.
- Mihin tärkeä asia liittyy?
- Onko hän ennen kokenut / tuntenut samoin?
- Annetaan aikaa miettimiseen.
- Hiljaisuus antaa tilaa.
- Kysytään, mistä hän on asiaan liittyen tyytyväinen /
- Annetaan itselle hyvää palautetta.
- Annetaan tiimin jäsenelle positiivista palautetta.

3.3. Tavoitteena yhteisöllinen, osallistava ja ratkaisukeskeinen toimintatapa

Olemme tässä oppaassa asettaneet lähtökohdaksi verkostojen opastamisen yhteisöllisen, osallistavan ja ratkaisukeskeisen toimintatavan rakentamiseen. Verkoston toiminnan kulmakivet ovat yhteiset tavoitteet, toiminnan rakenteet ja ammatillinen vuorovaikutus (Kuva 13).



Kuva 13 Yhteisöllisen toimintakulttuurin kulmakivet verkostossa

Tavoitteet (kuva 13): Verkoston tavoitteet muodostuvat yhtäältä nuorisolain asettamista tavoitteista, paikallisesti täsmennetyistä tavoitteista sekä verkoston edellisistä itse itselleen muotoilemista tavoitteista. Tietoisuus yhteisistä tavoitteista on yhtä kuin tietoisuus ”meistä ja toiminnastamme.” Tavoitteita kirkastetaan alati ja selkiytetään niihin pääsemisen keinoja. Jatkuva kehittävä arviointi on tärkeä työskentelytapa verkostossa. Kaikissa verkostotapaamisissa arvioidaan toimintaa suhteessa tavoitteisiin, ei vain kuvata tapahtumia viime viikoilta. Tavoitteiden ja vision välinen yhteys vahvistaa toiveikkautta ja herättää tarpeen tutkia arvopohjaa, jolta nuorten ohjaus- ja palveluverkosta kehitetään.

Rakenteet: Verkoston rakenteisiin kuuluvat työn organisointi ja tiedonkulku. Verkosto sopii vastuualueista ja työnjaosta, keskinäisestä tiedonkulusta, viestinnän tavoista ja viestintäkanavista. Verkosto voi perustaa alaryhmiä ja kutsua asiantuntijoita. Sovitut säännöt, ääneen lausutut normit ja sanomattomat normit muokkaavat verkoston toiminnan rakenteellista, rationaalista puolta. Niinpä ehdotukset ja yhdessä sovitut säännöt ovat oleellisia.

Verkostotyön normit ja pelisäännöt koskevat verkoston arkiasioita kuten täsmällisyys kokouksiin osallistumisessa, kutsujen lähettäminen, esteistä ilmoittaminen, kokouskäytänteet ja niin edelleen.

Verkoston rakenteilla tarkoitetaan myös verkostotyöhön käytettävää aikaa, aikataulutusta ja vuorsyntymä.

Ammatillinen vuorovaikutus: Verkoston ammatillinen vuorovaikutus koskee asenteita, jotka kohdistuvat nuoriin, toisiin ammattilaisiin ja yhteistyöhön yleisesti. Asenteet ilmenevät puheta- vassa. Onko puhe nuoria ja muita ammattilaisia kunnioittavaa, suoraa ja rehellistä? Lisääkö puhe luottamusta muihin ja kiinnostusta oppia verkoston muilta jäseniltä?

Verkostotyö vaatii hyviä ammatillisia yhteistyötaitoja. Näitä ovat:

- Vuorovaikutusvastuu
- Hyvä tahto – välittäminen
- Ihmisen kunnioitus
- Vastuu omista ajatuksista, tunteista ja teoista
- Oikein kuuleminen – ymmärtäminen
- Tärkeiden asioiden sanominen – rehellisyys

Kaikkia näitä taitoja voidaan myös verkostotyössä yhteisesti oppia ja harjoitella. Tunteet, tahtotila ja motivaatio ovat yksilöllisiä. Niitä tulee tutkia ja niihin tulee vaikuttaa, jotta ne pysyvät ammatillisen rakentavina. Parhaimmillaan verkostotyössä kehittyvät myös yhteisölliset tunteet, tahtotila ja motivaatio.

Olemme tässä oppaassa asettaneet lähtökohdaksi ja tavoitteeksi, että ohjaus- ja palveluverkostojen toimintaa kehitetään yhteisöllisen toimintakulttuurin periaatteiden mukaisesti. Seuraavissa kuvissa on tarkemmin käyty läpi, mitä yhteisöllinen toimintakulttuuri, verrattuna yksilölliseen toimintakulttuuriin, voi tarkoittaa nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toiminnassa.

Yksilökeskeinen toimintakulttuuri	Yhteisöllinen toimintakulttuuri
<ul style="list-style-type: none">• oman toimialan näkökulmasta katsova• työntekijäkeskeinen• nuoret tukimuotojen kohteina• sirpaleinen	<ul style="list-style-type: none">• monialainen- ja ammatillinen kumppanuus• nuorten osallisuus• roolinvaihto nuorten elämään• nuorten omatoimisuutta, yritteliäisyyttä tukevaa• ennaltaehkäisevä• hyvinvointia koko toimintaympäristön kanssa tietoisesti rakentava

Kuva 14. Yksilökeskeisen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin piirteitä

Yksilökeskeinen toimintakulttuuri	Yhteisöllinen toimintakulttuuri
<ul style="list-style-type: none">• yhteisiä linjauksia tavoitteista ja palvelumuodoista ja tavoitteista ei ole tai• tavoitteet on kirjattu muutaman ammattilaisen toimesta, toimialan tai palveluverkoston tasolla• jokainen ammattilainen asettaa tavoitteet pääasiassa yksin suhteessa omaan työhönsä• tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan pääasiassa yksin	<ul style="list-style-type: none">• Linjaukset, tavoitteet ja tukimuodot on työstetty yhdessä kunnan/ palveluverkoston / nuorten tasolla• jatkumo koulujen välillä on vahva• tavoitteet on kirjattu nuorten palveluverkoston suunnitelmaan ja ne muodostavat pohjan verkoston työlle• tavoitteet on kirjattu lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan ja muihin nuoria koskeviin suunnitelmiin• dokumentit ohjaavat verkoston toimintaa• tavoitteet ja monialaiset roolit ovat eri toimialoilla tuttuja• tavoitteiden toteutumista arvioidaan yhdessä säännöllisin väliajoin (nuoret, ammattilaiset, vanhemmat)• johtopäätökset kirjataan ja tiedotetaan muille

Kuva 15. Tavoitteet yksilökeskeisessä ja yhteisöllisessä toimintakulttuurissa

Yksilökeskeinen toimintakulttuuri	Yhteisöllinen toimintakulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden mukaiset suunnitelmat tehdään ja toteutetaan pääasiassa yksin eri ammattilaisten toimesta • verkosto-/ ryhmä-työparitoimintatapaa ei kehitetä tietoisesti ammattilaisten kesken • yhteistyö on mekaanista • nuorten asioita käsittelevät rakenteet esim. OHR on ongelmanratkaisuautomaatti • aikarakenteita yhteistyölle ei ole tai niihin ei sitouduta • tieto kulkee epäsystemaattisesti • yhteistyö ammattilaisten välillä on pääasiassa tiedottamista ja koordinoitua • tilojen ja muiden resurssien käyttö on jäykkää ja ammattilaiskeskeistä 	<ul style="list-style-type: none"> • suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä • nuori otetaan mukaan oman elämän suunnitteluun ja arviointiin + koti • monialainen verkosto suunnittelee, työskentelee ja arvioi yhdessä • tehokas työryhmätyöskentely koetaan merkityksellisenä ja sille on sovittu aika • OHR:llä on ennaltaehkäisevä kokoonpano ja eriasteisten huolien käsittelyn rakenteet • tietoa jaetaan joustavasti, muiden tarpeita palvellen yhteistyö ammattilaisten välillä on avointa ja ideoivaa, mahdollisuuksia näkevää. • tilojen ja muiden resurssien käyttö on joustavaa, luovaa ja tavoitteellista

Kuva 16 Työskentelyn rakenteet yksilökeskeisessä ja yhteisöllisessä toimintakulttuurissa

Yksilökeskeinen toimintakulttuuri	Yhteisöllinen toimintakulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> • keskustelukulttuuri on monologista oman toimialan todellisuudesta lähtevää • ongelmakeskeinen puhe painottuu • persoonallisuuden piirteet ja mieltymykset määrittelevät keskustelukulttuurin • ammatillisen vuorovaikutuksen periaatteita ei tiedosteta • monialaisessa yhteistyössä ei ole vahvaa luottamus pohjaa • haasteellisissa tilanteissa syntyy jännitteitä ryhmän jäsenten välillä • palautetta ei anneta tai se on kriittistä 	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelukulttuuri on dialogista: kuuntelun taidot tärkeitä myönteinen, ennaltaehkäisevä ja ratkaisukeskeinen puhe nuorista painottuu • tiedostetaan ammatillisen ja yksityisen vuorovaikutuksen erot • nuoret ovat osallisena verkostossa vaikuttamassa ja kantamassa vastuuta koulun / oppilaitoksen ja vapaa-ajan toiminnoista • keskustelukulttuuria yhteistyön välineenä ja ryhmän dynamiikan toimivuutta kehitetään tietoisesti • positiivinen palaute painottuu ja kriittinen palaute on rakentavassa

Kuva 17 Vuorovaikutuskulttuuri yksilö- ja yhteisökulttuurissa

Yksilökeskeinen toimintakulttuuri	Yhteisöllinen toimintakulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> • puheenjohtajuus ei ole osallistuvaa • puheenjohtajan ja jäsenten tehtäväkuvia ja rooleja ei ole sovittu yhdessä • verkosto ottaa vähän vastuurooleja eikä jaettua johtajuutta kehitetä • yhteistyövastuita kokousten ulkopuolella toteutetaan vähän • verkostoa ei ole linkitetty kunnan muihin ryhmiin ja verkostoihin 	<ul style="list-style-type: none"> • monialaisen verkoston periaatteena on osallistuva johtajuus • verkoston jäsenten tehtäväkuvat ja roolit ovat selvät ja ne on yhdessä sovitut • verkoston jäsenten yhteistyövastuita otetaan kokeilevasti • nuoriin luotetaan ja annetaan vastuuta • uutta luova johtajuus on vahvaa

Kuva 18 Johtajuus yksilökeskeisessä ja yhteisöllisessä toimintakulttuurissa

Edellä olevien kuvien avulla verkostot voivat tutkia ja määritellä omaa toimintakulttuuriaan. On tärkeää muistaa, että erilaisissa asioissa vaaditaan myös erilaista johtajuutta. Tavoitteeksi tässä oppaassa esitetään yhteisöllistä toimintakulttuuria tukeva johtamisen tapa.

3.4. Työnjakoa ja yhteistä toimintaa

Nuorten ohjaus- palveluverkosto perustetaan/on perustettu parantamaan nuorten kasvu- ja elinoloja sekä edistämään nuorten palvelujen saatavuutta. Keinona ja työvälineenä tässä työssä on yhteistyö. Käsitys yhteistyöstä voi verkoston eri osapuolilla kuitenkin olla hyvinkin erilainen. Siksi yhteistyöstä ja sen muodoista tulee sopia yhdessä.

Yhteistyö voi olla työnjakoa. Työnjaolla tarkoitetaan yhteiseksi asetetun tavoitteen purkamista niin, että jokainen verkoston jäsen ja hänen taustaorganisaationsa työstää verkoston tavoitteesta oman osuutensa ja kantaa siitä vastuun. Riippuvuus eri toimijoiden välillä kiinnittyy tällöin oman osatavoitteen kautta kokonaistavoitteeseen. Verkoston jäsenillä ei kokoontumisten lisäksi välttämättä ole muita yhteisiä työprosesseja. He tiedottavat verkoston muille jäsenille oman osuutensa etenemisestä.

Yhteinen työskentely tarkoittaa puolestaan sitä, että verkosto toteuttaa joitakin toimintoja tapahtumia yhdessä kantaen toiminnasta yhteisvastuuta. Tulos saavutetaan yhdessä ja vastuu kantetaan yhdessä. Tällöin myös tavoitteen saavuttaminen arvioidaan yhdessä. Yhteinen työskentely merkitsee yhteisiin työprosesseihin osallistumista, suostumista yhteisiin aikatauluihin, menettelytapoihin eli riippuvuutta ja sitoutumista.

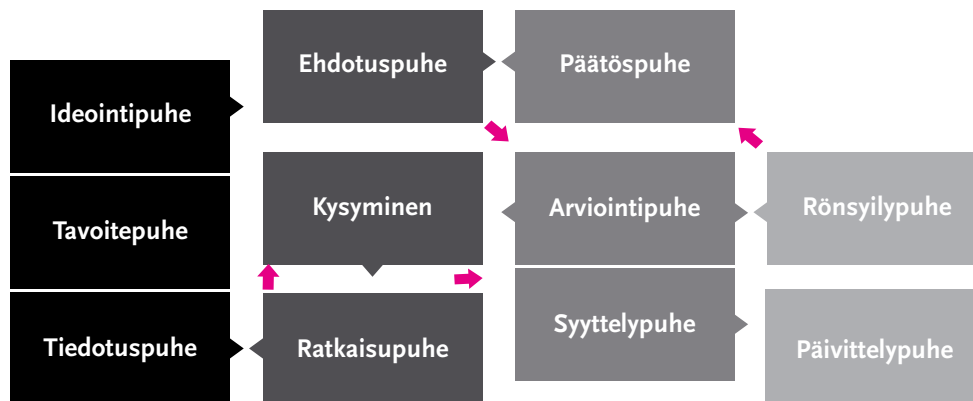
Ohjaus- ja palveluverkoston tulee sen lisäksi, että se sopii keskinäisestä yhteistyöstä sopia myös yhteistyöstä ulkopuolisten tahojen kanssa. Kuten aiemmin todettiin verkoston ympärillä on laajennettu verkosto, jonka tulee tietää niistä odotuksista, joita verkosto yhteistyön suhteen niihin kohdistaa.

Yhteistyöstä sopimisen rinnalla, verkosto määrittelee myös rajansa. On muistettava, että vaikka verkosto onkin yhteistyöverkosto, se ei voi olla täysin avoin ja rajaton. Verkoston tulee luoda rajansa ja sopia, miten halukkaat eri tilanteissa voivat tulla mukaan verkoston toimintaan. Verkosto voi joissakin asioissa olla kaikille avoin arena. Verkosto voi asioista riippuen kutsua eri alojen edustajia mukaan asioiden käsittelyyn.

3.5. Kieli ja käsitteet työvälineinä

Verkoston sisäisen toiminnan tärkeimmät työvälineet ovat toisten kuunteleminen, ajatusten, ideoiden ja mielipiteiden ilmaiseminen sekä johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekeminen. Kielen merkitystä ei voi tässä yhteydessä ylikorostaa. Ollakseen tietoinen kielen ja puhettavan merkityksestä, verkoston tulee kuunnella itseään ja seurata omaa puhumisen tapaansa (kuva 19).

Onko puhe kuulumispuhetta, näkökulmien pohdintapuhetta, ehdotuspuhetta, päätöspuhetta, ratkaisupuhetta, info/tiedotuspuhetta, rönsyilypuhetta, päivittelypuhetta. Ymmärtävätkö verkoston jäsenet toisiaan?



Kuva 19 Puhumisen tapoja

Moniammatillisissa verkostoissa kieli kertoo eri ammattiryhmien tavasta käsitellä asioita. Koulutuksensa ja työtehtäviensä kautta eri ammattiryhmät ja professiot omaksuvat ammatillisen kielen ja ammatillisen identiteetin.

Yhteisessä verkostossa jokaisen jäsenen oma ammatillinen kieli ei kuitenkaan voi olla käyttökieli. Kukaan jäsenistä ei voi olettaa, että toiset ymmärtäisivät täysin toisen alan ammatillisia käsitteitä ja ilmaisutapoja. Verkoston on tehtävänsä hoitamiseksi löydettävä riittävän yhtenäinen tapa puhua asioista. Kielen avulla luodaan yhteistä todellisuutta, tahtotilaa ja unelmia.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että eri ammattilaisten erityinen tieto ei saisi sijaa. On tärkeää pitää mielessä, että monialainen tarkastelutapa edellyttää myös eri ammattikuntien erityisen tiedon ja osaamisen esiintulemistä. On siedettävä myös sitä, että yhteistä ymmärrystä joudutaan hakemaan. On tärkeää, että jokainen ammattiryhmä säilyttää oman identiteettinsä.

Yhteinen kieli ja käsitteet löytyvät ja rakentuvat, kun huolehditaan käsitteiden määrittelystä ja ruokitaan ilmapiiiriä, jossa kysyminen ja ymmärtämisen tarkistaminen on sallittua ja toivottua. Tällä tavoin vältetään, ettei yksikään jäsen koe itseään ulkopuoliseksi.

Yhteisen kielen avulla luodaan paitsi yhteistä ymmärrystä myös verkostolle yhteistä identiteettiä. Verkoston jäsenet kysyvät, keitä me olemme yhdessä, miten me puhumme asioista, miten me työskentelemme yhdessä. Vähitellen ryhmä muodostaa käsityksen ”meistä”. Verkostoon syntyy oma tunnelma, keskinäinen luottamus ja huumori, jotka kaikki helpottavat asioiden yhteistä ymmärtämistä, ideointia, innostumista ja vaikeidenkin asioiden käsittelyä.

3.6. Erilaiset näkemykset ovat verkoston voimavara ja haaste

Monialaisuutta on määritelty eri tavoin. Se voi tarkoittaa eri tieteenalojen yhdistämistä ja eri ammattien välistä yhteistyötä. Monialaisuus viittaa enemmän asioihin. Moniammatillisuus liittyy ihmisiin eri alojen ammattilaisina.

Esimerkkikuntamme ohjaus- ja palveluverkosto määritteli monialaisuuden merkityksiä omassa toiminnassaan alla olevan kuvan mukaisesti (kuva 20). Monialaisuuden selkiyttämiseksi vastaa-
van kuvan piirtäminen voisi kuulua jokaisen verkoston tehtävään.

Monialaisuus ei ole jatkuvaa yhteistä ymmärrystä. Se on myös näkökulmien haastamista, perus-
teluja, sopimuksia ja kompromisseja. Yhteisen toiminta- ja keskustelukulttuurin luominen monia-
laisissa verkostoissa on haasteellinen tehtävä. Verkostoihin etsitään ihmisiä, joilla on erilaista tie-
toa. Sen jälkeen näiden erilaisten ihmisten tulee käsitellä ja yhdistellä tietojaan niin, että tuloksena



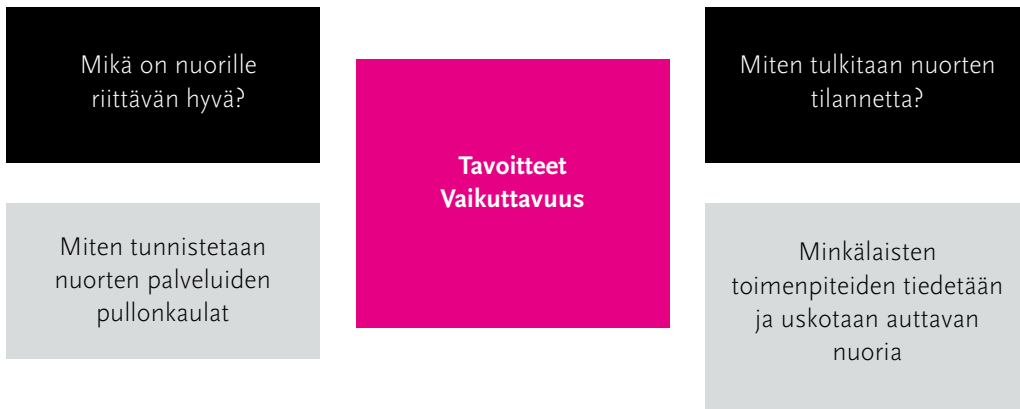
Kuva 20 Monialaisuuden merkityksiä

on riittävä yhteinen ymmärrys asioista. Yhtenäisyyden ja monimuotoisuuden paradoksi on aina läsnä. Tuskastuminen siihen, ettei saa sanotuksi asiaansa riittävän selkeästi ja toisaalta siihen, ettei ymmärrä, mitä toinen tarkoittaa, on monialaisten ryhmien arkea. Tämän vuoksi osa jäsenistä vaikenee.

Yhteinen ymmärrys syntyy erilaisia näkökulmia kuulemalla ja yhdessä asioita pohtien. Nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa käsiteltävien asioiden ollessa luonteeltaan ajankohtaisia ja yhteiskunnallisia, on selvää, että niihin liittyy myös erilaisia intressejä. Asioita joudutaan tarkastelemaan näkökulmista, joissa eri tahojen näkemykset poikkeavat toisistaan. Arkikokemus osoittaa tällaisia keskusteluaiheita olevan esimerkiksi nuorten kiinnostus työhön ja koulutukseen, vanhempien ja kotien vastuu, yritys-elämän vastuu nuorten työllistämisestä ja niin edelleen.

Intressit törmäävät

Jäsenten näkökulmat eroavat siinä, mistä nuorten ongelmat johtuvat, miten eri asioiden syy- ja seuraussuhteita tulkitaan ja selitetään, minkälaisia pullonkauloja nuorten palveluissa on, mikä on nuorille kulloinkin riittävän hyvää, milloin nuoria "hyysätään" liikaa, minkälaisia toimenpiteitä kannattaisi kokeilla, minkälaisia vaikutuksia ja seuraamuksia eri toimenpiteillä on ja miten vaikutuksia mitataan.



Kuva 21 Näkökulmia nuorten tilanteen ymmärtämiseen

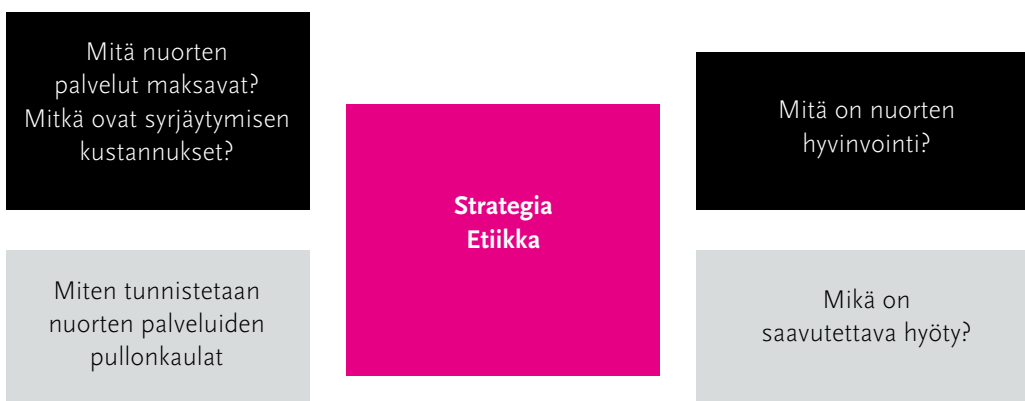
Näkökulmaerot on myös syytä saada näkyville. Ellei näin tehdä, aletaan ongelmia kapeuttaa ja ratkaisuja etsitään vain yhteiseltä mukavuusalueelta. Näkökulmaeroihin saadaan selkeyttä, jos niitä jäsennetään esimerkiksi kuvan 21 tavoin. Asioiden visualisointi tuo etäisyyttä asioihin ja auttaa jäsentämään asioiden välisiä suhteita.

Näkökulmaeroja on varmasti myös toimenpide-ehdotusten suhteen. Profiioilla on erilaisia käsityksiä eri toimintojen ja palvelujen vaikuttavuudesta ja kustannuksista. Kun verkoston tehtävänä on konkreettien ratkaisuehdotusten tekeminen, joudutaan tällöin aina vertailemaan myös eri ratkaisujen vaikutuksia ja kustannuksia. Joudutaan kysymään, paljonko ratkaisut maksavat, mitä hyötyä niistä on, onko vaikuttavuudesta näyttöä, onko hyöty riittävää ja mihin kannattaa panostaa.

Konkreettisissa ratkaisuehdotuksissa koetaan usein, että talous ja hyvinvointi, panostukset ja saavutettava hyöty, asettuvat vastakkain. Käsittelempä verkosto nuorten koulutusta, työssäkäyntiä, työpajojen toimintaa, terveyspalveluita, tullaan kuitenkin aina näihin kysymyksiin (kuva 22). Jotta verkosto pystyy esittämään vakavasti otettavia ratkaisuehdotuksia, on sen kyettävä keskustelemaan asioista inhimillisestä ja hyvinvointinäkökulmasta, mutta myös talouden näkökulmasta.

Verkoston on huolehdittava, että sillä on käytössään riittävästi myös talousosaamista. Sen tulee kehittää työskentelytapa, jossa toimenpide-ehdotuksia katsotaan aina myös talouden näkökulmista. Taloushallinnon edustajan läsnäolo verkoston kokouksissa turvaa tiedon kulun verkostosta myös talousasioita valmisteleville virkamiehille ja päinvastoin.

Puheenjohtajan tulee toimia niin, ettei yhdenmukaisuuden paine estä joidenkin näkökulmien esiintuloa. Puheenjohtajia ja jäseniä rohkaistaan kohtaamaan myös tilanteita, joissa näkökulmat saattavat törmätä.



Kuva 22 Talous kytkeytyy ratkaisuihin

Ohje puheenjohtajalle: Selkiyttävä ja rajoja asettava vuorovaikutus

- Rohkaise jokaista verkoston jäsentä osallistumaan keskusteluun.
- Kannusta osallistujia kuuntelemaan, mitä toisilla on sanottavanaan ja kerrottavanaan.
- Kannusta kysymiseen.
- Anna positiivista palautetta.
- Selkiytä, mistä aiheesta keskustelemme.
- Ohjaa keskustelua, mikä on oleellista menneessä, mikä nykyhetkessä ja mikä tulevaisuudessa.
- Kerro aiheen käsittelyyn käytettävissä oleva yhteinen aika.
- Sanotaan suoraan aihe, mistä on kyse. Rauhallisuudella ja suoruudella ohjataan rehellisyyteen.
- Autetaan verkoston jäseniä testaamaan realiteetteja esittämällä heidän itsensä esittämiä faktoja ja mielipiteitä.
- ”Mieti, mitä rajaa emme voi ylittää...”
- ”Mitä tästä on sovittu / päätetty?”
- Autetaan verkoston jäseniä pysähtymään: ”Oletko ajatellut, että...”
”Ensin sanoit näin..., mutta nyt kerrot että...”
- ”Miten arvelet asian vaikuttavan muihin?”
- Pysäytetään verkoston jäsenet perusteluiden äärelle: ”Kertokaa, miksi...”
””Mihin tämä perustuu...?”
- Palautetaan verkosto tosiasioihin: ”Miettikää, mihin asioihin voimme vaikuttaa, mihin emme?” Tunnistetaan niiden erot.

3.6. Kompromissi ei aina ole paras ratkaisu

Edellä on monet kerrat todettu nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävien olevan monisyisiä. Uskomme ammattimaisten verkostojen käsittelevän eteensä tulevat asiat rakentavasti. Halusimme kuitenkin ottaa mukaan oppaaseen myös haastavien tilanteiden ratkaisemisen.

Jotta haastavista tilanteista ei tulisi toiminnan estettä tai jarrua, on mahdollisista sudenkuopista oltava tietoisia. Haastavia tilanteita ei voi ohittaa huomaamatta. Eryteisesti verkoston puheenjohtajan, mutta myös jäsenten on hyvä tiedostaa oma luontainen ilmaisutapansa ristiriitatilanteissa. Voimme olla passiivisia tavoitteenamme toisten miellyttäminen ja konfliktien välttäminen, aggressiivisia tavoitteenamme omien tarpeiden ja halujen tyydyttäminen ja voittaminen – vaikka toisten kustannuksellakin tai toiset huomioivia tavoitteenamme eri osapuolten tarpeiden tyydyttäminen ja oikeuksien turvaaminen.

Ristiriitojen käsittelyä voidaan kuvata akseleilla puolensa pitäminen - yhteistyö. Erilaisiksi käsiteltävöiksi nousevat tällöin asioiden välttely, kilpailu, mukautuminen, yhteistyö ja kompromissi. Näistä yksikään tapa ei ole toistaan parempi. Jokaisella käsitteilytavalla on omat vahvuutensa ja riskinsä. Tietyissä tilanteissa jokin malli on kuitenkin toisia parempi, kun sitä arvioidaan joko henkilön tai tavoitteen näkökulmasta.

Verkoston on hyvä ottaa tavakseen tarkastella tapaansa ratkoa asioita. Minkälainen ristiriitojen käsittelymalli verkostolla on? Jos jotakin tiettyä mallia ei juurikaan käytetä tai vastaavasti, jos jota-

Ohje puheenjohtajalle: Kolme perussääntöä vaikeisiin tilanteisiin

- Kuuntele toista niin kauan kuin hän haluaa puhua keskeyttämättä häntä tai kerro käytettävissä oleva yhteinen aika.
- Osoita hyväksymistä toisen tunteille myöntämällä todeksi hänen syytöksiään siinä määrin kuin se on mahdollista ottamatta marttyyrin roolia.
- Esitä kysymys, joka ei tartu tunteisiin, vaan on avaus sellaiseen keskusteluun, joka selkeyttää itse asiaa.

kin mallia käytetään lähes aina, on syytä kysyä, viittaako tapa johonkin ”henkiinjäämismalliin”, josta olisi aika päästä eteenpäin.

Henkilöillä ja verkostoilla, jotka osaavat käyttää erilaisia ristiriitojen käsittelymalleja joustavasti tilanteen mukaan, on parhaat mahdollisuudet edistää konfliktien ratkaisua.

3.7. Osallisuus ja Me- henki

Verkoston jäsenet nimetään verkostoon oman organisaationsa ja asiantuntemuksensa perusteella. Verkosto koostuu aluksi yksilöistä. Verkosto muodostu yhteisöksi vähitellen, tietoisien työn tuloksena. Me – tunteen syntyminen lähtee tavoitetietoisuudesta ja osallisuuden kokemisesta. Alkuvaiheen epävarmuudesta kasvaa tavoitetietoisuus, jäsenet oppivat tuntemaan toinen toisensa ja kantamaan yhteisvastuuta. Aletaan kokea ”Me olemme verkosto” (Kuva 23).

Me – ajattelu tulee muistaa myös silloin, kun verkostoon liittyy uusia jäseniä. On pidettävä huolta, että varajäsenet ja uudet jäsenet kokevat kuuluvansa ”meihin”.

Osallisuuden tunne syntyy eri jäsenille eri asioista. Seuraava luettelo osoittaa, kuinka eri tavoin osallisuuden tunne voi syntyä: joku jäsenistä nauttii siitä, että saa ylipäättään olla ryhmän jäsen, toiselle on tärkeää osallistua päätöksentekoon, kolmas haluaa jakaa tietojaan ja oppia toisilta.

Sosiaalinen osallisuus

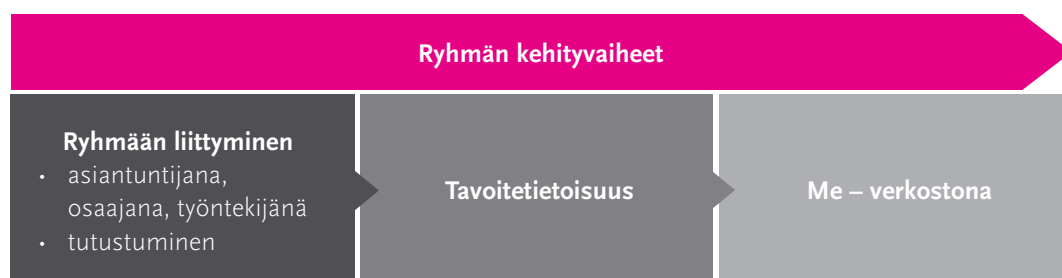
- Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto muodostaa suhdeverkoston, johon kuulumisen tyydyttää liittymisen perustarvetta. ”Kuulun tähän porukkaan – minulla on oma paikkani tässä porukassa”.

Tiedollinen osallisuus

- Minulla on osaamista, jota voidaan hyödyntää tässä verkostossa. Minä opin tässä verkostossa ammatillisesti ja ihmisenä. Hiljainen kokemustietoni tulee jakoon.

Osallisuus päätöksentekoon

- Minulla on vaikuttamisen mahdollisuus. Minun toiminnallani on merkitystä.



Kuva 23 Tavoitetietoisuuden ja osallisuuden kautta verkostoksi

Jaetun vastuun kokeminen

- Kannan osaltani vastuuta. Vastuu ei ole vain joidenkin harteilla. Kannattelen osaltani verkoston toimintaa.

Osallisuus yhteiseen tarinaan

- Minä, työni ja organisaationi liittyy suurempaan kokonaisuuteen

Osallisuuden tunteen taustalla on tiedostettuja ja tiedostamattomia asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Pinnan alla on sekä rakentavia että hajottavia asioita (kuva 24), jotka vaikuttavat jäsenten odotuksiin, tuntemuksiin ja käyttäytymiseen.

Jäsenten ja erityisesti uusien ja vaihtuvien jäsenten epävarmuus omasta itsestään sekä uuteen tilanteeseen liittyvät pelot ja mielikuvat saattavat tehdä verkostoon osallistumisesta jännitteisen kokemuksen. Jotta tiedostamattomat pelot, mielikuvat, pyrkimykset eivät saa valtaa, on tapaamis-ten ilmapiiristä ja tunnelmasta pidettävä erityistä huolta.



Kuva 24 Tietoinen ja tiedostamaton voimavaraksi

Verkoston tunnelmaan vaikuttavat myös erilaiset normi-, vuorovaikutus-, valta- ja tunnesuhteet. Normit, valta ja tunteet tulee myös ottaa rakentavaan käyttöön. Erilaiset tavat reagoida asioihin voivat liittyä jäsenten asemaan organisaatiossa ja omassa ammatissa omaksuttuihin suhtautumistapoihin. Ne hioutuvat yhteisöllisessä toimintakulttuurissa yhteisöllisyyttä tukeviksi.

Me-ajattelun kehittämiseksi yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen rakentaminen on jatkuvaa työtä. Yhteisen kulttuurin, motivaation ja sitoutumisen syntymiseksi on verkoston puheenjohtajan tehtävänä huolehtia siitä, että toiminnalle luodaan pelisäännöt ja sopimukset, jotka edistävät asioiden avointa käsittelyä, selkiyttävät roolit ja muuttavat pinnan alla vaikuttavat asiat voimavaraksi. Pelisääntöjä tarkistetaan ja niistä muistutetaan jäseniä.

Puheenjohtajan on pidettävä erityistä huolta siitä, etteivät hänen omaa toimintaansa pääse johtamaan pinnan alla piilevät ja ääneen lausumattomat negatiiviset asiat. Puheenjohtaja luo ilmapiirin, jossa ääneen sanomattomat normit, arvot ja myytit otetaan rakentavaan käyttöön. Verkostossa opitaan puhumaan ääneen asioista ja kunnioitetaan yhdessä sovittuja tavoitteita ja periaatteita.

Verkoston asettamisvaiheessa on ehkä jo päätetty verkoston jäsenten varajäsenistä. Yhteisen toimintakulttuurin kehittämiseksi on tärkeää, että verkostossa on tietty pysyvyys. Jatkuvasti vaihtuvat jäsenet vievät pohjan tavoitetietoiselta toiminnalta. Varajäsenten ja uusien verkostojäsenten perehdyttämiselle luodaan toimintamalli.

Kannattaa arvostaa myös sitä, että verkoston arkiset, ulkoiset tunnusmerkit ja rutiinit tukevat verkoston toimintaa. Tällaisia voivat olla kokouspaikka, tapa aloittaa kokous, kokouskäytänteet, kutsujen muoto, muistioiden muoto.

4. Jokainen jäsen löytää paikkansa verkostossa

Tässä luvussa tarkastellaan, miten verkostotyössä tuetaan jokaisen jäsenen osallistumista ja sitoutumista verkoston toimintaan.

Jäsenten sitoutumista verkostotyöhön edistää se, että verkoston toimintakulttuuri mahdollistaa jokaisen jäsenen täysipainoisen osallistumisen toimintaan. Jäsenet tulevat ryhmään organisaatioidensa edustajina, mutta myös yksilöinä. Tämän vuoksi verkostotyössä ihmisten tulee tuntee toistensa ammatillista työroolia ja ajattelutapaa, mutta jonkin verran myös toisiaan ihmisinä. Tämä auttaa avoimen vuorovaikutuksen muodostumista, keskinäisen ymmärryksen syntymistä sekä luo turvallisuuden tunnetta ilmaista itseään avoimesti.

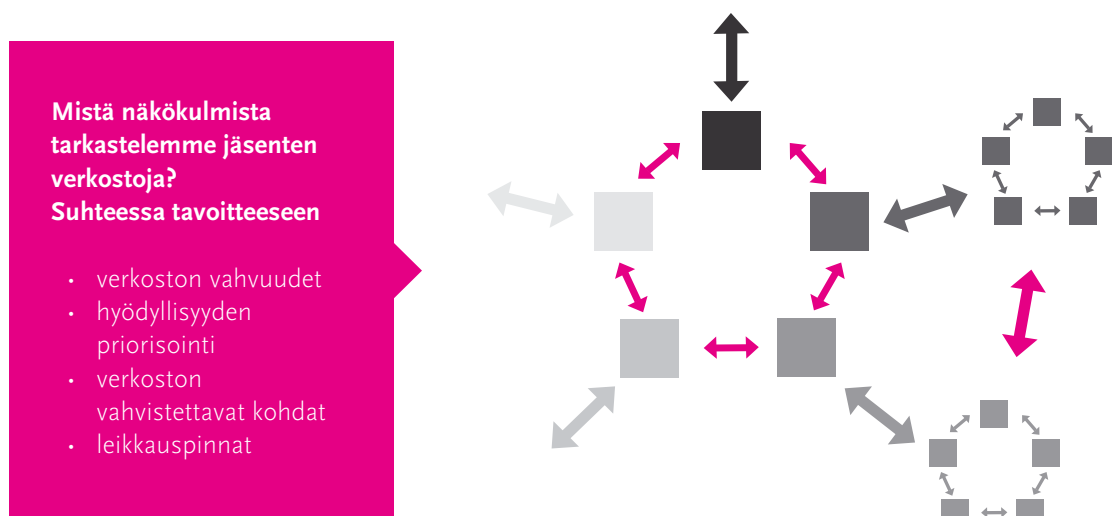
4.1. Verkoston jäsenten työrooliin, ajattelutapaan, kokemuksiin tutustuminen

Tutustuminen verkoston jäseniin aloitetaan verkoston kuvan piirtämisestä (kuva 25). Suosittelemme menettelyä, jossa jokainen verkoston jäsen piirtää aluksi oman verkostonsa suhteessa nuoriin sekä nuorten ohjaukseen ja palveluihin. Jokainen esittelee kuvansa. Tämän jälkeen piirretään yhteinen kuva nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kiinnittymisestä erilaisiin toimijoihin ja verkostoihin.

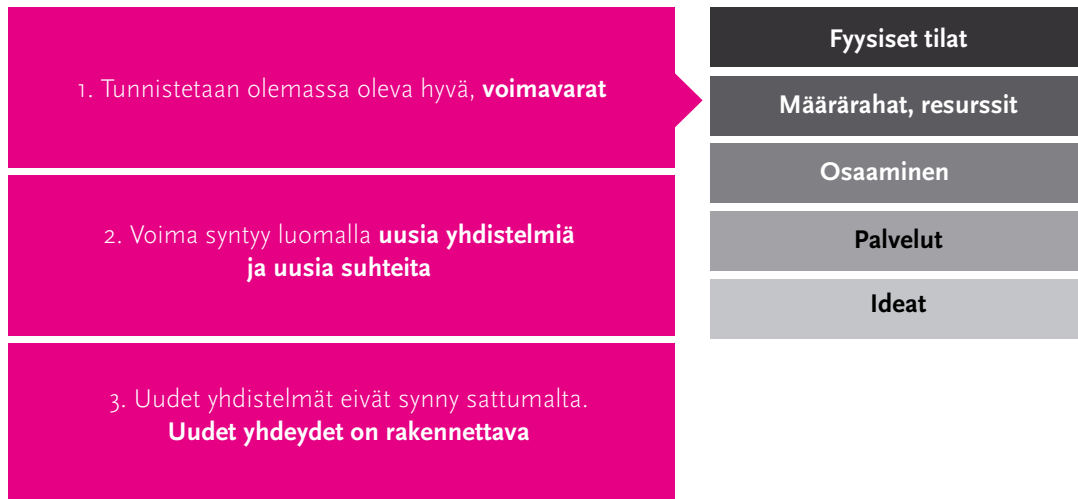
Näin saadaan kuva verkostosta kokonaisuutena, nähdään minkälaisiin taustaryhmiin verkoston jäsenet itsekukin kiinnittyvät ja minkälaisia rajapintoja verkostolla on. Samalla nähdään, puuttuuko verkostosta tärkeitä toimijoita.

Verkostokartan avulla voidaan varmistaa, että verkostolla on kytkennät niihin henkilöihin ja tahoihin, joiden kautta verkosto saa tarvitsemaansa tietoa ja jotka vievät verkoston terveisiä ja kehittämehdotuksia eteenpäin päätöksentekijöille ja operatiivisen toiminnan johdolle. Verkostokartan avulla voidaan tehdä työnjako ja sopia kunkin jäsenen vastuualueista. Verkostokartan piirtämisen ja avaamisen yhteydessä tutustutaan myös verkoston jäsenten ajattelutapaan, ammatillisiin kokemuksiin, osaamiseen ja muihin resursseihin.

Verkostokartan yhteydessä tutustutaan verkostossa jäsentensä kautta oleviin voimavaroihin ja mietitään, minkälaisia uusia yhdistelmiä erilaisista voimavaroista voi syntyä (kuva 26). Toisella jä-



Kuva 25 Verkostokartta



Kuva 26 Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen

senellä on tilat, toisella osaamista ja kolmannella idea. Tiedostamalla toistensa voimavarat syntyy jäsenten kesken uusia kokoonpanoja ”solmuja”, joissa yhteistyö oivalletaan yhteiseksi eduksi ja mahdollisuudeksi. Kysytään, miten voidaan yhdistää voimavaroja ja minkälaisia uusia tapoja työskennellä nuorten kanssa voisi yhdessä syntyä?

4.2. Minä organisaationi edustajana

Verkoston jäsenelle saattaa aluksi olla epäselvää, mistä näkökulmasta ja roolista käsin hänen odotetaan osallistuvan verkoston toimintaan. Jäsenet on nimetty edustamaan jotakin asiaa, omaa organisaatiotaan, osaamistaan tai ammattiryhmäänsä. Verkoston jäseniä ei nimetä verkostoon yksishenkilöinä. He edustavat laajempaa ääntä.

On tärkeää, että jokainen verkoston jäsen tunnistaa, ketä ja mitä hän edustaa verkostossa. Joillakin verkoston jäsenillä voi olla myös kaksoisrooleja jopa kolmoisrooleja, jotka tuovat voimavaroja, mutta voivat mennä myös sekaisin. Jäsenten on tärkeä erottaa oma edustajarooli muista rooleista.

Verkoston jäsen miettii, mitä minä tuon verkostoon, mitä vien verkostosta? Tuonko verkostoon tietoa ja informaatiota, mielipiteitä ja ehdotuksia, palautetta? Verkoston jäsenten tulee omista taustaorganisaatioissaan selkiyttää roolinsa ja tehtävänsä, keskustella verkostossa käsiteltävistä asioista ja saada näin itselleen valtuutus toimia organisaationsa edustajana. Usein tämä merkitsee, että jäsenen pitää katsoa myös omaa organisaatiotaan kokonaisvaltaisemmin, olla tietoinen siellä tehdyistä linjauksista ja painopisteistä. Parasta on, jos jäsenillä on mandaatti ottaa myös kantaa asioihin oman organisaationsa puolesta ja osallistua verkoston päätöksentekoon niissä käytännön asioissa, joista verkosto voi itse päättää.

Monialaisessa verkostossa jäseniltä odotetaan oman roolin selkiyttämistä, mutta samalla roolijoustavuutta. Jäsenten tulee ”lukea tilanteita” ja arvioida, minkälainen joustavuus vie yhteistyötä eteenpäin. Joustavuutta tarvitaan asioiden käsittelytavoissa, päätösten valmistelussa, käyttäytymisessä ja niin edelleen. Merkinä jouston tarpeesta, kysytäänkin usein, onko tämä meille riittävän hyvä ratkaisu, pystymmekö elämään tämän kanssa.

Verkoston jäsenyyttä tulee aivan erityisesti pysähtyä pohtimaan nuoria edustavien jäsenten kohdalla. Verkoston jäsenyys on nuorille erilainen kuin se on aikuisille asiantuntijajäsenille. Nuoret edustavat itseään kansalaisina.

Ensimmäisenä pitää pysähtyä kieleen. Miten nuoret ymmärtävät eri asiantuntijoiden kielen ja yleensä kielen, jossa puhutaan palvelurakenteista, koulutuspaikoista ja niin edelleen. Kielen lisäksi

eteen tulee käytännön asioita kuten kokousajat, kutsutaanko nuoria kokouksiin koulupäivän aikana. Arkikokemus on osoittanut, että yksittäisen nuoren kutsuminen verkoston jäseneksi ei ole hyvä ratkaisu.

4.3. Minä verkoston jäsenenä

Siitä huolimatta, että verkostossa ollaan töissä oman taustaryhmän edustajana, ollaan verkoston jäsenenä myös yksilöinä omine yksilöllisine tarpeineen. Jäsenet ovat omia ainutlaatuisia ihmisiä osaamisineen ja kokemuksineen. Tämä tarkoittaa, että heillä on myös toive syvempään henkilökohtaiseen osallisuuden kokemiseen.

Alla on luettelo yksilön tarpeista. Tämä lista osoittaa, kuinka eri tavoin ihmiset odottavat, että heidät huomioidaan yksilöinä, ei vain organisaationsa edustajana. Listaa voidaan lukea myös organisaation näkökulmasta. Miten meidän organisaatio tulee kuulluksi? Arvostetaanko meitä organisaationa? Jäämmekö suurten varjoon?

Se, että verkoston jäsenet kokevat tulleen hyväksytyksi yksilöinä, tulee palkitukseksi työskentelyn joustavuutena ja tehokkuutena. Näin, erityisesti ristiriitatilanteissa, joissa pintaan nousee tunteita. Joudutaan työskentelemään epämukavuusalueella. Näissä tilanteissa verkoston jäsenet ottavat riskejä ilmaistessaan näkemyksiä, joista ehkä kukaan ei ole samaa mieltä. Ollaan alueella, jossa työväliseksi tulee oma persoonallisuus ja luottamus siihen, että minut hyväksytään myös erilaisine mielipiteineni. Luottamus toisiin vähentää yhdenmukaisuuden painetta ja lisää rohkeutta olla oma itsensä.

Ohje puheenjohtajalle: Yksilöllisyyden huomioiminen

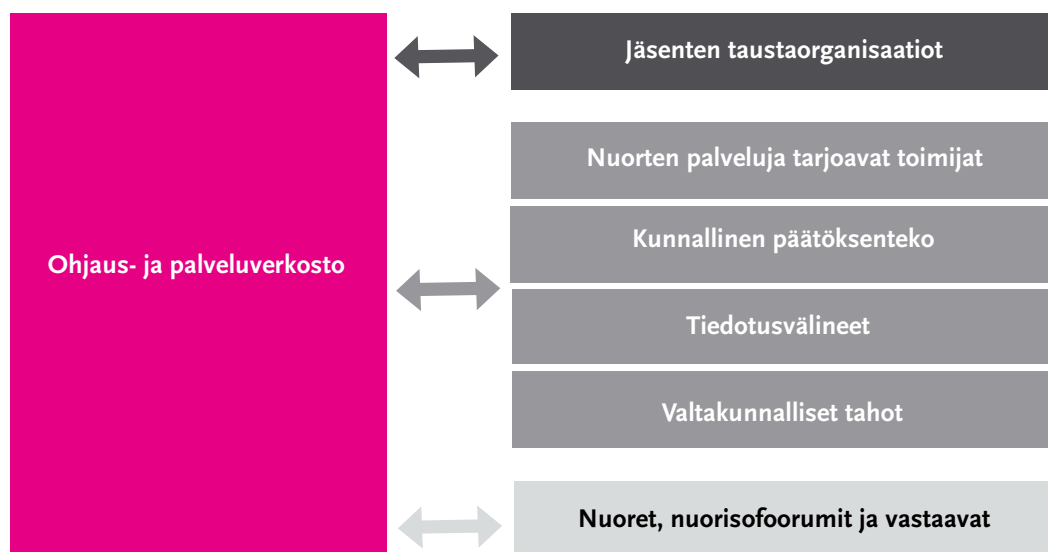
- Läheisyyden ja liittymisen tarve voi näkyä tarpeena saada jatkuvaa tukea.
- Hyväksytyksi tuleminen tarve voi näkyä oman arvon testaamisena työyhteisössä, miellyttämisenä ja riippuvuutena toisten mielipiteistä.
- Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen tarve liittyy hyväksytyksi tulemisen tarpeeseen.
- Arvostuksen tarve voi näkyä haluna saada palautetta ja ulkoisia merkkejä ja palkintoja työpanoksesta.
- Kunnioituksen tarve voi näkyä haluna saada vastuuta ja asemaa.
- Itsenäisyyden eli autonomian tarve voi näkyä haluna tehdä yksin ja vähäisenä tuen tarpeena.
- Riippuvuuden tarve voi näkyä neuvojen kysymisenä ja jatkuvana asioiden tarkastamisena. Itsenäisten päätösten tekeminen voi olla vaikeaa. Voi näkyä myös miellyttämisen haluna.
- Turvallisuuden tarve voi näkyä haluna saada tietää asioista etukäteen tai epäluuloisuutena, asioiden varmisteluna ja rutiinien kaipuuna.

Onko myös organisaatioilla tarpeita? Edellä kuvattuja yksilön kokemuksia voidaan tarkastella myös organisaatioiden näkökulmasta. Organisaatioilla on oma tapansa toimia, oma identiteettinsä. Organisaatiot saattavat edustajiensa välityksellä olla myös herkkänahkaisia ja arkoja. Organisaatioidensa edustajina verkoston jäsenet odottavat, että myös heidän organisaatioiden tarpeet huomioidaan. Organisaatiot odottavat kunnioitusta, arvostusta, ymmärrystä omille ratkaisuilleen.

5. Ulkoiset suhteet

Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on perustettu/perustetaan nuorten kasvu – ja elinolojen ja palveluiden kehittämiseksi laaja-alaisen yhteistyön keinoin. Edellä on jo todettu, että tehtävänsä luonteen vuoksi verkosto on osa laajempaa toimijoiden kokonaisuutta. Läheisimmät suhteet verkostolla tulee olla jäsentensä taustaorganisaatioihin ja nuoriin itseensä (kuva 27).

Ulkoiset suhteet tarkoittavat ohjaus- ja palveluverkoston omista toimista kertomista ja ulkoisten kumppaneiden asioista kiinnostumista. Kerrotaan esiinnousseista asioista, verkoston toiminnasta ja verkoston tekemistä ehdotuksista. Ulkoisten suhteiden hoitamiseksi suositellaan hyviä kohtaamisia, vuosikelloa ja ulkoista viestintää.



Kuva 6 Ohjaus- ja palveluverkoston ulkoiset suhteet

Hyvät kohtaamiset

Ulkoisten suhteiden hoitamisessa on tärkeää miettiä rakenteita, joissa kumppaneita kohdataan. Kumppanuus mahdollistuu, kun luodaan olosuhteet, joissa toteutuu syvempi kohtaaminen/kanssakäyminen yli rajojen. Luodaan uudenlainen keskustelu, joka perustuu muiden vahvuuksiin ja osaamiseen. Erilaiset epäviralliset kohtaamisen muodot ovat lisääntyneet viime aikoina, on aamukahveja, joulupuuroja, facebookryhmiä. Oleellista on siirtyminen ongelmista puhumisesta voimavarojen tunnistamiseen ja mahdollisuuksien etsimiseen.

Ohjaus- ja palveluverkosto voi parhaimmillaan toimia juuri tällaisten epävirallisten ja virallisten tapaamisten koordinoijana. Näissä kohtaamisissa tieto nuorten asioista välittyy eri tasoilta toisille monimuotoisena, kumppanuuden hengessä.

Vuosikello

Verkoston sisäisen toiminnan koordinointiin ja samalla ulkoisten suhteiden hoitamiseen esitetään toimijoiden yhteistä vuosikelloa. Kellon avulla ajoitetaan tapaamiset, tapahtumat, suunnittelujaksot, toiminta- ja arviointijaksot niin, että verkoston tekemät ehdotukset tavoittavat taustaorganisaatiot oikeaan aikaan.

Asiakaslähtöisesti, "nuorten elämään hetkeksi samaistuen" vuosikello suunnitellaan niin, että siinä huomioidaan nuorten elämään liittyvät keskeiset vuosittaiset tapahtumat kuten koulujen päättymisen, yhteishaku ja kesätyöt. Näin voidaan ajoittaa keskeiset toiminnot oikein ja saada kaikki resurssit käyttöön päällekkäisyyttä välttäen.

Vuosikello sovitetaan myös eri organisaatioiden talousarvion laadintaan ja työyksiköiden toimintasuunnitelmiin. Näin saadaan oikea-aikaisesti eteenpäin yhteisiä tavoitteita, määrärahaesityksiä ja ehdotuksia konkreettiseksi yhteistoiminnaksi.

Ulkoisen viestintä

Kolmas ulkoisten suhteiden hoitamisen työväline on ulkoinen viestintä. Ohjaus- ja palveluverkoston viestinnän tulee perustua mahdollisimman avoimeen tietojen välittämiseen ja vuorovaikutukseen. Viestintä on antautumista avoimeen keskusteluun horisontaalisesti toimijoiden kesken ja vertikaalisesti organisaatioiden eri tasojen kesken.

Viestinnän tavoitteena on tehdä ohjaus- ja palveluverkoston toiminta näkyväksi, huolehtia, että verkoston toiminta tunnetaan, nostaa nuorten asioita yhteiseen keskusteluun, tehdä ehdotuksia ja viedä niitä eteenpäin asioista päättävälle taholle. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla verkosto saa myös tietoa, mitä siltä odotetaan ja miten sen toiminta on koettu.

Viestinnän yhteydessä tulee aina miettiä, mille asialla halutaan julkisuutta. Viestintä on myös keskustelun avaus. Tämän takia tulee tarkoin määritellä, mikä asia nostetaan esiin ja kenen kanssa asioista halutaan keskustella. Julkisuuteen nostettavat asiat voivat olla erilaisia kuin asiat, jotka halutaan päättäjien tietoon. Alan ammattilaisille voidaan viestiä toisia asioita. Viestinnän tavoite on myös ohjaus- ja palveluverkoston imagon luominen ja luottamuksen rakentaminen.

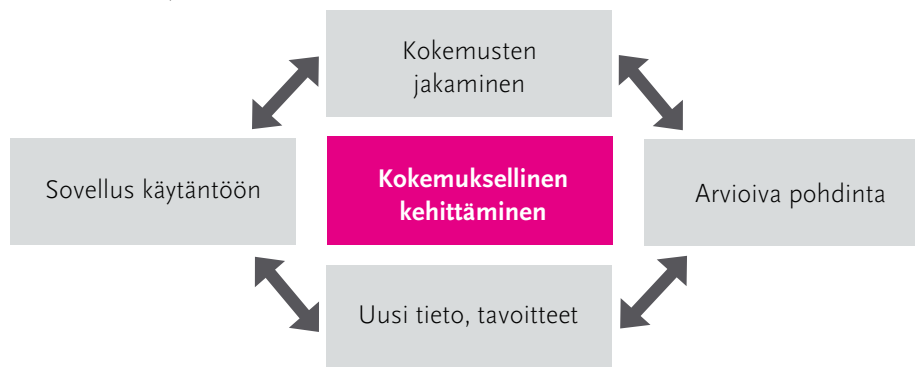
Viestinnän muodot ovat monet. Niistä pitäisi löytää kutakin kohderyhmää ja tarkoitusta varten sopivin ja sopivimmat. Viestinnässä käytetään useita eri kanavia. Virallisiin organisaatioihin suuntautuva viestintä on virallista. Se voi olla raportointia sovituin määräajoin, sähköinen uutiskirje ja kokousmuistioden avoin jakaminen. Nuoriin suuntautuva viestintä ja kommunikaatio toteutuu tänään jo sosiaalisessa mediassa, siellä missä nuoret ovat.

Viestintäsuunnitelman apuna voidaan käyttää seuraavaa taulukkoa.

Mille asialle haetaan julkisuutta?	Kohderyhmä	Viestintäkanava	Ajankohta	Vastuutaho

6. Työvälineitä puheenjohtajalle

Tässä luvussa esitellään puheenjohtajalle kolme konkreettista työvälinettä: monialainen osallistava kokous, työpaja ongelmaratkaisutilanteisiin ja monialainen seminaari. Tavoitteena seuraavien työskentelytapojen esittelyssä on ratkaisukeskeisen ja yhteisöllisen työskentelymallin luominen. Verkoston tapaamisissa jokainen asia voidaan käsitellä kokemukselliseen oppimiskehään perustuen. Tätä ehdotusta tukee sekin, että käsiteltävät asiat nousevat kokemuksesta ja niihin haetaan käytännön ratkaisuja



Kuva 28 Kokemuksellisen oppimisen kehä

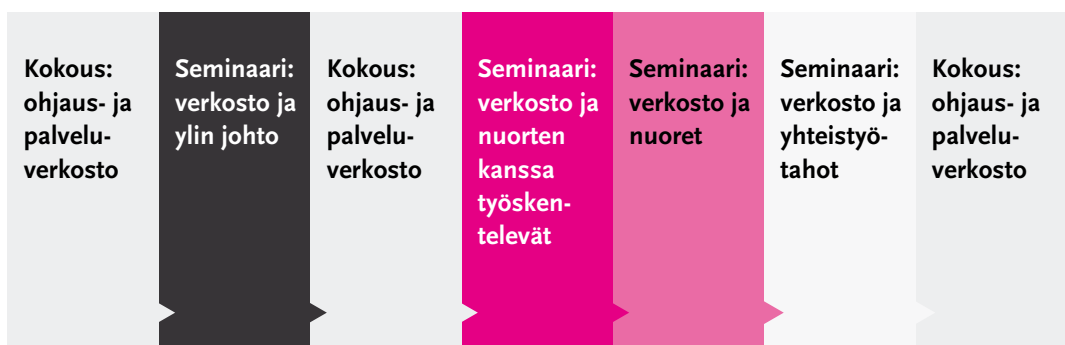
6.1. Monialainen osallistava kokous

Kokous on verkostojen keskeinen työskentelyn muoto. Perinteinen esittely – päätös – prosessiin perustuva kokous ei kuitenkaan ole riittävä nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa käsiteltävien asioiden ollessa monisyisiä ja avoimia. Verkosto on perustettu, jotta monialainen ja erilainen tieto nuorten tilanteesta tulisi esiin. Ratkaisut eivät löydy mistään valmiista ”ratkaisupankista”. Ratkaisut työstetään ja ideoidaan yhdessä. Haetaan ratkaisumalleja, joihin verkoston jäsenet ja heidän taustaorganisaationsa pystyvät sitoutumaan.

Perustetut nuorten ohjaus- ja palveluverkostot ovat eri kokoisia. Joissakin kunnissa verkosto on jo aiemmin tuttujen ammattilaisten uusi kokoonpano. Joissakin kunnissa ja erityisesti kuntien yhteisissä verkostoissa, verkoston koko saattaa olla hyvinkin suuri ja koostua toisilleen tuntemattomista ihmisistä.

Verkoston koko vaikuttaa verkoston toimintaan. Pienryhmän vahvuuksia on, että se on aktiivinen, jäsenten osallistuminen on tasaista, sallii enemmän yksilöllisyyttä ja mahdollistaa kehitysmahdollisuuksia. Suuryhmän ominaisuuksia ovat passiivisuus, osallistumisen epätasaisuus, yksilön tarpeet hukkuvat, enemmän ristiriitoja. Pienryhmässä samanmielisyyden paine saattaa johtaa yhdenmukaisuuteen ja näkökulmaerojen häivyttämiseen.

Verkostojen esitetään suunnittelevan omaa toimintaansa laatimalla aikajanan, jossa näkyy, milloin se kokoontuu keskenään ja milloin se kutsuu laajempia ryhmiä koolle.



Kuva 3 Suunnitelmallinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus

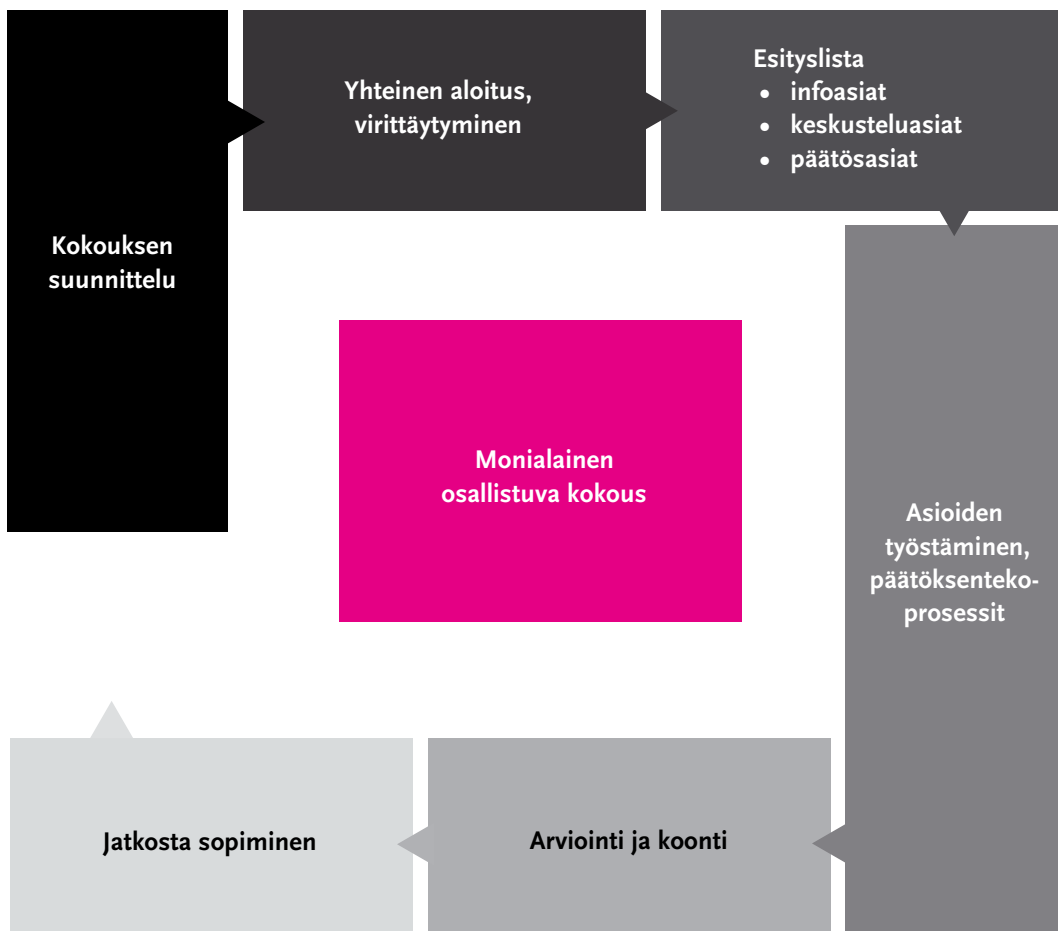
Kokemus on osoittanut kokouskäytänteiden muuttamisen vaativan tietoista paneutumista kokousten suunnitteluun. Olemme niin tottuneita tietynlaiseen kokouskäyttämiseen, että ilman tietoista paneutumista kokousten valmisteluun ja toteutukseen, kokous ajautuu perinteisiin tapoihin. Uusia kokouskäytänteitä kannattaa tietoisesti harjoitella.

Yksi opeteltava asia on tapaamistilan suunnittelu. Olipa kysymys pienryhmän kokoontumisesta tai suuremman ryhmän työpajasta, kannattaa tapaamisen tilaan kiinnittää erityistä huomiota. Tilaratkaisulla on yllättävän suuri merkitys sille, minkälainen vuorovaikutus saadaan aikaiseksi osallistujien kesken. Ideointitilanteisiin tarvitaan tila, jossa mahdollistuu monipuolinen vuorovaikutus. Päätöksentekoon ja ratkaisuihin pyrkivissä kokouksissa perinteinen kokoustila tuo jänte-yyttä asioiden käsittelyyn.

Seuraavissa kuvissa esitetään monialaisen osallistavan kokouksen kulku. Malli esitetään konkreettisen kokouksen juoksutuksena, jonka verkoston puheenjohtaja voi ottaa tällaisenaan tai itselleen sopivaksi muokattuna käyttöönsä. Kokousten valmisteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Asialistalla on usein asioita, jotka vaativat ennakoivaa valmistautumista taustaorganisaatioissa. Asioiden käsittelyssä tarvitaan myös pitkäjänteisyyttä. Yhdessä kokouksessa ei ehdiä käydä kaikkea läpi ja asioita päätetään siirtää seuraavaan kokoukseen. Työskentelyn pitkäjänteisyys turvataan, kun myös siirretyt asiat otetaan myöhemmin käsittelyyn. Ilman suunnittelua ja rakennetta asioita jää puolitiehen.

Seuraavissa kuvissa kuvataan monialaisen osallistavan kokouksen juoksutus.



Kokouksen valmistautuminen

- Miten kokouksessa käsiteltävät asiat kertyvät ennalta kokoukseen osallistujilta
- Asioiden valmistelu: asian esittäminen, päätösehdotusten valmistelu
- Osallistujien valmistelevat keskustelut ja tiedonkeruu omissa verkostoissa kokouksen aiheista
- Kokoustilajärjestelyt: istumapaikat helposti muuteltavissa, sähköinen muistio + visualisointiväline esim. fläppi

Kokouksen vaiheet 1–5

1. Virittäytyminen

- Kuulumiset pienissä ryhmissä tai kahvin äärellä niiden kanssa, joiden kanssa ei ole keskustellut vähään aikaan
- Koonta: päällimmäiset kuulumiset ryhmistä ja nousiko esille asioita, joita olisi hyvä käsitellä kokouksessa

2. Tavoitteet ja esityslista

- Esityslista käydään yhdessä läpi ja asian esittelulistalle tuoneet ehdottavat, kuinka paljon aikaa asian käsittely vaatii
- Päätetään yhdessä, mitkä asiat ovat info-, keskustelu- tai päätösasioita
- Joko puheenjohtaja, sihteeri tai kiertävä osallistuja esittelevät viime kerran muistion tai jokainen kertoo, mitä edellisessä kokouksessa sovittua on tehnyt väliaikana

3. Asioiden käsittely

- Asian esittelyn jälkeen ohjataan ryhmät keskustelemaan aiheesta
- Jos asia edellyttää laajasti kokemusten kerrontaa, oman ajattelun ilmaisua tai ideointia ratkaisuksista, jakaudutaan aluksi 2–3 henkilön ryhmisiin noin 5–10 minuutiksi
- Yksi ryhmästä eväitetään kertomaan muille osallistujille ryhmän ajatukset tai ehdotukset
- Keskustelu, ideointi, neuvottelu, mielipiteen ilmaisu, kuunteku ja päätöksentekoprosessit ovat taitoja, joita tulee harjoitella verkossa
- Pienryhmien muodostaminen kriteerinä käytetään välillä heterogeenisyyttä ja välillä homogeenisyyttä

4. Arviointi ja koonti

- Arvioidaan kokouksen tehokkuutta, esim. ajankäyttöä ja asioiden loppuun käsittelyä ja moniammatillista osallisuutta
- Arvioidaan kokouksen vuorovaikutusta ja ilmapiiriä ym.
- Annetaan positiivista palautetta kokouksesta ja joku kehittämisen kohde
- Itsearviointi omasta osallisuudesta

5. Jatkosta sopiminen

- Kerrataan päätökset
- Sovitaan vastuut, miten päätökset ja sovitut asiat laitetaan käytäntöön
- Miten muut tukevat vastuuhenkilöiden työtä
- Sovitaan, miten asiaa seurataan ja milloin asiaan palataan
- Mitä asioita käsitellään seuraavassa kokouksessa

6.2. Työpaja ongelmanratkaisun työvälineenä

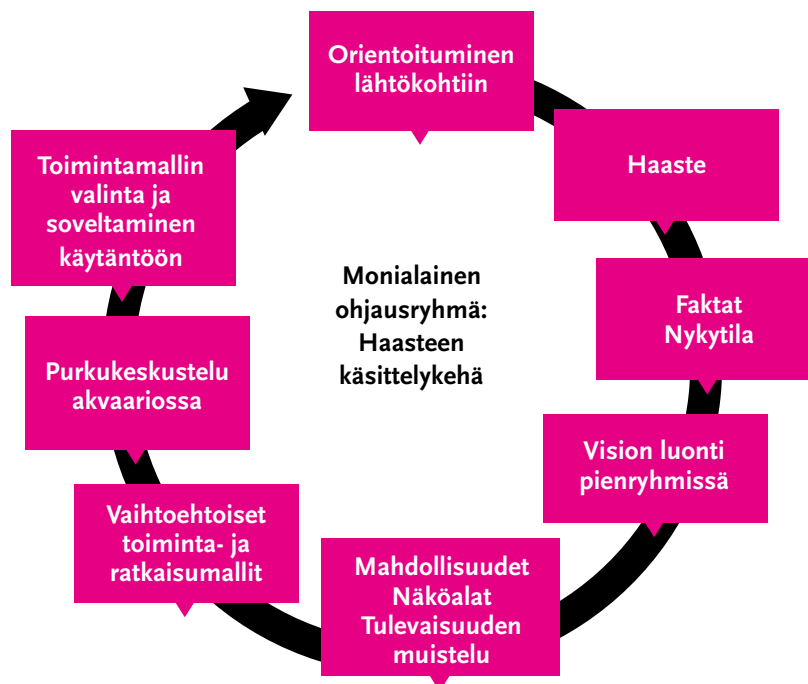
Edellä esiteltiin kokouksen rakenne, joka tukee monialaisen tiedon hyödyntämistä verkostossa. Seuraavaksi esitellään työpajan toteutusmalli, joka perustuu ongelmanratkaisun kehään. Ongelmatilanteissa on vaarana, että ongelma pyritään ratkaisemaan liian nopeasti, jopa hätäisesti. Tästä syystä esitettävää ongelmanratkaisun kehää voidaan kutsua myös ”jarrutusmalliksi”. Sen avulla luodaan rakenne monipuoliselle ongelman tarkastelulle ja vältetään tilanteen hajautuminen ja ajautuminen äkkiratkaisuihin. Tavoitteeksi asetetaan ratkaisukeskeinen/ haastekeskeinen ongelman käsittelytapa.

Ongelmanratkaisukehää tai yleisesti jonkinlaista rakennetta ongelmien käsittelyyn tarvitaan erityisesti silloin, jos käsittelyssä on monisyinen asia, johon tulee löytää ratkaisu.

Ongelmakeskeinen	Haastekeskeinen
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelman kuvaus • Syiden analysointi • Syyttävät selitykset • Loukkaantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteen kuvaus • Edistymisen näkeminen • Kannustavat selitykset • Onnistumisen ylpeys

Kuva 36. Ongelmakeskeinen ja haastekeskeinen ongelmien ratkaisutapa

Ongelmia lähestytään avoimina ongelmina (kuvat 36 ja 37). Niihin ei ole aikaisemmasta kokemuksesta tai muualta löydettävissä valmiita ratkaisuja. Ongelmat ovat haasteita, joihin ei etsitä syyllisiä. Ongelmia ei selitetä pois. Asioita katsotaan tavoitteiden kautta ja tuodaan edistyminen näkyviin. Asioita katsotaan positiivisesti uskoen, että ratkaisut löytyvät. Ilmiöitä selitetään kannustavasti ja ollaan ylpeitä saavutuksista. Ongelmia voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Ratkaisuvaihtoehtoina otetaan käsittelyyn myös yllättävät ja epätavalliset ehdotukset. Ongelmanratkaisuprosessi sisältää luovan vaiheen, jossa ehdotuksia ei kontrolloida.



Kuva 37 Ongelmanratkaisukehä

Ongelmanratkaisukehässä luovuus ja loogisuus yhdistyvät. Ongelmanratkaisukehässä käytetään erilaisia työskentelymenetelmiä. Puhuminen ja kuunteleminen voidaan ajoittain erottaa eri toiminnoikseen. On tärkeä muistaa, että myös kuunteleminen on aktiivista toimintaa. Ongelmanratkaisukehän (kuva 37) avulla

- tiimin jäsenten aktiivinen tieto ja hiljainen tieto saadaan käyttöön,
- selkiytetään runsasta tai sekavaa informaatiota,
- autetaan tiimin jäseniä hahmottamaan asian kronologista etenemistä,
- autetaan erottamaan havainnot ja tulkinnat,
- tuetaan tiimin jäseniä löytämään sopivia ratkaisukeinoja,
- pyydetään verkoston jäseniä pohtimaan keinojen ja ratkaisujen vahvuuksia ja heikkouksia,
- autetaan valitsemaan ja päättämään, mikä on sopivin ratkaisu ja
- selkiytetään, mitä tukea /resursseja jäsenet tarvitsevat ratkaisujen toteuttamiseen.

Kehä käynnistyy asian lähtökohtiin orientoitumisella, tämän jälkeen täsmennetään, mikä on haaste. Haastetta täsmennetään esittämällä asiaan liittyviä faktoja ja nykytilan kuvaus.

Tämän jälkeen osallistujat pohtivat pienryhmissä saadun informaation avulla, minkälainen visio voisi ohjata ongelmanratkaisua, mitä tavoitellaan. Tässä vaiheessa tavoitteena on saada jokainen jäsen luomaan mielikuvia paremmasta asioiden tilasta. Yhteisen mielikuvituksen virittäminen on tärkeä askel ratkaisujen löytymisessä.

Sen jälkeen, kun pienryhmien visiohahmotelmat on kuultu, siirrytään tutkimaan mahdollisuuksia vision saavuttamiseksi. Mahdollisuuksia voidaan listata ja niitä voidaan kartoittaa tulevaisuuden muistelu- menetelmän avulla tai esimerkiksi learning cafe -menetelmän avulla. Tavoitteena on saada esiin paljon erilaisia ja mahdollisia toimenpiteitä.

Tämän jälkeen ehdotetut toimenpiteet käsitellään menetelmällä, joka auttaa näkemään ja tunnistamaan kriteereitä, joiden perusteella ratkaisu voitaisiin tehdä. Yksi tällainen menetelmä voi olla akvaariokeskustelu, jossa osa jäsenistä keskustelee ehdotuksista toisten kuunnellessa, miten ehdotuksia perustellaan ja minkälaisia kriteereitä ratkaisun tekemiseksi nousee esiin. Tavoitteena on kuunnella tarkoin erilaisia ehdotuksia ja tutkia niiden ominaisuuksia. Näin saadaan kriteerit, joiden avulla toimenpiteet voidaan valita. Tämän jälkeen valitaan toimenpiteet ja toimitaan sen mukaisesti.

Ohjeita puheenjohtajalle: Ongelmanratkaisutilanne

- Ongelmanratkaisutilanteissa kuunteleminen ja kysyminen ovat hyviä työvälineitä. Mitä tapahtui ensin? Mitä tapahtui sitten? Mitä ajattelit tilanteen siinä vaiheessa? Miten tilanne jatkui sen jälkeen?
- Avoimet kysymykset, mitä, miten, miksi vievät vuorovaikutusta eteenpäin. Suljetut kysymykset, oliko, kumpi, eikö, eivät tue vuorovaikutusta, mutta selkeyttävät asioita.
- Ongelmanratkaisutilanteissa tulee vaiheita, joissa tarvitaan myös suoria ehdotuksia ja ohjeita. Tällöin käytetään selkeitä ehdotuksia: ”Ehdotan, että...”, ”Tämä asia tulee tehdä näin...”, ”Kokemuksesta sanon, että...”, ”Tästä on sovittu, että...”, ”Seuraamukset ovat...”

6.3. Laajennettu verkostotapaaminen / -seminaari

Verkostoseminaarin suunnittelu

Aikaisemmissa luvuissa on ehdotettu, että ohjaus- ja palveluverkosto kutsuu suunnitelmallisesti nuorten ohjausta ja palveluita toteuttavia ja järjestäviä tahoja yhteisiin tapaamisiin. Kuvassa 3 esitettiin tällaisiksi ryhmiksi nuorten palveluista vastaava ylin johto, alan ammattilaiset, yhteistyötahot ja nuoret itse. Tässä osiossa esitetään ohjeita tällaisen laajemman seminaarin järjestämiseen.

Tavoitteet

Lähtökohtana on nuorten ohjaus- ja palveluverkoston yhdessä asettamat tavoitteet onnistuneelle seminaarille.

- Mitkä ovat tiedolliset tavoitteet?
- Mitkä ovat tutustumistavoitteet?
- Mitkä ovat yhteistyö- ja vuorovaikutustavoitteet?
- Millaisia tuotoksia tehdään liittyen nuorten ohjauksen ja palvelujen kehittämiseen?

Seminaariympäristön luominen

- Seminaarin vetäjien valinta (puheenjohtaja ja verkoston jäsen parina)
- Minkä kokoinen osallistujaryhmä on verkostotapaamiseen tarkoituksen mukainen?
- Paikan valinta huomioiden osallistujien matkan pituus.
- Miten fyysinen ja sosiaalinen ympäristö järjestetään?
- Muunneltava tila, pienet pöydät, joiden ympärille neljä tuolia.
- Miten eri työtavoissa käytettävät pienryhmät muodostetaan? Pienryhmän jäsenten heterogeenisuus / homogeenisuus.
- Miten luodaan yhteisöllistä henkeä ryhmään?
- Miten saadaan jokainen osallistumaan?
- Miten ja missä vaiheissa osallistujat esittäytyvät?
- Mitä välineitä ja materiaalia tarvitaan?
- Tarjoilu

Seminaarin vaiheet

Virittäytyminen

- Miten vetäjäpari virittäytyy yhteiseen vetovastuuseen?
- Miten saadaan osallistujat henkisesti läsnä oleviksi?
- Miten luodaan yhteistä kehittämistä tukeva ilmapiiri?
- Miten ja missä vaiheessa osallistujat esittäytyvät?

Yhteisten tavoitteiden avaaminen

- Miten toimitaan, jotta osallistujat pääsevät osallistumaan tavoitteiden tarkentamisen ja avaamiseen?
- Miten lähdetään liikkeelle osallistujien tieto- ja kokemusmaailmasta?
- Miten kytketään käsiteltävät asiat aiempaan tietoon ja kokemukseen?
- Millaisia ovat osallistujien mielestä verkostotapaamisen yhteistyö- ja vuorovaikutustavoitteet?

Työskentelyvaihe

- Mitä osallistavaa vuorovaikutusta edistäviä menetelmiä käytetään?
- Miten saadaan osallistujat synnyttämään uutta tietoa?
- Miten ja missä vaiheessa kehitetään uusia toimintamalleja?
- Miten varmistetaan, että käsitteet ymmärretään samalla tavalla?

- Miten varmistetaan, että kaikki osallistuvat keskusteluun ja kehittämiseen?
- Miten ohjataan pienryhmien työskentelyä?
- Miten toimitaan niin, että työskentelytilanne on prosessi, joka elää osallistujien tarpeista käsin?
- Miten sitoutetaan jokainen osallistuja verkoston jatkotavoitteisiin ja päätöksiin?

Tuotosten esittely

- Millä menetelmällä tuotokset esitellään?
- Kiinnostuksen säilyminen
- Ajankäyttö
- Osallistujien hyödyntäminen

Johtopäätösten tekeminen ja jatkon suunnittelu

- Miten kehittämistä jatketaan?
- Mistä sovittiin –yhteenvedo sovituuista asioista?
- Miten päätökset menevät käytäntöön, vastuuhenkilöiden sopiminen?

Kutsu kokoukseen (esimerkki)

"xxx kunta

*Milloin? aloitus- ja päättymisaika? Missä?
Kutsutut tahot / henkilöt*

*Tervetuloa monialaiseen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston laajennettuun
tapaamiseen!
Laajennettu verkostotapaaminen kokoontuu kaksi kertaa vuodessa*

*Verkostotapaamisen tavoitteena on
arvioida nuorten ohjausta ja palveluja sekä työstää ohjausta ja palveluja
kohti uusia ratkaisuja
eri alojen ammattilaisten tutustuminen
verkostoituminen
jakaa monialaisesti tietoa nuorten ohjauksesta ja palvelujen tilanteesta*

*Tietoa jaetaan kertomalla muutaman minuutin katsaus oman toimialan ja
ammatin näkökulmasta
nuorten ohjauksesta ja palveluista
palveluiden tarpeesta
saatavuudesta ja toimivuudesta
nuorten osallisuudesta palveluiden kehittämiseen*

*Otathan mukaasi esim. esitteen, tilaston tai muuta materiaalia, joka
konkretisoi nuorten tilannetta ja palveluja.*

*Tarjolla aamukahvit...
Tervetuloa!"*

Verkostoseminaarin kulku

Seminaarin ohjelma ja kulku – ohje vetäjille

Virittäytyminen ja yhteisten tavoitteiden avaaminen

- Puheenjohtaja avaa verkostotapaamisen ja kertoo seminaarin rakenteen:
- Tervetuloa monialaiseen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston laajennettuun tapaamiseen!
- Laajennettu verkostotapaaminen kokoontuu kaksi kertaa vuodessa
- Tämän verkostotapaamisen ohjelma
- Kutsutut toimialat , yhteistyökumppanit / henkilöt
- Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto esittäytyy, kertoo verkoston tavoitteet, syntyhistorian ja mitä on jo tehty.

Vetäjäpari yhdessä avaa ja konkretisoi laajennetun verkostotapaamisen tavoitteita.

- verkostotapaamisen tavoitteena on jakaa monialaisesti tietoa nuorten ohjauksesta
- palvelujen tilanteesta
- kartoittaa ja arvioida nuorten ohjauksen ja palvelujen kokonaistilannetta
- kehittää ohjausta ja palveluja kohti uusia ratkaisuja
- tutustua eri alojen ammattilaisiin
- verkostoitua

Vetäjät pyytävät osallistujia keskustelemaan viereisen kanssa (parikeskustelu n. 5 min.) seminaarin tavoitteista:

- Mitkä ovat tärkeitä tavoitteita ja puuttuuko joku tavoite?
- Jokaiselta keskustelupareilta kysytään muutama asia, mistä he olivat keskustelleet.
- Samalla osallistujat esittäytyvät, kertovat nimensä, työpaikkansa ja työtehtävänsä suhteessa nuorten ohjaukseen ja palveluihin. Varsinaiseen verkostoon kuuluvat esittäytyvät samalla tavalla.

Työskentelyvaiheessa esitetään valmisteltu puheenvuoro oman toimialan näkökulmasta. Kaikki samalta toimialalta osallistuvat esittämiseen. Näin saadaan asioille kasvot, esittelyn kertaus tarvittaessa. Tietoa jaetaan kertomalla muutaman minuutin katsaus oman toimialan ja ammatin näkökulmasta:

- nuorten ohjauksesta ja palveluista
- palveluiden tarpeesta
- saatavuudesta ja toimivuudesta
- nuorten osallisuudesta palveluiden kehittämiseen

Esityksessä käytetään esim. esitteitä, tilastoja tai muuta materiaalia, joka konkretisoi nuorten tilannetta ja palveluja.

Muut osallistujat tekevät tarkentavia kysymyksiä. Yhteiselle keskustelulle annetaan aikaa.

Näin edetään kaikkien esitysten kohdalla.

Työskentelyvaiheessa otetaan esille nuorten ohjaukseen ja palveluihin liittyviä haasteita. Haasteita työstetään heterogeenisissa pienryhmissä , 4–5 henkilöä. Pienryhmät muodostetaan joko etukäteen , numerojaolla tai etsiytyen neljän hengen ryhmiin, joissa jokainen on eri toimialalta eikä tunne toisiaan.

Tarvittavia työstämismenettelyjä: haasteen konkretisoiminen, ratkaisuvaihtoehtojen ideoiminen, valittujen ideoiden plus ja miinus –puolien analysointi, johtopäätösten tekeminen ja ehdotuksen muotoilu ja esittäminen.

Pienryhmissä tapahtuvia työstämismenetelmiä ovat esim. dialogiset, toiminnalliset, yhteistoiminnalliset ja ryhmätyömenetelmät, joista esimerkkinä learning cafe, T-kaavio, kalanruoto ja ongelmanratkaisukehät.

Verkostoseminaarin tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja palaute

- Millä menetelmällä tavoitteiden saavuttamista arvioidaan (sisällöt ja työtavat)?
- Minkä kysymysten avulla annetaan palautetta ja itsearviointia (oma osuus kehittämiseen, palaute verkostolle ja vetäjille)?

7. Dokumentointi ja raportointi

Oman toiminnan dokumentointi tarkoittaa työskentelyn aikana syntyneen aineiston kirjaamista. Kokousmuistioihin kirjataan kokousten kulku ja kokoukseen liittyvät sisällölliset asiat. Työskentelyn aikana syntyy paljon myös epävirallista aineistoa, jonka kirjaaminen ja säilyttäminen on tärkeää.

Kirjaaminen tehdään omaa toimintaa, tiedonvaihtoa ja ulkoista viestintää varten. Dokumentoinnilla on useita erilaisia tarkoituksia. Dokumentointi tuottaa aineiston, jonka avulla verkosto voi arvioida, onko sen toiminta ollut johdonmukaista vai onko tempoiltu kokouksesta toiseen eri asioissa. Dokumentoitu aineisto auttaa verkostoa kokoamaan analyyseja nuorten kasvu- ja elinoloista ja tekemään kehittämissuhteita. Dokumentoinnin perusteella verkosto pystyy raportoimaan toimintaansa. Yhteisen ymmärryksen syntymiseksi on tärkeää palata aiemmin tuotettuun aineistoon ja jatkaa asian käsittelyä tästä. Dokumentointi on yhteisen muistin keräämistä.

Verkoston tulee sopia, mihin erilaiset aineistot kootaan. Sähköiset alustat, joille jokaisella verkoston jäsenellä on pääsy, ovat hyviä. Tämä kuitenkin edellyttää, että jäsenet ovat tottuneet työskentelemään sähköisillä alustoilla. Jokaisen jäsenen on tärkeää tietää, mistä verkoston aineisto löytyy.

Raportoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä verkoston toiminnan virallista raportointia. Raportoinnissa kerrotaan, miten verkostolle asetetut tavoitteet on saavutettu, mitä tietoa nuorten kasvu- ja elinolosuhteista ja palveluiden toimivuudesta on saatu ja tehdään toimenpide-ehdotuksia. Hyvin tehty raportointi on erinomainen tapa vaikuttaa ja avata keskustelu tärkeistä asioista.

Verkostoa asetettaessa on sovittu, kenelle verkosto raportoi toiminnastaan. Hyvä käytäntö on, että verkosto raportoi säännöllisesti asettajalleen eli kunnalle, verkoston jäsenten taustaorganisaatioille, nuorten palveluiden tuottajille, nuorille itselleen sekä julkisuudelle.

Kunnallisessa toiminnassa yksi luonnollinen raportoinnin ajankohta on kolmannesvuosiraportti. Tämä tarkoittaa raportointia kolme kertaa vuodessa. Tämä voi tuntua paljon. On kuitenkin huomioitava, että raportointi on myös vaikuttamisen keino. Kolmannesvuosiraportit ajoittuvat siten, että niiden yhteydessä voidaan oikea-aikaisesti tuoda esiin myös toimenpide-ehdotuksia.

Raportointi voi olla myös selonteko jostakin ajankohtaisesta tärkeästä asiasta. Tällöin verkosto paneutuu syvällisesti jonkin yksittäisen asian tutkimiseen ja selvittämiseen. Tällaisia voivat olla epäily lisääntyneestä rikollisuudesta, koulujen keskeyttäminen, alkoholin ja huumeiden käytön tilanne, harrastustilojen puute.

Vuosittainen raportointi voidaan liittää kunnassa ja verkoston muissa taustaorganisaatioissa jo toiminnassa oleviin raportointijärjestelmiin ja –aikatauluihin. Kunnasta riippuen raportointi voi toteutua myös toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä, hyvinvointikertomuksen, työllisyyskertomuksen tai lastensuojelusuunnitelman seurannan yhteydessä. Verkosto sopii raportoinnista taustaorganisaatioidensa kanssa.

Raportointi voidaan suunnitella alla olevan taulukon avulla.

Raportoinnin sisältö	Kenelle raportoidaan	Raportointitapa	Vastuutaho
Nuorten kasvu- ja elinolot			
Nuorten palvelujen toimivuus			
Kehittämissuhteet			
Hyvät käytänteet			
Verkoston oma toiminta: Tavoitteiden saavuttaminen			
Verkoston oma toiminta: toimintakertomus			

8. Arviointi

Ohjaus- ja palveluverkoston arvioinnilla tarkoitetaan verkoston itsearviointia ja ulkoista arviointia. Oppiva ja kehittyvä verkosto arvioi toimintaansa säännöllisesti sekä pyytää ajoittain myös ulkoista arviointia eli palautetta. Toiminnan arviointi on luonnollinen ja elimellinen osa verkoston toimintaa.

Säännöllinen arviointi tarkoittaa, että verkosto kysyy itseltään, olemmeko oikealla tiellä, käsittelemmekö oikeita asioita, onko toimintamme hyvin suunniteltua ja toteutettua. Verkosto pitää huolen, että se saa myös keskeisiltä kumppaneilta palautetta arvioidakseen, onko verkoston toiminta myös ulkopuolisten näkökulmasta oikeansuuntaista. Monialaisessa verkostossa tämä on erityisen tärkeää. Taustalla on monia toimijoita, joiden erilaiset tavoitteet ja toimintatavat merkitsevät myös erilaisia odotuksia verkoston toimintaa kohtaan.

Arvioinnissa ei ole kysymys arvostelusta. Arviointi on kehittävää ja sen tarkoituksena on auttaa verkostoa kehittämään toimintaansa. Suosittelemme verkostoille kehittävän arvioinnin työskentelytavan käyttöönottamista.

Mitä kehittävä arviointi on:

- Kehittävä arviointi ei ole yksittäinen arviointimalli tai menetelmä vaan pikemminkin lähestymis – ja ajattelutapa, jonka peruseriaatteena on, että arviointitietoa hyödynnetään välittömästi arvioitavan kohteen kehittämiseksi, puhutaan uudistavasta ja kehittävästä arviointitavasta.
- Arvioinnista muodostuu väline osallistaa ryhmän jäsenet oman toimintansa tietoiseen kehittämiseen. Arvioinnin tulee pohjautua aina tavoitteisiin ja arviointikriteereihin, jotka on annettu tai yhdessä asetettu.
- Arviointiprosessi muodostuu ensin yksilön havainnoinnista ja reflektiosta (kriittisestä, rakentavasta ajattelusta) jatkuen yhteiseen dialogiin, missä eri näkökulmat ovat toivottavia. Näitä näkökulmia peilataan tavoitteisiin. Viimeisenä vaiheena tehdään kokoava arviointi: johtopäätökset ja kiteytys, jotka dokumentoidaan.
- Kehittävän arvioinnin kehää tulee harjoitella, jotta ryhmä / verkosto oppii dialogiseen, rakentavaan arviointiin.
- Arvioinnin vaikutuksiin tulee palata yhdessä säännöllisesti. Näin arviointi muuttuu yhteisölliseksi kehittämiseksi. Kehittävä arviointi palvelee siihen osallistujia ja tarvittaessa verkostoa laajemmin.

Ohje puheenjohtajalle: Arviointi

- Kysy kiinnostuneena asioiden plus ja miinus –puolia, ne jäsentävät johtopäätöksiä varten.
- Iloitse yhdessä verkoston kanssa onnistumisista, sanoittakaa ne yhdessä ääneen.
- Kiitä ja kannusta avoimesti, mallinna myös itsearviointia.
- Vältä puolustautumista tai selittelyä, jos kuulet kritiikkiä.
- Pyydä kertomaan lisää kunnes ymmärrät.
- Kysy mitä toinen odottaa sinulta.
- Kohdist energiasi ratkaisun etsimiseen.
- Pyydä sulatteluaikaa jos se on tarpeen.
- Opettele sietämään ja kantamaan ajoittain toisten ahdistusta.
- Suojaudu asiatonta palautetta vastaan.
- Opettele kiittämään palautteesta, jos haluat saada lisää tietoa toisen kokemuksesta.

Alla olevaa taulukkoa apuna käyttäen verkosto voi suunnitella oman toimintansa arvioinnin.

Säännöllinen toiminnan arviointi voi toteutua eri tavoin, kevyenä pika-arviointina jokaisen kokouksen päätteeksi, vuosikelloon ajoitettuina laajempina itsearviointina ja ulkoisena arviointina. Arviointitulokset hyödynnetään oman toiminnan kehittämisessä ja raportoinneissa ulospäin.

Arviointikulttuuri perustuu hyvään vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on monialaisen yhteistyön tärkeä osaamisalue. Puheenjohtajan tehtävänä on ohjata verkosto rakentavaan ja avoimeen asioiden puheeksiottoon. Ratkaisukeskeinen asioiden käsittely minimoi revisiijajattelun. Loukkaantuminen on merkki siitä, että ulkopuolinen ylitti jonkin rajan. Raja voi olla yksilön oma raja tai yksilön edustaman organisaation raja. Näillä rajoilla meidän tulee olla ystävällisiä ja luottavaisia.

Kun monialaisessa verkostossa arvioidaan asioita, luodaan samalla uutta yhteistä ajattelu- ja toimintatapaa. Tällöin joudutaan väistämättä koettelemaan yksilöiden ja organisaatioiden rajoja. Mikäli yksilöt ja organisaatiot toimivat vain ennakkoon asettamiensa rajojen sisällä, ei monialaisuudesta voida puhua uudistavana voimavarana. Yhteistyö jää aiempien rajojen sisälle. Jotta rajat murtuvat ja muutos mahdollistuu, on jokaisen jäsenen ja organisaation uskallettava katsoa uusiin mahdollisuuksiin myös entisten rajojensa rajapinnoilla ja niiden ulkopuolella.

Yhteisöllinen työskentelytapa luo pohjan monialaiselle arvioinnille, rajoja ylittävälle ja uudistavalle toiminnalle. Tähän toivomme tämän oppaan antavan työvälineitä.

	Arvioitava asia	Oma arvio	Verkoston yhteinen arvio
Verkoston tehtävä	Verkoston asema on selkeä kaikille		
	Verkoston tehtävä on selkeä		
	Verkosto on pysynyt tehtävässään		
	Verkoston tehtävä on edennyt		
	Verkosto raportoi toiminnastaan		
Verkoston kokoonpano	Verkoston kokoonpano on hyvä suhteessa verkostolle annettuun tehtävään		
	Jäsenten roolit ovat selkeät		
	Jäsenet ovat sitoutuneita		
	Monialaisuus toteutuu		
Verkoston toiminta	Kokousten valmistelu (asialista)		
	Keskustelukulttuuri		
	Asioista päättäminen		
	Asioiden toimeenpano		
	Sisäinen viestintä		
	Ulkoinen viestintä		
	Ilmapiiri ja tunnelma		

*Opit
käyttöön*