

Timo Hakala

**NUORISOFOORUMIN TOIMINNAN
SUUNTA -
yhteistä tarkastelua verkostotoiminnan tulevai-
suudesta**

Opinnäytetyö
Sosionomi (ylempi AMK)

Huhtikuu 2016



Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Timo Hakala	Sosionomi (YAMK)	Huhtikuu 2016
Opinnäytetyön nimi		
Nuorisofoorumin toiminnan suunta – yhteistä tarkastelua verkostotoiminnan tulevaisuudesta.		65 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kaakkois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)		
Ohjaaja		
Lehtori Tuija Suikkanen-Malin		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida ja kehittää Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumi nuorten palveluista – Nuorisofoorumin verkoston toimintaa muuttuneessa toimintaympäristössä ja tunnistaa ratkaisuja verkostoyhteistyön toiminnan parantamiseksi. Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumi nuorten palveluista – Nuorisofoorumi on Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön (SAK) ja Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) aloitteesta perustettu verkosto yhdessä eri nuorten palveluissa toimivien yhteisöjen kanssa.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin osallistavaa ja valtaistavaa arviointia soveltaen. Osallistava ja valtaistava arviointi sijoittuu toimintatutkimuksen kentälle. Verkostotoimijat arvioivat, mistä verkostotoiminnassa on kyse ja toiminnan kehittämistä. Arviointi toteutettiin kahden työpajan avulla. Ensimmäiseen työpajaan osallistui yhdeksän ja toiseen seitsemän verkostotoimijaa. Työpajojen tuotokset rakentuivat aivoriihi- ja oppimiskahvila-menetelmiä hyödyntäen.</p> <p>Verkostotoiminnan laajuus ja haasteet nousivat esiin toteutetussa yhteisessä arvioinnissa. Verkostotoimintaa tarkasteltiin laajempien asiakokonaisuuksien kautta. Erilaisia verkostotoimintaan vaikuttavia asioita nousi keskusteluun. Verkoston rakentuminen, tavoitteet, konkreettinen toiminta, sitoutuminen, vuorovaikutus ja vaikuttavuus ovat seuraavia verkostotoiminnan kehittämiskaskelia. Keinoja viedä kehittämiskaskelia eteenpäin rakentui myös työpajatyöskentelyssä.</p> <p>Verkostotoiminta edellyttää toimijoiden motivaatiota, kykyä kuunnella, innostusta ja ennen kaikkea sitoutumista. Luottamus on kaiken perusta. Yhteinen tekeminen antaa mahdollisuuden oppimiseen ja vertaisasiantuntijuuden hyödyntämiseen. Verkostotyö tuottaa yhteiseen toimintaan lisäarvoa ja antaa mahdollisuuden tarkastella asioita laajemmin. Parhaimmillaan verkostotyön avulla voidaan vastata ja reagoida nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin, sitä ei kuitenkaan tehdä ilman hyötynäkökulman olemassa oloa.</p>		
Asiasanat		
verkosto, verkostoyhteistyö, nuoret, osallistava arviointi, voimaantuminen, sitoutuminen, luottamus		

Author (authors) Timo Hakala	Degree Master of Social Services	Time April 2016
Thesis Title Direction of the Operation of the Youth Forum (Nuorisofoorumi) – Common Examination on the Future of the Network Activity		65 pages 5 pages of appendices
Commissioned by The Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Southeast Finland		
Supervisor Tuija Suikkanen-Malin, Senior Lecturer		
Abstract <p>The objective of the thesis was to evaluate and develop the South-East Finland Forum of Youth Services - the Youth Forum (Nuorisofoorumi) in the changed operating environment and to identify solutions to improve network co-operation. The initiative to form the Southeast Finland regional cooperation platform of services for young people - Youth Forum (Nuorisofoorumi) was started from co-operating of the Confederation of Finnish Industries (EK) and the Central Organisation of Finnish Trade Unions (SAK) and the Southeast Finland Centre for Economic Development, Transport and the Environment (ELY centre). They asked different kind of organisations, which produce the services to youth, to co-operate with them.</p> <p>The development work was implemented in two workshops, which conducted the paraphrase participatory and empowerment evaluation. The Participatory and empowerment evaluation is placed on the field of the activity analysis. The network operators evaluate the needs and measures to shaping the future development of the operation of the network. The evaluation was carried out by two workshops. The first workshop was attended by nine and the second one by seven network operators. The workshops were structured by the brainstorming-method and the learning café-method.</p> <p>The wideness and challenges of network activity arose during a joint assessment. The network activities were examined by larger entities. The construction of the network, objectives, concrete action, engagement, interaction and impact are the following network activity development steps. Ways to move things forward were based on the work of the workshop.</p> <p>Networking requires the motivation of actors, the ability to listen, enthusiasm and, above all, commitment. Trust is the basis of everything. The common conclusion provides an opportunity for learning and utilising of the expertise of an employee working at the same level. Networking generates added value for joint activities and provides an opportunity to look at things more extensively. At best, the work of the network can be used to respond and react to rapidly changing business environment needs, which can not be done without taking the benefit perspective into account.</p>		
Keywords network, network cooperation, young people, participatory evaluation, empowerment, commitment, confidence		

SISÄLLYS

1	VERKOSTOTOIMINNAN YDINTÄ TARKASTELEMASSA.....	6
2	NUORISOFOORUMI.....	6
3	VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ..	8
3.1	Verkostotoiminnan keskeisiä tekijöitä	11
3.2	Verkostot osana organisaatioiden toimintaa	15
3.3	Verkostojohtaminen	18
3.4	Koordinointi ja fasilitointi	19
3.5	Verkoston rakenne.....	19
3.6	Verkostotoiminta osaamispääoman kehittämisen näkökulmista	20
4	KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS	22
4.1	Kehittämistyön tavoitteet ja tehtävä	22
4.2	Kehittämistyö toimintatutkimuksena.....	23
4.3	Osallistava ja valtaistava arviointi kehittämistyössä.....	25
4.4	Kehittämistyön menetelmät	26
4.5	Toimintaympäristö ja kehittäjien kuvaus	29
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET	30
5.1	Kehittämistyön prosessi ja työskentelyvaiheet.....	30
5.2	Työpajojen toteuttaminen	32
5.3	Työpajojen tuotoksen ydinasiat.....	34
5.4	Mistä Nuorisofoorumi-verkostossa on kyse?	35
5.5	Mikä on hyvin ja toimivaa? Mitä toiminnoista tulee vakiinnuttaa?	36
5.6	Mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää?.....	36
5.6.1	Verkostotoimijat.....	36
5.6.2	Verkoston rakenne	37
5.6.3	Konkretia ja tavoitteet verkostotoiminnan ytimessä.....	43
5.6.4	Nuorten asioiden eteenpäin vieminen	45
5.6.5	Vaikuttavuus.....	46
5.6.6	Seuranta.....	48
5.6.7	Työpajojen keskustelua, ajatuksia ja palaute	49

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	57
	LÄHTEET	64

LIITTEET

- Liite 1. Kuvaus Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumi nuorten palveluista – Nuorisofoorumin toiminnasta.
- Liite 2. Työpajoihin liittyvä ilmoittautumislinkki
- Liite 3. Työpajojen 18.9.2015 ja 25.9.2015 päivien kulku.

1 VERKOSTOTOIMINNAN YDINTÄ TARKASTELEMASSA

Vuonna 2011 Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (ELY-keskus), Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK) yhteistyössä käynnistivät Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumin nuorten palveluista – Nuorisofoorumin toiminnan yhteistyön tehostamiseksi kasvavan nuorten työttömyysongelman vuoksi (jatkossa käytetään nimitystä Nuorisofoorumi). Verkostotoimintaan pyydettiin mukaan nuorten palveluiden parissa työskentelevien eri yhteisöjen toimijoita. Nykyisin verkostotoimintaa on toteutettu kahteen pääteemaan liittyen. Teemat ovat koulun ja työelämän yhteistyö ja sosiaalinen vahvistaminen.

Vuonna 2013 Jyrki Kataisen hallitus käynnisti laajamittaisen yhteistyön nuorten tilanteen parantamiseksi Nuorisotakuun eri toimenpidekokonaisuuksien avulla. Nuorisotakuun toiminnan painotukset ja vastuu muuttuivat vuoden 2016 alusta. Toimintaa suunnataan yhteisötakuun suuntaan. Nykytilanteessa on hyvä tarkastella Nuorisofoorumin verkostotoimintaa jatkossa sekä arvioida toimintaan vaikuttavia asiakokonaisuuksia. Verkostotoiminnan tavoitteena on, että nuorten tilannetta voidaan parantaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Verkostotoimijoiden yhteisiä ajatuksia tulevaisuudesta, näkemyksiä verkostotoiminnasta, verkosto-ohjaamisesta ja muista yhteistyötarpeista nuorten palveluihin kohdistuen pyritään työstämään yhteisissä työpajoissa. Työpajojen työskentelyssä käytetään toimijoita osallistavia menetelmiä.

Kehittämistyössä hyödynnettiin osallistavaa ja valtaistavaa arviointia verkostotoiminnan kehittämisessä niin, että osallistujat työpajoissa toimiessaan saivat yhteisen oppimisen ja verkostotoiminnan suunnan määrittelyn lisäksi voimaantumisen kokemuksia.

”Mä koen sen ainakin niin, että kun puhuttiin sitoutumisesta, mä koen henkilökohtaisesti, että olen ehkä enemmän ollut täs mukana arviointityötä tekemässä ja sitoutunut toimintaan. Tämä pitäisi olla kaikille, koska tää tällainen yhteinen miettiminen ja päämäärä ja miten tehdään sitouttaa myös.” (työpajassa toimineen henkilön toteamus).

2 NUORISOFOORUMI

Nuorisofoorumin toiminnan käynnistyminen, toiminta ja käytännöt on kuvattu tarkemmin liitteessä (liite 1). Nuorisofoorumin toiminnan tarkoituksena on edis-

tää Kaakkois-Suomessa nuorille kohdennettujen palvelujen yhteistyötä, jotta ne tukevat nuorten elämäntietoa, tehostavat opinto- ja työllistymispolkujen jatkumoa kohti työelämää ja ennaltaehkäisevät nuorten syrjäytymistä. Verkostotoiminnan tavoitteena on etsiä ja löytää yhteisiä kehittämiskohteita sekä tarkentaa ja yhtenäistää käsitystä siitä, mitkä ovat nuorten työllisyyttä ja hyvinvointia edistävät tahot Kaakkois-Suomessa. Toiminnan avulla pyritään tunnistamaan, mitkä ovat toimijoiden perustehtävät ja roolit yhteisten tavoitteiden edistämiseksi, millaisia yhteistyömalleja on jo käytössä eri toimijoiden välillä ja mitä puutteita tai kehittämistarpeita nykyiseen toimintaan liittyy.

Nuorten elämään eri tavoin osallistuvia yhteisöjä ja toimijoita on paljon ja haasteet ovat useinkin yhteneväisiä. Kuitenkaan eri tahojen tekemää työtä ja toimia ei välttämättä tunneta riittävästi. Tilanne vaikuttaa siihen, ettei hyviä yhdessä tekemisen mahdollisuuksia ja paikkoja tunnusteta nuorten elämäntietä eri vaiheissa tehtävässä ennakoivassa tai korjaavassa työssä. Vuonna 2013 laajamittaisemmin käynnistyneen Nuorisotakuun toteuttaminen koostuu monista eri palveluista ja toimista nuorten koulutus- ja työllistymispolkujen rakentamiseksi. Palveluihin liittyvien toimien avulla pyritään ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. Kuvaan seuraavaksi muutamia nuorisotakuuseen liittyviä keskeisiä osa-alueita, koska ne liittyvät monen Nuorisofoorumin verkostotoimijan toimintaan.

Nuorisotakuuseen sisältyvän koulutustakuun avulla pyritään turvaamaan peruskoulunsa päättäneille nuorille koulutuspaikka lukioissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, oppisopimuksessa, työpajassa, kuntoutuksessa tai muulla tavoin. Vastaavasti nuorten aikuisten osaamisohjelman (NAO) avulla tuetaan 25–29-vuotiaita nuoria ammatillisen koulutuksen saamiseksi. Nuorisotakuun laajana tavoitteena on, että alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle nuorelle löydetään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi jäätyään koulutus-, työkokeilu-, työpaja-, kuntoutus- tai työpaikka. Tärkeinä osa-alueina nuorisotakuussa ovat myös sosiaali- ja terveyspalvelut, joilla pyritään ennaltaehkäisemään syrjäytymistä sekä tehdään korjaavaa työtä nuorten parissa (muun muassa mielen-terveys- ja päihdekuntoutus ja kuntouttava työtoiminta). Kuntoutuspalveluihin liittyvät vielä ennaltaehkäisevänä työnä koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon palvelut, nuorten terveydenhuolto, sosiaalitoimen muut tukipalvelut. Toimijoiden välinen tiivis ja suunnitelmallinen yhteistyö on nuorisotakuun toiminnan ja toimivuuden perusedellytys. (Tuusa, Pitkänen, Shemeikka, Korkeamäki, Har-

ju, Saares, Pulliainen, Kettunen & Piirainen 2014, 126–128.) Ervamaa (2014, 8) viittaa loppuraportissaan palvelujen ulkopuolelle jääneiden nuorten ongelmien pitkäkestoisuuteen sekä yksilöllisen tilanteen huomioinnin merkitykseen. Toiminnassa pitäisi korostua varhainen puuttuminen ja olennaista on nuoren oma motivaatio ja toimijuus. Käytännön kautta näkyy myös nuoren oman vastuunottokyvyn merkitys nuoren tulevaisuuden rakentumiseksi. Nuorisotakuuta tarvitaan rakentamaan nuorten luottamusta tulevaisuuteen ja luomaan mielekkään tekemisen paikkoja. Nuorisofoorumi-verkoston toiminta on pyrkinyt mahdollistamaan verkostotoiminnan kautta yhteistyötä edellä mainittujen palvelujen toiminnan kehittämiseksi Kaakkois-Suomen alueella.

3 VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Yhteiskunnassa tapahtuva muutos vaikuttaa nuorten tilanteeseen ja yhteiskunnalliseen asemaan monimuotoisesti, mikä näkyy muun muassa nuorten työmarkkinoille siirtymisen pitkittymisenä sekä nuorten arjen hallinnan haasteina. Nuorten kiinnittyminen yhteiskuntaan tapahtuukin yhä enemmän yhteiskunnan hyvinvointipalveluiden asiakkuuksien ja erilaisten palvelujärjestelmien kautta työmarkkinakiinnittymisen sijaan. Nuoret arvostavat palveluita ja suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa. He eivät kuitenkaan välttämättä näe koko palvelujärjestelmän kokonaiskuvaa ja siihen liittyvää poliittisen järjestelmän, lainsäädäntövallan ja palvelujen välistä yhteyttä. Nuoret pitävät useinkin yhteiskunnan palveluja itsestään selvyytenä. Osa nuorista on taloudellisesti riippuvaisia moneen suuntaan, ja palvelujärjestelmän kautta saatavat taloudelliset etuudet edellyttävät heiltä tietynlaisia toimia sekä vastuunottokykyä. Kuitenkin arjen ja elämänhallinnan taitojen haasteet sekä kansalaistaitojen puute vaikuttavat nuorten vastuunottokykyyn ja ovat nuorten elämään liittyvien ongelmien taustalla. Osalla nuorista yhteys hyvinvointipalveluiden asiakkuuden ja yhteiskunnallisen kansalaisuuden välillä on hämärtynyt. (Kuurre & Lidman 2012, 7–11.)

Erilaisten nuorille suunnattujen palvelujen tuottamiseen liittyvä verkostoyhteistyön tarve yhteiskunnassa on kasvanut. Nuorten hyvinvoinnin parantamiseksi tehdään monialaista, moniammatillista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä eri kokoonpanoissa ja eri hallinnon ja palvelutoimintojen tasoilla. Yhteistyössä voivat olla mukana viranomaiset, ammattilaiset, kansalaisjärjestöt, yritykset ja

muut yhteisöt. Yhteistyö voi rakentua satunnaiseksi, jatkuvaksi, systemaattiseksi tai yhteistyö voidaan aikatauluttaa vuosikellon tapaan. Monialaisen yhteistyön käsitteellä kuvataan moniammatillista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Yhteistyö voi perustua johonkin yksittäiseen asiaan tai laajempaan kokonaisuuteen, esimerkiksi viranomaisten ja muiden toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Monialaisuuteen voidaan liittää myös palveluiden monituottajuus, koska palvelujärjestelmien kehittymisen myötä kuntien lisäksi palveluja tuottavat yksityiset palvelutuottajat ja kolmannen sektorin toimijat. (Kuurre & Lidman 2012, 25–26.)

Moniammatillisen verkostoyhteistyön avulla pyritään vaikuttamaan palveluiden asiakaslähtöisyyden toteutumiseen. Tavoitteena on koota yhteen ammattitieto ja erilaiset näkökulmat sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen kohti vuorovaikutustietoisempaa työtettä. Yhteistyötarpeen nähdään liittyvän koulutuksen joustavuuden lisääntymiseen, riippumattomuuteen ja omaa vastuuta korostavaan yhteiskunnan yksilöllistymiseen. Yhteiskunnan, toimintaympäristön ja työelämän muutokset haastavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan jatkuvasti. (Nykänen, Karjalainen, Vuorinen & Pöyliö 2007, 206.)

Moniammatillinen työ voidaan nähdä toiminnan muotona tai välineenä, asiakastyönä, asiantuntijoiden välisenä toiminnan suunnittelutyönä tai hallinnollisten ratkaisujen etsimisenä sekä johtamisena. Työn haasteena on yhdistää eri sektoritoimijoiden erilaiset vahvuudet, näkemykset ja osaaminen asiakkaan tilanteen parantamiseksi. Työskentelytilannetta voidaan tarkastella siihen liittyvien osatekijöiden kautta, joita ovat mm. osallistujien erilaisuus, moniammatillinen rajapinta eli oppimisen tila, moniammatillinen työskentelytilanne ja tarjoumat. Moniammatillisessa rajapinnassa tapahtuvaan yhteistyön kohtaamiseen vaikuttavat toimijoiden asenteet, motivaatio, sukupolvi, kulttuuri, kieli, tiedeperusta, terminologia, johtaminen, säädökset ja toimintatavat. Yhteistyö muodostuu tulkinnan, dialogin ja kommunikaation kautta. Moniammatillinen työ onkin neuvottelua, yhteisten näkemysten rakentamista, ideoiden vaihtoa ja oppimiskumppanuutta. (Nykänen ym. 2007, 208–211.)

Monialaiseen yhteistyöhön liittyy haasteita ja mahdollisuuksia. Haasteet voivat olla ammatillisia, ideologisia, rakenteellisia tai toiminnallisia. Rakenteelliset haasteet liittyvät usein lyhytkestoiseen työtapaan kytkeytyvästä yhteistyöstä. Lyhytkestoinen yhteistyö ei välttämättä muuta paikallista tai alueellista raken-

netta niin, että se pidemmällä aikavälillä tukisi monialaista yhteistyötä. Monialaisen yhteistyön johtaminen ja tiedonkulku muodostuvat tällöin haasteellisemmiksi toteuttaa, lisäksi toiminnan lyhytkestoisuus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden välisen keskinäisen luottamuksen ja kunnioituskenttilän muodostumiseen. Monialainen ja moniammatillinen yhteistyön kannalta luottamus ja kunnioitus nähdään yhteistyötä edistävinä tekijöinä. Monialaisen yhteistyön ideologiset haasteet nähdään johtuvan toimijoiden erilaisuudesta. Erilaisuus liittyy taustakoulutukseen, siihen pohjautuviin arvoihin ja uskomuksiin. Ne ovat tietynlaisia näkymättömiä tekijöitä, jotka ovat läsnä arjen työssä ja vaikuttavat työnsä toimintaan monialaisessa yhteistyössä. Arvot ja uskomukset ovat kuitenkin pystyttävä eri yhteistyötilanteisessa perustelemaan muille toimijoille, koska yhteistyön kautta tapahtuva mahdollinen näkemysten haastaminen tai ammatillisen identiteetin menettämisen pelko saattavat aiheuttaa ristiriitoja monialaisessa työssä. Toiminnalliset haasteet liittyvät käytäntöön ja toiminnan rakentamiseen yleisesti, näitä ovat muun muassa sähköisten järjestelmien yhteensopivuus ja kommunikointi, salassapitovelvollisuus ja epäyhtenäiset toimintaperiaatteet. Ammatilliset haasteet nousevat erilaisiin työjärjestelyihin ja ammattitehtävien erilaisuuteen liittyvien asioista johtuen, näitä ovat esimerkiksi työaika, palkkaus, lomat. Samanlaisissa tehtävissä toimivat henkilöt voivat vertailla työhön liittyviä tekijöitä, ja sitä kautta yhteistyöhön syntyy ristiriitoja. (Ursin 2013, 7.)

Monialainen yhteistyö rakentuu riittävän pitkäjänteisen ja rakenteisiin jalkautuvan toiminnan kautta. Yhteisen ymmärryksen muodostamisella, yhteisillä toimintatavoilla, perusteluiden ja toiminnan läpinäkyvyyden parantamisella sekä hyvällä kommunikaatiolla pyritään vaikuttamaan toiminnan ideologisiin ja toiminnallisiin haasteisiin. Tietojärjestelmien keskinäisen soveltuvuuden kehittämistyötä sekä palkkaus ja työjärjestelyjen uudelleen tarkastelua tulee myös yhteistyössä tehdä, koska nämä vaikuttavat toimijoiden välisen yhteistyön rakentamiseen. (Ursin 2013, 8.)

Gretschel ja Mulari (2013, 34) kuvaavat monialaisen yhteistyön perustuvan yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin. Yhteiset toimintatavat mahdollistavat monialaisten palveluiden tuottamisen ja palveluprosessien toteutumisen, joiden avulla pyritään parantamaan nuorten elinoloja sekä lisäämään osallisuutta. Monialaisen yhteistyön tuloksen saavuttamisen edellytykset, yhteistyön

mukanaan tuomat hyödyt sekä toiminnan vaikuttavuus ovat kuitenkin jääneet kuvaamatta.

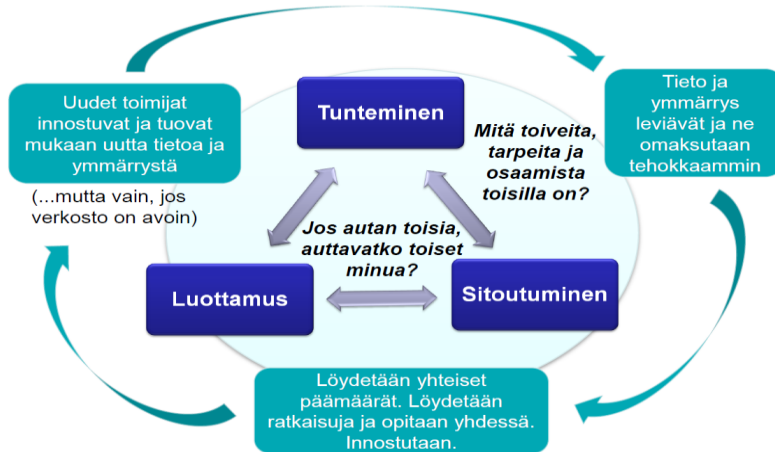
Monialaisen yhteistyön tulee perustua toiminnassa hyödynnettävään laajaan tietopohjaan, osaamiseen sekä monialaisen verkoston toiminnan laatuun. Toiminnan laadun täyttymistä voidaan tarkastella tietynlaisten asetettujen toiminnan reunaehtojen ja tavoitteiden täyttymisen kautta. Yhteistyön tulee olla tavoitteellista, tietopohjaltaan moniääninen ja toiminnan on oltava koordinoitua. Tietopohjan tulee rakentua verkostotoimijoiden mukanaan tuoman tiedon lisäksi tilastotietoon sekä suoraan arjen toimintaan ja elämään liittyvään tietoon alueen nuorilta ja perheiltä. (Gretschel & Mulari 2013, 46–47.)

Gretschel ja Mulari kuvaavat tutkimuksessaan myös monialaisessa yhteistyössä muodostuvia puhetekoja osana verkostotoimintaa. Puheteot jakaantuvat neljään eri luokkaan: 1) toimintaympäristöön liittyvien havainnot (kuulumistieto, oman toiminnan viimeaikaiset tapahtumat, havainnot asiakaskunnasta), 2) ryhmän toimintaan liittyvään keskusteluun (toiminnan laadun kehittäminen, toiminnan suunnittelu, tavoitteet ja tavoitteisiin pääseminen), 3) ryhmän tekemisiin konkreettisiin toimiin (toimenpiteet, seuranta) ja 4) kannanottojen tekemiseen (mitä tiedotetaan ulospäin). (Gretschel & Mulari, 2013 9, 38.)

3.1 Verkostotoiminnan keskeisiä tekijöitä

Verkostotyötä voidaan tarkastella laajasti monesta näkökulmasta. Toiminta ja siihen liittyvät moninaiset tekijät vaikuttavat toisiinsa ja konkretisoituvat toiminnan aikana. Verkoston toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat kuitenkin tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Järvensivu (2015, 9) jäsentää selkeästi verkoston toimivuuden avaintekijät, kuten kuvasta 1 ilmenee. Avaintekijöiden välillä voidaan tunnistaa tietynlainen kytkentäisyys toisiinsa tai olemassa olon välttämättömyys. Jos jokin tekijöistä puuttuu tai ei vahvistu riittävästi, saattaa se vaikuttaa merkittävästi verkoston toimintaan sekä kehittymiseen. Näiden tekijöiden avulla verkosto kykenee rakentamaan hyvän perustan yhteistyölle, saavuttamaan tavoitteet ja hyödyntämään verkostotoimijoiden innostusta ja osaamista toiminnassa.

Verkoston toimivuuden avaintekijät



Kuva 1. Verkoston toimivuuden avaintekijät (Järvensivu 2015, 9)

Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen ovat merkittäviä tekijöitä verkostotyön toimivuudelle. Luottamusta ja sitoutumista voidaan tarkastella ihmisten välillä, organisaation ja sen yksiköiden välillä sekä verkoston ja ympäristön välillä. Osapuolten on tunnettava toisensa riittävän hyvin, jotta luottamus voi syntyä ja kehittyä heidän välillään. Luottamus rakentuu yhteisen toiminnan aikana, kun toimijat oppivat tuntemaan toisensa. Yhtenä merkittävänä tekijänä on toisen toimijan aito kohtaaminen. Luottamusta voidaan rakentaa myös vapaan sosiaalisen kanssakäymisen avulla. Toisten toiminnan oppimiselle, tuntemiselle ja luottamuksen syntymiselle on annettava aikaa kehittyä. Näin kasvanut luottamus konkreettisesti parantaa verkoston toimivuutta ja tukee sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Luottamuksen ja sitoutumisen kasvua tukevat muun muassa yhteinen toiminta, onnistumiset ja yhdessä tekemisen positiiviset kokemukset. Tärkeää luottamuksen ja sitoutumisen kannalta onkin säilyttää avoin keskusteluilmapiiri. Mahdollisissa epäluottamuksen, konfliktin, vääränlaisen vallankäytön tai sitoutumattomuuden tilanteissa on tärkeää pysyä keskustellen käymään tilanne läpi. Näin yhteistyön epäonnistumiset voidaan kääntää luottamusta ja sitoutumista voimistaviksi oppimiskokemuksiksi. Verkoston työn tulosten levittämisen yhteydessä luottamus joutuu jälleen tarkastelun kohteeksi. Luottavatko uudet toimijat verkoston kehittämiin ratkaisuihin ja sitoutuvatko he ottamaan ne käyttöönsä? Uusi toimintakenttä haastaa verkoston pätevyyden ja kehitettyjen ratkaisujen oikeellisuuden. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010 13,19–20.)

Yhteistyöverkostoissa luottamus perustuu enemmän tietoon kuin tunteeseen, vaikka tunne on läsnä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tietoon perustuva luottamus perustuu rationaalisuuteen, johon yhdistetään kyvykkyys, vastu ja luotettavuus. Välittäminen, sitoutuminen ja toisten kunnioittaminen liittyvät tunneperäiseen luottamukseen. Luottamukseen liittyvät myös moraalinen ulottuvuus ja emotionaalinen lataus. (Korkala 2010, 51.) Korkala (2010, 165) kuvaakin luottamuksen ilmenemiseen vaikuttavina tekijöinä verkoston jäsenten motivaation ja verkostoitumishalukkuuden. Verkostoitumishalukkuus vaikuttaa verkoston rakenteeseen ja toimintatapoihin ja tätä kautta luottamuksen ilmenemiseen.

Sitoutuminen nähdään moniulotteisena, useiden eri tekijöiden vaikutuksesta syntyvänä ilmiönä, joka ei ole tietoista toimintaa, eli se kehittyy tiedostamattamme sitä. Yleisesti sitoutuminen on määritelty voimaksi, joka sitoo ja saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla yhden tai useamman kohteen hyväksi. Tutkimusten perusteelta sitoutumiseen yhdistetään kolme tekijää: sitoutumisen kohde, voimakkuus ja ajanjakso. Kohde liittyy kaikkeen sitoutumiseen, voimakkuuteen vaikuttaa yksilön tavoitteet suhteessa kohteeseen ja ajanjakso liittyy toimintaan ja sen keston. Sitoutuminen vaikuttaa työmarkkinoiden, dynamiikkaan, tiedon ja osaamisen liikkuvuuteen, innovaatiokyvykkyyteen ja sitä kautta alueiden kehitykseen. (Mustikkamäki 2004, 92.)

Mustikkamäki (2004, 90) kuvaa sitoutumisen muuttumista ja sen merkitystä alueellisen liikkuvuuden näkökulmista katsoen seuraavasti. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa hän kuljettaa mukanaan hankkimansa osaamisen uuteen työpaikkaan, jolloin tieto leviää organisaatiosta toiseen. Työelämässä on kuitenkin tunnistettavissa, että ihmiset hakeutuvat työskentelemään saman tyyppisten ongelmien kanssa toimivien kanssa ja pystyvät näin tehokkaalla tavalla hyötymään toistensa osaamisesta. Muutos konkretisoituu työntekijöiden vaihtuvuutena yksilöiden sitoutumisen muutoksen vuoksi, yksittäisen organisaation sijasta sitoutuminen on laajentunut organisaatorajat ylittäviin verkostoihin. (Mustikkamäki 2004, 91–92.)

Sitoutumisen muutos ei tarkoita kuitenkaan sitä, että työhön sitoutuminen olisi vähentynyt. Se muotoutuu työelämän muutoksissa uudelleen yksilöllisten tavoitteiden ja arvostusten sekä yhteisöllisyyden vuorovaikutuksessa. Sitoutumista tuleekin tarkastella laajempaan eri toimijoiden muodostaman kokonai-

suuden kautta, jossa eri yksilöt kohdistavat sitoutumistaan. Yksilöiden sitoutuminen voi liittyä yhden organisaation sisällä omien tehtäviensä toteuttamiseen tai esimerkiksi organisaatorajojen ylittäviin yhteisöihin. Organisaatorajojen ylittävien yhteisöjen tavoitteina voivat olla uusien asioiden oppinen kollektiivisesti tai uudenlaisten näkökulmien etsiminen käsillä oleviin ongelmiin. (Mustikkamäki 2004, 108–109.)

Yhteiskunnan, organisaatioiden ja verkostojen toimintaan ja yhteistyöhön vaikuttaa oleellisesti myös erilaiset valtaan ja sen näkymiseen liittyvät tekijät. Markku Sotarauta kuvaa artikkelissa ”Alueelliset kehittämispelit ja verkostovalta” (Sotarauta 2000, 3) valtaan liittyvää jaottelun: valta toimia ja päättää, valta luoda instituutioita ja virallisia strategioita sekä sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan syvärakenteen. Valta toimia ja päättää tulee esimerkiksi aseman, statuksen, tiedon tai näiden yhdistelmien kautta. Valta luoda instituutioita ja virallisia strategioita liittyy toiminnan puitteiden määrittelyyn, näitä ovat muun muassa lait, asetukset, organisaation puitteet ja kommunikaation areenat. Institutionaalisiin puitteisiin liittyvä valta on suoraa valtaa, joka on hienovaraista ja näkymättömämpää valtaa. Sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan syvärakenteessa valta ilmenee syvällä toimintakulttuurissa. Tämän tyyppinen valta on epäsuoraa, näkymätöntä ja läpitunkevaa ja usein hyvin vaikuttavaa. Vallan syvärakenne määrittää toimintaa, mihin ilmiöön tartutaan ja mihin ei, sekä mistä saa puhua ja mistä ei.

Verkostoyhteiskunnassa informaatiovirrat ovat nousseet keskeiseen asemaan. Tämä tietoperustainen ja nopeasti muuttuva ympäristö edellyttää alueilta kykyä ja keinoja tunnistaa toimintaympäristön muutoksia, oppia uutta, innovoimaan ja sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Tarvitaan uudenlaisia toimijoita, joilla on verkostoyhteiskunnan edellyttämiä taitoja ja uuden vallan taju. Verkostotoimijoiden on ymmärrettävä, ettei toimintaa hallitse joku ulkopuolinen ja ylhäältä vaikuttava taho, vaan verkostojen hallinta perustuu erilaisten toimijoiden itseensä ja toisiinsa kohdistamansa vaikutuksen kautta. Valta on jaettua ja se näkyy kykynä edistää vuorovaikutuksessa yhteisiä tai erillisiä tavoitteita. Yksikään toimija ei yksin pysty kehittämään mitään aluetta tai ratkomaan yhteiskunnallisia ongelmia, vaan valta on jakautunut läpi globaalien ja paikallisten verkostojen. (Sotarauta 2000, 3–4.)

Verkostotoimintaan liittyy myös tunnistettavia ja tunnistamattomia tekijöitä, yksi näistä verkostotoiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä on valta ja sen käytön erilaiset muodot ja tavat. Uusi valta on kiinnittynyt informaatioon ja mielikuviin, joiden varassa yhteiskunnat organisoivat instituutionsa ja joiden varaan ihmisten käyttäytyminen rakentuu. Valta nousee yhä useammin erilaisista tiedon virroista, vaikka ihmiset elävät tietyissä paikoissa. Virtoihin liittyy lupaus siitä, että taitava verkostovallan käyttö antaa alueille ja niiden monille toimijoille mahdollisuuden linkittyä maailmaa muokkaaviin informaatio-, teknologia- ja pääomavirtoihin ja kehittää omaa aluetta tätä kautta. Samalla tämä luo yksilöille uusia mahdollisuuksia toteuttaa omia pyrkimyksiään, huolena kuitenkin nähdään, että ihmiset menettävät otteensa omaan elämäänsä ja oman paikkakuntansa tapahtumiin. Suurin huoli kuitenkin liittyy siihen, miten vallan näkyvät muodot sumentavat virtojen ja verkostojen dynaamisen maailman. Uuden vallan luonteen oivaltaneet yksilöt ”surffaajien sukupolvi”, on kykenevä linkittymään globaaleihin verkostoihin ja virtoihin, jolloin monet asiat ja ihmiset voivat jäädä kokonaan toiminnan ulkopuolelle. (Sotarauta 2000, 6.)

3.2 Verkostot osana organisaatioiden toimintaa

Ihmisten ja organisaatioiden välinen toiminta voi organisoitua hierarkioiden, markkinoiden tai verkostojen kautta. Näitä muotoja erottaa toisistaan toimijoiden välisten suhteiden luonne, jotka vaikuttavat hierarkioiden, markkinoiden ja verkostojen työnjakoon, joten ne soveltuvat eri tavoin eri tilanteisiin. Organisaatio ei ole puhtaasti hierarkia, markkina tai verkosto. Verkostoissa toimijat ovat lähtökohtaisesti autonomisia eli vapaita tekemään omia päätöksiä ja suhteet perustuvat luottamukseen ja sitoutumiseen. Joustavuus auttaa verkostoja reagoimaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin tilanteissa, joihin ei ole tarjolla selkeitä ratkaisuja. Toimijat voivat määritellä myös keskinäistä suhdettaan jatkuvasti uudelleen ja sitä arvioidaan useinkin luottamuksen sekä yhteistyöhön sitoutumisen kautta. (Järvensivu ym. 2010, 5–6.)

Verkostoituminen muodostuu tietynlaisen prosessin kautta, jossa yhteistyötahojen tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Verkostotyöskentely vastaavasti on kehittyvä vuorovaikutusprosessi. Verkostoprosessin vaiheiksi voidaan tunnistaa seuraavat asiat: 1. haasteen ratkaisemiseksi tarvitaan koota verkosto, kartoitetaan jo olemassa olevat verkostot ja kutsutaan tarvittavat verkostotoimijat koolle, 2. yhteisen tavoitteen luominen

ja toimintatapojen määrittely, 3. systemaattinen verkostotyöskentely, toiminnan arviointi ja seuranta, 4. verkoston yhteistyön jatkuminen, tulosten ja osaamisen levittäminen. (Järvensivu ym. 2010, 17–18.)

Verkostot voidaan jakaa tuotantoverkostoihin ja kehittämisverkostoihin riippuen niiden toiminnan tavoitteista ja muodostumisesta. Verkostoja voidaan tarkastella mikro-, meso- ja makrotason konteksteissa, ero näiden tasojen välillä on verkostojen laajuus, joka vaikuttaa myös verkostojen hallittavuuteen ja toiminnan muotoutumiseen. Verkoston laajuus vaikuttaa verkoston hallittavuuteen ja verkoston toimintaan käytännössä. Tiiviimmissä verkostoissa toiminta voi olla paljon aktiivisempaa, vuorovaikutus ja asioista sopiminen joustavampaa. Toimijat pystyvät tuomaan ideat ja tavoitteensa paremmin esiin tiiviimmissä verkostoissa. Laajemmissa verkostoissa keskustelujen onnistuminen voi edellyttää, että paikalliset toimijat valitsevat joukostaan yhteisen edustajan laajempaan verkostoon. Tämä vaikeuttaa yksittäisen äänen kuulumista kehittämistyössä ja päätöksenteossa. Laajemmat verkostot kokoontuvat usein harvemmin, mikä toisaalta voidaan nähdä resurssien käytön kannalta joustavampana ja mahdollistaa tapaamisten välillä edustajien kommunikoinnin työyhteisöjensä kanssa verkoston työstä, suunnitelmista ja tuloksista. (Järvensivu ym. 2010, 12–13.)

Verkostotoimintaan liittyy olennaisesti viestintä, vuorovaikutus sekä osallistujille muotoutuvat roolit. Roolit muodostuvat toiminnan työnjaon sekä vuorovaikutuksen myötä. Roolit vaikuttavat verkoston vuorovaikutuksessa, toiminnassa sekä päätöksenteossa. Ne jakautuvat viestinnän, vuorovaikutuksen ja toiminnan mukaan neljään kategoriaan: ytimen, keskikehän, ulkokehän rooleihin ja sekarooleihin. Roolit mahdollistavat verkostotoimijoiden osallistumisen tarkastelun verkostotoimintaan aktiivisen ja passiivisen osallistumisen näkökulmista. (Vanhatalo 2014, 73–74.)

Roolin muodostumiseen vaikuttavat verkoston odotukset sekä toimijan itsensä ja hänen taustaorganisaationsa muodostama näkemys verkoston toimintaan liittyvästä roolista. Verkostotoimijan on tunnistettava oma roolinsa ja arvioitava, millaista tietoa hän roolin kautta tuo tai hänen odotetaan tuovan verkostoon ja mitä tietoa hän vie mukanaan omaan taustaorganisaatioon, eli olla tietoinen oman organisaation linjauksista ja toiminnasta. Verkostotoimijan on aktiivisesti käytävä keskustelua verkostoon liittyvistä asioista taustaorganisaatio-

tiossa. Keskustelun avulla verkostotoimija pystyy selkiyttämään toimintaansa ja rooliansa suhteessa verkoston toimintaan sekä saa valtuutuksen toimia organisaation edustajana. Verkostotoimijoilta odotetaan myös tietynlaista tilannekohtaista roolijoustavuutta verkoston yhteistyön niin vaatiessa. (Mäenpää & Rasimus 2014, 36.)

Verkostotoimintaan liittyvä tieto voi liikkua eri tilanteissa ja eri välineiden välityksellä suullisesti, sanattomasti, sähköisesti tai paperilla. Tieto voi liikkua toiminnan sisällä esimerkiksi työskentelyssä käytettävien eri välineiden avulla tai sitten ulkopuolella esimerkiksi puhelimitse, sähköpostin ja Internetin välityksellä. Tiedon liikkumista voidaan tarkastella tiedon liikkumisen mahdollistamisen ja tiedon aktiivisen siirtämisen kautta. Tiedon liikkumisen mahdollistaminen liittyy verkostojohdantamiseen, ja se on yksi verkostojohdantamisen keskeisistä tehtävistä. Liikkuva tieto voi olla hiljaista tietoa tai kirjallista tietoa. Hiljaista tietoa verkostotoimijat tuottavat ympäristöissä, joissa he kohtaavat luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirissä. Avointa ilmapiiriä voidaan edistää fasilitoimalla ja osallistavilla työskentelymenetelmillä. Kirjallinen tieto muodostuu esimerkiksi toimintamuistioista tai muista dokumenteista. Kirjallisen tiedon liikkumista voidaan edistää eri viestintävälineiden avulla mm. sähköpostilistat, yhteiset tallennuspaikat, sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet. (Järvensivu ym. 2010, 44.)

Verkostotoimijoiden vastuulla on tiedon aktiivinen siirtäminen. Toimijan tuleekin ottaa vastuu tiedon vastaanottamisesta kuin vastaavasti tiedon levittämisestä. Tämä edellyttää toimijoiden sitoutumista yhteisten työskentelymenetelmien käyttöön, arvioitava omaa tietotarvettaan sekä tietovarantojaan, jotka tulisi jakaa toisille. Tiedon liikkeelle samaiseksi toimijoiden tuleekin arvioida omaa tiedontarvettaan, mistä se on saatavilla. Tämän lisäksi on tärkeää arvioida, mitä verkostoa hyödyntävää tietoa itsellä on ja miten sen voin välittää verkostolle ja muille toimijoille. (Järvensivu ym. 2010, 45.)

Mäensivu ja Rasimus (2014, 40) kuvaavat ulkoista viestintää nuorten ohjaus- ja palveluverkostojen toiminnasta käsin, kuvattu toiminta soveltuu myös käytettäväksi moniin muihin verkostoihin. Verkostotoiminnan kannalta ulkoisella viestinnällä on monenlaisia tehtäviä. Viestinnän keinoin saadaan verkoston toimintaa näkyväksi ja tunnetuksi, nuorten asioita voidaan nostaa tätä kautta laajempaan tietoisuuteen uusista näkökulmista ja herätellään avointa keskus-

telua. Viestintä mahdollistaa myös erilaisten ehdotusten ja julkilausumien tekemisen, joiden avulla kasvatetaan päätöksentekijöiden tietoisuutta nuorten asioista. Ulkoisen viestinnän perustaksi tulee rakentua avoin tietojen välittäminen ja vuorovaikutus. Viestintä tulee kuitenkin toteuttaa harkiten ja huomioida muun muassa mitä asiasta halutaan viestiä ja minne viestintä suunnataan. Viestinnän keinoin verkosto myös keskustelee ympäristön kanssa ja sitä kautta tulee myös vaikutuksia verkoston toimintaan. Verkoston tuulee suunnitella myös viestinnän muodot, lähestytäänkö sidosryhmiä esimerkiksi uutiskirjein tietyin väliajoin, onko verkostotoimintaa varten luotu sivusto Internetiin, jae-taanko kokousmuistiot avoimesti eri toimijatahoille sähköisesti tai miten hyö-dynnetään sosiaalisen median hyödyntäminen esim. nuorille suuntautuva viestintä.

3.3 Verkostojohtaminen

Verkostojohtaminen nähdään toimenpiteinä, joiden tavoitteena on edistää verkoston toimivuutta. Verkoston toimivuuden kannalta on tärkeää, että toiminnan avulla voidaan vastata toimijoiden tarpeisiin ja saadaan aikaan keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen ilmapiiri. Verkostojohtaminen poikkeaa hierarkisesta johtamisesta, johtajuus on enemmän ohjailevaa ja mahdollistavaa, ei auktoriteettiin perustuvaa. Toimivuutta voidaan edistää muuttamalla olemassa olevia verkoston rakenteita tai parantamalla sosiaalisia suhteita ja toimijoiden keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Verkostojen monimuotoisuus luo haasteita verkostojohtamiselle. Verkostot voivat olla vapaasti kehittyviä tai sitten tietoisesti rakennettuja. Toiminnan kautta voi muodostua vapaasti syntyviä, ei tietoisesti rakentuneita verkostoja osallistujien välillä sekä heidän yhteisöjensä toiminnan kautta. (Järvensivu ym. 2010, 11–16.)

Torvinen (2013, 10) nostaa esiin verkostojen johtamisen tehtäväksi koherenssin luomisen, jolla toiminnan kehittämiseen liittyvä kokonaiskuva yhteen sovitaan sen sisällä olevien osien avulla niin, että uudet tavoitteet ja moraalinen sitoutuminen yhdistyvät samaan kokonaisuuteen. Moraalinen sitoutuminen edellyttää sitoutumista päämäärään, toimintaan ja kehittämiseen ruohonjuuritason tasolla (esim. uudet menettelytavat, toimintamallit- ja käytänteet, strategiat). Moraalinen sitoutuminen synnyttää toimijoille mahdollisuuden laajentaa omia näkemysmaailmojaan, näin syntyy yhteinen tiedonmuodostus.

3.4 Koordinointi ja fasilitointi

Verkoston sisäisen toiminnan onnistuminen vaatii systemaattista, tietoista koordinointia. Koordinointiin liittyy toimijoiden tapaamisten, tilaisuuksien, tiedonvälityksen, yhteistyöhön liittyvien toimenpiteiden suunnittelua sekä toiminnan ajankohtien ja toteuttamisen käytännössä. Koordinointi mahdollistaa verkoston toimijoiden, toimenpiteiden ja tiedon kohtaamista oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Fasilitoinnin tavoitteena on mahdollistaa ja ylläpitää toimijoiden välistä keskustelua sekä edistää erilaisten esille tulevien asioiden rakentavaa käsittelyä. Koordinoinnista ja fasilitoinnista on hyvä sopia yhteisesti keskustellen ja kaikkien omaa osaamista kunnioittaen, koska kyseisten vastuiden hoitaminen vaatii omaa osaamista ja resursseja. Vastuutehtävät voidaan roolittaa ja vastuuttaa verkostossa monin eri tavoin: koordinoinnista ja fasilitoinnista voi olla vastuussa yksi ja sama henkilö, työpari tai ryhmä, koordinointi ja fasilitointi voidaan eriyttää eri henkilölle, työparille tai ryhmälle, ne voivat kiertää verkostossa tai koko verkosto ottaa vastuun itseohjautuen niiden toimivuudesta. Roolit substanssiasiantuntijan, koordinoijan ja fasilitoijan välillä voivat vaihdella. Substanssiosaamisesta on kuitenkin hyötyä rooleihin liittyvien tehtävien täyspainoisessa hoitamisessa. (Järvensivu ym. 2010, 47–49.)

3.5 Verkoston rakenne

Verkoston rakenne on usein dynaaminen eli jatkuvasti muuttuva. Dynaamisuus muodostaa verkostolle haasteita ja mahdollisuuksia. Verkostotoimijoiden vaihtuvuus on yksi toiminnassa huomioitava tekijä. Uudet verkostotoimijat tuovat mukanaan uutta tietoa, ymmärrystä, innostusta ja yhteyksiä laajempiin verkostoihin, joita verkosto voi hyödyntää. Muutokset tuovat mukanaan haasteita verkoston keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen muuttumisen vuoksi. Verkoston toiminnan haasteena onkin kyky toimia niin, ettei dynaamisuus heikennä verkoston toimivuutta. Verkosto rakentuu erilaisista toimijoista ja erilaisista yhteyksistä näiden välillä. Verkoston keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen näkökulmista on verkoston rakennetta jäsennettävä, seurattava ja kehitettävä systemaattisesti. (Järvensivu ym. 2010, 46.)

Verkostotoiminnan dynaamisuuden vuoksi verkoston on tarkasteltava sen rakennetta, ydintoimijoita, tarvittavaa osaamista ja toimijajoukkoa suhteessa tarkennettuun tavoitteeseen ja toimintatapaan nähden. Verkostotoimijoita on tar-

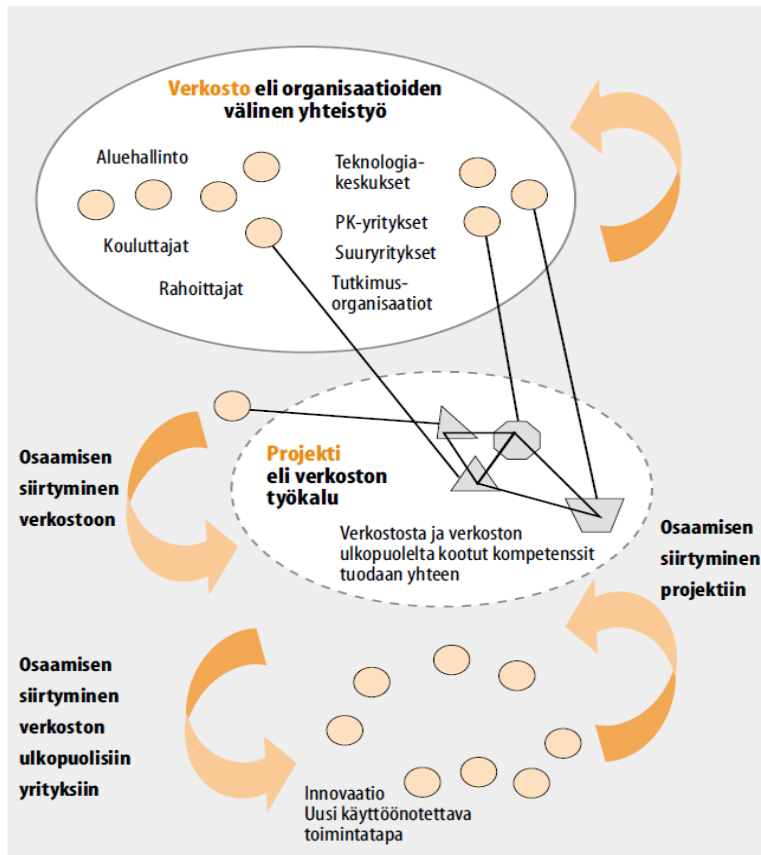
koituksenmukaista arvioida uudelleen seuraavista näkökulmista: uudet mukaan kutsuttavat verkostotoimijat, poisjäävät toimijat ja verkostosta poistettavat toimijat. Uudelleenarvioinnin tulee tukeutua verkostolle laadittuun toimintasuunnitelmaan. Uusia mukaan kutsuttavia toimijoita voidaan arvioida seuraavasti: toimijalla on tärkeää osaamista, jota verkoston tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan, toimija on kiinnostunut osallistumaan verkoston toimintaan tai tukemaan muutoin verkoston toimintaa. Toimijan poisjääminen voi liittyä seuraaviin asioihin: toimija ei koe verkoston tavoitetta itselleen relevantiksi, toimijalla on motivoitumiseen ja sitoutumiseen liittyviä haasteita, toimijan tuottama lisäarvo verkoston toiminnalle on vähäistä, toimija haittaa verkoston toimintaa tai verkostotoimija jää pois toiminnasta ilman syytä. Keskeistä arvioinnissa on tarkastella verkoston toimintaa seuraavasti: toimintaanko yhdessä sovitulla tavalla, toteuttavatko toimijat sovittuja tehtäviä omien roolien mukaisesti ja onko toiminnan kannalta tehtäviä, joiden tekemiseen tarvitaan uusia jäseniä. (Järvensivu ym. 2010, 39–40.)

Verkostotoiminnasta pois jäävien toimijoiden kohdalla on hyvä selvittää poisjäännin syy ja se, miten tiedonvaihtoa toimijan kanssa voidaan mahdollisesti jatkaa. Uusien jäsenien kutsumiseen liittyen on tärkeää sopia kutsumenettelystä ja uusien toimijoiden perehdyttämisestä esimerkiksi sopimalla uusille toimijoille mentorit. Mikäli verkoston jäsenistä merkittävä osa vaihtuu, voi olla tarpeen suunnitella uusi laajempi kutsumiskierros. Tällöin on syytä avata myös keskustelu verkoston tavoitteesta ja toiminnasta. (Järvensivu ym. 2010, 40–41.)

3.6 Verkostotoiminta osaamispääoman kehittämisen näkökulmista

Verkostotoiminnan kannalta yhtenä merkittävänä kokonaisuutena toimintaan liittyy osaamispääoma ja sen liikkuminen. Osaaminen koostuu yksilön, yrityksen tai organisaation osaamisesta, jota jaettaessa se jalostuu ja kasvaa. Osaamisen kehittämiseen liittyy tietojen, taitojen ja kokemusten kartuttamista (inhimillinen pääoma) ja työvälineistön, työmenetelmien ja toimintatapojen jalostamista (rakennepääoma) sekä organisaation suhdempääoman kasvua. Osaamispääoman kehittämisen ja levittämisen keinona voivat toimia verkostot (kuva 1). Verkostojen avulla voidaan uutta osaamista ottaa käyttöön, edellytyksenä kuitenkin on toimiva vuorovaikutus ja luottamus eri toimijoiden välillä. Verkoston vaikutuspiirissä olevien toimijoiden ilmapiirillä on ratkaiseva vaiku-

tus osaamisen kehittämiseen ja levittämiseen verkostossa. Ilmapiiirin tulisikin rohkaista luovuuteen, itsensä kehittämiseen sekä uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin. (Hailikari, Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola 2000, 12.)



Kuva 2. Verkosto osaamisen levittämisen lähtökohtana (Hailikari ym. 2013, 13)

Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa toiminnan perustuminen avoimeen tiedonjakamiseen ja kykyyn vastaanottaa tietoa. Siirtymistä tukevat avoin kommunikointi ja luottamus verkoston eri osapuolten kesken sekä osaamisen levittämisen mahdollistava toimintakulttuuriin (Hailikari ym. 2000, 14). Toimintaympäristön nopea muutos on asettanut organisaatioiden ja yritysten osaamisen ja tietopääoman yhä merkittävämmiksi tekijöiksi menestyksen ja toiminnan onnistumisen ja asetettujen vaatimusten saavuttamisen kannalta. Kuitenkin osalla toimijoista ei ole riittäviä resursseja tai mahdollisuuksia rakentaa tieto- ja osaamispääomaa oman osaamisen uudistamiseksi ja toiminnan sekä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Yhtenä keinona osaamispääoman kehittämiseen nähdään verkostossa toimiminen ja verkostossa leviävien innovaatioiden sekä uusien toimintatapojen käyttöönotto. (Hailikari ym. 2000, 15.)

4 KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

4.1 Kehittämistyön tavoitteet ja tehtävä

Toimintaympäristön muutosten vuoksi on tarpeen arvioida tarkemmin Nuorisofoorumin tavoitteita, verkoston toimintaa, yhteisöjen ja toimijoiden sitoutumista verkostotoimintaan sekä verkostotoiminnan kehittämistarpeita.

Kehittämistoiminnan ensisijaisena tavoitteena on tarkentaa toimijoiden näkemys Nuorisofoorumi-verkostosta, verkoston toiminnasta sekä yhdessä toimien tunnistaa toimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Tavoitteena on tunnistaa toimivia verkostoyhteistyön tapoja ja keinoja nuorten tilanteen parantamiseksi verkostotyön keinoin. Kehittämistyössä tarkastellaan osallistavan ja valtaistavan arvioinnin merkitystä yhteisen työskentelyn, tavoitteiden ja ymmärryksen rakentumisesta kuvaamalla lopputuotoksen avulla toimintaa mahdollisimman konkreettisesti. Tärkeää on myös havainnoida, miten verkostotoimijat kokevat toiminnan.

Kehittämistyön avulla tuotettavaa tietoa voidaan hyödyntää verkostotoiminnan rakentumisessa ja verkostotoiminnassa nuorille suunnattujen palvelujen toimivuuden parantamiseksi, havainnoida mahdollista päällekkäistä toimintaa, kehittää palveluiden oikea-aikaisuutta ja poluttamista sekä tuoda esiin verkostoyhteistyön merkitys osana yhteisöjen perustoimintaa ja osaamisen kehittämistä tukevana keinona. Kehittämistyö parantaa toiminnan koordinoitua eri toimijoiden välisen yhteistyön rakentumiseksi nuorille suunnattujen palvelujen toimintoihin liittyen Kaakkois-Suomessa.

Verkoston tavoitteellisen toiminnan kehittämiseksi on tarpeen tarkastella myös Nuorisofoorumin toimintaa osallistujien sitoutumisen ja roolien kautta aktiivisen toiminnan aikaansaamiseksi sekä tunnistaa toiminnan uudelleen organisoitumisen keinoja.

Kehittämistehtävän ja toiminnan tavoitteiden perusteella opinnäytetyöni tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

Mistä Nuorisofoorumi –verkostossa ja sen toiminnassa on kyse?

Mitä toiminnoista tulisi vakiinnuttaa?

Mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää?

4.2 Kehittämistyö toimintatutkimuksena

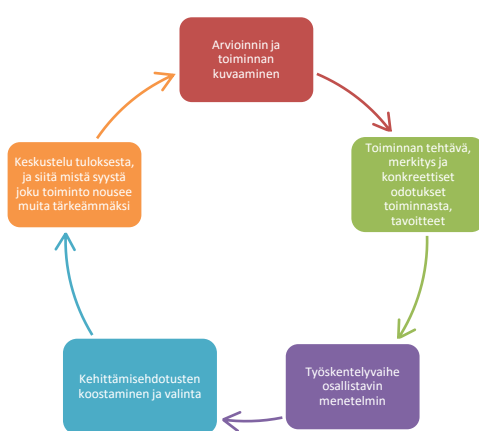
Verkostotoiminnan kehittämisen tavoitteena ovat yleensä toimintojen ja työmenetelmien tarkastelu tai työkäytänteiden muuttaminen. Kehittämistyön avulla pyritään löytämään työskentelyyn uusia näkökulmia ja parantamaan kommunikaatiota verkostotoimijoiden välillä. Tavoitteena on myös uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtäminen sekä siihen liittyvän toiminnan ja käytännön suunnittelu. Toiminnan kehittämisen avulla pyritään todellisuuden muuttamiseen siltä osin kuin se on tarpeenmukaista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59–60.)

Toimintatutkimusta kuvataan osallistavana tutkimuksena ja osallistavana kehittämisenä, jolla pyritään ratkaisemaan työelämän käytännön ongelmia ja saamaan muutosta. Tarkoituksena on etsiä ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia, ja sillä pyritään todellisuuden muuttamiseen. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuva, olennaista on ottaa käytännöissä toimivat henkilöt aktiiviseksi osallisiksi ja toimijoiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Käytännön ongelmaa ratkaistaessa pyritään samaan aikaan luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Yhteisesti kehitetty ratkaisu on helpompi hyväksyä ja on usein parempi kuin ulkopuolelta tuotettu ratkaisu. Toimintatutkimus soveltuu mihin tahansa ihmiselämään liittyvään ilmiöön, sosiaalisten ja työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 58–60.)

Toimintatutkimuksen tieto perustuu ryhmän tai systeemin toiminnan ominaisuuksista sen tekoihin. Tekemistä tarkastellaan kokeilemalla, miten systeemi toimii ja mitä se tekee sekä miten tekeminen konkretisoituu. Toimintatutkimus on dialoginen ja käytännöllinen tapa hankkia tietoa. Ryhmä sopii avoimessa ja dialogisessa keskustelussa toiminnasta, sen päämääristä ja menetelmistä. Toiminta toteutetaan vasta siinä vaiheessa, kun suunniteltu toiminta vastaa ryhmän arvoja ja ymmärrystä tilanteesta. Käytäntö toimii viimekätisenä arviointina siitä, millainen systeemi on, mitä haluaa ja voi tehdä. (Holmila 1999, 56–57.)

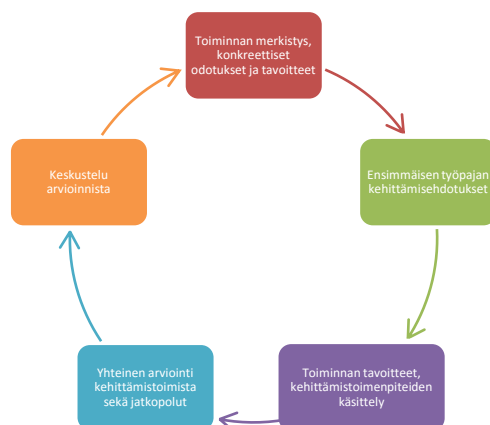
Toiminnan kehittäminen etenee toimintatutkimuksen tapaisesti edeten, spiraalimaisesti, kahden vaiheen avulla eli kehittäminen jatkuu toistuvina sykleinä, joita avaan kuvien 3 ja 4 muodostuvan toteutuksen kautta. Spiraalimallisissa etenemisen toistuu jatkuvina toimintoina, jossa perusteluvaihetta seuraavat

organisointi, toteutus ja arviointi. Spiraalimallissa toteutus jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen toistuen, yhden kehän tulokset siirtyvät arvioitaviksi uudestaan ja uudestaan. Reflektiovaiheessa asiaa tarkastellaan syvemmin, jolloin myös se jalostuu ja kehittyy. Kehien eteneminen tukee toimijoiden oppimista. Toikko ja Rantanen (2009, 67) kuvaavat tätä ”oppimissilmukaksi”, jossa toimijan ajattelu etenee tietyn prosessin mukaisesti ja auttaa ymmärtämään ja sisäistämään uutta ja palaa tämän reflektiovaiheen jälkeen normaalitilaan. Kehittämisen avulla ei päästä ehdottoman totuuden löytämiseen, vaan jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, 66–67.)



Kuva 3 Spiraalimallin vaihe 1

- Arviointiprosessin esittely, kuvaaminen ja perustelut. Mahdollisiin kysymyksiin vastaaminen.
- Toiminnan merkitys ja konkreettiset odotukset toiminnalta, tavoitteet.
- Työskentelyvaihe osallistavin menetelmin.
- Kehittämisehdotusten koostaminen, valinta ja arviointi.
- Keskustelu tuloksesta ja mistä syystä joku toiminto nousee muita tärkeämmäksi.



Kuva 4 Spiraalimallin vaihe 2

- Toiminnan merkitys, konkreettiset odotukset ja tavoitteet.
- Ensimmäisen työpajan kehittämis ehdotukset.
- Kehittämis ehdotuksien tarkastelu, mahdolliset keinot haluttujen asioiden ja toimintojen mahdollistamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Toiminnan tavoitteet, kehittämistoimenpiteet ja niiden ajoittaminen, käytännön toiminnan muotoutuminen.
- Yhteinen arviointi kehittämistoimista sekä jatkopolut.
- Keskustelu arvioinnista.

Spiraalimallissa ei kaikkea voida suunnitella etukäteen, joten asiat tarkentuvat ja voivat muuttua toiminnan kuluessa. Malli on haastava toimijoille, koska osallistuvat henkilöt ovat erilaisia niin ajattelu- ja tunnetasolla kuin myös kokemuksiltaan ja taustoiltaan erilaisista ympäristöistä. Mallissa tunnistetaan ihminen oppijana ja luovana toimijana. Toimija tuo mukaan yksilön hiljaisen osaamisen, jossa yhdistyvät hänen sosiaaliset, kulttuuriset, kognitiiviset, emotionaaliset ja elämänkulun aikana karttuneet tiedot ja taidot. (Salonen 2013, 14.)

4.3 Osallistava ja valtaistava arviointi kehittämistyössä

Osallistavan arvioinnin periaatteena on, että ihmiset itse ovat arvioimassa ja kehittämässä omaa toimintaa koskevia asioita ja tätä kautta aktivoituvat omaloitteisesti tekemään tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia. Yhtenä merkittävänä lähestymistapana on dialogisuus, jonka avulla pyritään löytämään yhteisymmärrys asioista. Tätä kautta yksilölliset näkemykset kehittyvät, ja keskustelun avulla ymmärrys toisten näkökantoja kohtaan kasvaa. (Kivipelto 2008, 24.)

Valtaistavan arvioinnin tavoitteena on arviointiin osallistuvien itseymmärryksen lisääminen sekä valtaistuminen. Valtaistuminen liittyy vanhoista kahlehtivista rooleista tai muista kehittymisen esteistä vapautumiseen. Valtaistumiseen liittyy myös toisten ja itsensä uudelleen määrittäminen ja ymmärtäminen. Valtaistava arviointi on tulkinnallista ja osallistavaa arviointia, jonka tarkoituksena on edistää kehittymistä sekä lisätä yksilöiden ja ryhmien itsemääräämisoikeutta. Arvioinnissa pyritään osallistujat sitouttamaan ja toimimaan vastuullisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kivipelto 2008, 29-30.)

Kivipelto (2008, 29–30) kuvaa David Fettermanin valtaistavan arvioinnin tavoitteet, suunnittelun ja toiminnan vaiheet. Valtaistavassa arvioinnissa voidaan tunnistaa muutamia johtavia periaatteita: Osallistujille annetaan välineitä ja tie-

toutta arviointien tekemiseen. Arvioinnin tekijä on mahdollistaja ja tehtävänä on edesauttaa kaikkien osallistuminen. Arvioijan tehtävänä on osallistujien ymmärryksen lisääminen ja vapauttaminen. Osallistujat eivät vain osallistu, vaan päättävät arvioinnin eri vaiheista. Toiminta muotoutuu ensin tehtävän, tavoitteen tai päämäärän määrittelyllä, tämän jälkeen arvioidaan nykytilaa ja lopuksi tehdään tulevaisuuden suunnittelua. (Kivipelto 2008, 30.)

Kehittämistyössäni arviointi on laadullinen (kvalitatiivinen) lähestymistapa. Osallistavien menetelmien avulla saadaan varsinaisten toiminnan kehittämis-kohteiden määrittelyn lisäksi esiin osallistujien hiljaista tietoa, ammatillista osaamista ja kokemusta. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

4.4 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyönä tehtävän arvioinnin tavoitteena on toiminnan parantaminen. Arviointi nähdään myös yhtenä keinona oppia ja kehittää omaa työtä yhdessä toimien. Toiminnan kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää verkostotoiminnan kannalta verkostotoiminnan kehittämisessä, laajentamisessa tai siitä luopumisessa. Arvioinnin tuottaman tiedon avulla pyritään myös vaikutusten osoittamiseen sekä pyritään osoittamaan ja kuvaamaan onnistuneet asiat kuin myös sen, miksi joissakin asioissa ei ole onnistuttu. Arviointi edellyttää toimintaympäristön ja arvioitavan ilmiön tuntemista. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 9–11.)

Arvioinnissa lähestymistapoina hyödynnetään kehityksellistä ja konstruktivistista lähestymistapaa. Kehityksellinen lähestymistapa käsittää prosessiarvioinnin näkökulman, jonka kautta arvioitsija antaa toimenpidesuosituksia tai ehdotuksia siitä, miten toimintaa voidaan parantaa. Konstruktivistisessa lähestymistavassa arvioinnin näkökulma perustuu osallistavaan arviointiin, jossa arvioitsijalla on välittäjän rooli sekä tarkoitus tehdä tulkintoja erilaisista todellisuuksista ja olla mukana luomassa kuvaa miten todellisuutta määritellään. (Aalto-Kallio ym. 2009, 11.) Konstruktivistinen arvioinnin lähestymistapa on Egon G. Guban ja Yvonna S. Lincolnin (1989) tuoma arvioinnin lähetystapa, jossa toiminta ja arviointi linkittyvät yhteen. Lähestymistavassa todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja perustuu ihmisten omaan osallistumiseen ja voimaantumiseen. (Aalto-Kallio ym. 2009, 33.)

Arviointia voidaan jäsentää myös tulkinnallisena ja osallistavana arviointina, jossa kiinnostavat toimijoiden kokemukset ja sitä kautta kertyvä tieto. Tämä mahdollistaa sen, että toiminnan tavoitteita voidaan tarkentaa ja muuttaa. (Kivipelto 2008, 16.) Konstruktivistisessa lähestymistavassa mukana ovat sellaiset osapuolet, joita toiminta koskee. Toiminta ja arviointi linkittyvät yhteen ja perustuvat ihmisten osallistumiseen, voimaantumiseen ja kiinnostukseen toiminnan kokonaisuudesta. Lähtökohtana on vahvistaa osallistujien vaikutusmahdollisuuksia. (Aalto-Kallio ym. 2009, 33.)

Työskentelyyn soveltuvat parhaiten yhteisölliset menetelmät, koska verkosto-toiminta liittyy asiantuntijatyöhön. Uusien ratkaisujen löytyminen vaatii tiivistä yhteistyötä, keskinäistä ymmärrystä ja luovuutta. Tavoitteena on luoda uusia näkökulmia ja uusia ratkaisuja. Yhteisölliset menetelmät tukevat myös verkostotyöskentelyä muun muassa ideoiden toteuttamisen, luottamuksen ja kuul-luksi tulemisen kautta. Tällainen työskentely edellyttävä ryhmän vetäjältä ryh-män vetoon liittyviä taitoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallin-taa. Ryhmän jäseniltä vastaavasti toimimisen taitoja, ajattelutapoja, asenteita ja kykyjä. (Ojasalo ym. 2014, 158–159.)

Verkostoitumista edistetään erilaisissa työpajoissa. Työpajat ovat ohjattuja yh-teistyön tilanteita ja mahdollistavat verkoston toimijoiden kohtaamisen yhdes-sä työskennellen. Parhaimmillaan ne antavat läsnäolijoille vapaan tilan kohda-ta toisensa ja käsillä olevan kehittämistehtävän. Työpajalla tarkoitetaan yh-dessä ajallisesti ja paikallisesti rajattua tekemistä, jossa joukko toimijoita ko-koontuu yhdessä työskentelemään tietyn yhteisen tavoitteen eteen. Verkosto-työn näkökulmasta työpajan keskeiset kulmakivet rakentuvat seuraavasti: virit-täytyminen työpajaan positiivisen ja luovan ilmapiirin aikaansaamiseksi, läs-näolijoiden tutustuminen toisiinsa, etukäteen määritelty tavoite, motivointi, alustukset aiheeseen, osallistava työote ja kannustava ilmapiiri. (Järvensivu ym. 2010, 49-50.)

Aivoriihi-menetelmässä ryhmä pyrkii vetäjän ohjauksessa ideoimaan uusia lä-hestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan, johon voi olla monenlaisia vastauksia ja ratkaisuja. Menetelmän alussa määritellään tehtävä, asetetaan tavoitteet ja luodaan mahdollisimman avoin ilmapiiri. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Syntyviä ideoita ei arvioida alkuvaiheessa. Ideat kirjataan ja niitä pyritään koko ajan yhdistelemään ja kehittämään. Ideointivaiheen jäl-

keen siirrytään valintavaiheeseen, jossa ideoita arvioidaan kriittisesti ja keskustellen sekä kootaan ideoita. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida 3+ tekniikkaa käyttäen. Osallistujat käyvät merkitsemässä plusmerkin mielestään parhaan tai parhaiden ideoiden viereen. Eniten plusmerkkejä saaneet ideat ovat useimpien arvioitsijoiden näkemysten mukaan toteuttamiskelpoisempia. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Oppimiskahvila-menetelmässä osallistujat ideoivat valittuja teemoja eri näkökulmista useassa erillisessä pöytäryhmässä. Pöytäryhmässä keskustellaan ja tuodaan esiin eri näkökulmia kehitettävästä teemasta. Ideat ja ajatukset kootaan isolle paperille tai vastaavalle. Tietyn sovitusajan jälkeen osallistujat vaihtavat pöytäryhmää ja näkökulmaa, pöytäryhmän vetäjä jää oman pöytänsä ääreen. Uuden ryhmän saapuessa pöytäryhmän vetäjä tiivistää edellisen ryhmän keskustelun. Tämän jälkeen uusi ryhmä jatkaa pöydän näkökulman ideointia. Sovitusajan kuluttua pöytäryhmien vetäjät tekevät yhteenvedon ja tuovat tulokset yhteiseen tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2014, 162.)

Dialogi ja dialogisuus ovat verkostotoiminnan kannalta merkittävässä roolissa toiminnan luottamuksen ja tavoitteellisuuden suhteen. Dialogilla ymmärretään tietynlaisen merkitysten virtaamista ja sen tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan ajattelulle ja toiminnalle. Dialogi liittyy ihmisten väliseen kommunikaatioon. Dialogin tavoitteena on luoda tietynlainen tila (konteksti), ja yhteisten käsitysten perusta, jonka avulla voidaan jatkossa auttaa toimenpiteiden ja arvojen koordinoimista ja yhteensovittamista. (Seikkula & Arnkil 2009, 87–88.)

Dialogin nähdään perustuvan neljän keskeisen periaatteen yhtäaikaista toteutumisesta. Näitä ovat toisten kunnioittaminen, kuuntelu, oman äänen tuominen esille sekä liian nopeista johtopäätöksistä pidättäytyminen. Näistä viimeisin nopeista johtopäätöksistä pidättäytyminen ratkaisee dialogin kehittymisen suunnan. Vastaavasti omien ajatusten pohtiminen monilta eri kanteilta edistää rakentavan mielipiteen muodostamista. (Järvensivu ym. 2010, 64.)

Dialogisuus liittyy ihmisten väliseen suhteeseen. Dialogisuus liittyy toisen kohtaamiseen, vastuullisuuteen, vastavuoroisuuteen ja kuvataan elämänasenteeksi ja yhdessä ajattelemisen taidoksi. Dialogisuudessa puhuja asettautuu koko ajan suhteisiin ympärillään olevan sosiaalisen vuorovaikutuskentän kanssa siten, että pyrkii huomioimaan lausumisissaan toiset keskusteluun osal-

listujat, sosiaalisen kontekstin ja jättää tilaa vastauksille. Vastaussanat eivät pyri antamaan lopullista vastausta tai sulje määriytyksiä esitettyyn lausumaan, vaan pyrkivät tuomaan esiin uutta näkökulmaa puhutusta asiasta. (Seikkula & Arnkil 2009, 88–91.)

Fasilitoinnin avulla pyritään mahdollistamaan ryhmän toiminta kohti päämäärää tai tavoitetta niin, että ryhmän jokainen jäsen tulee kuulluksi. Tarkoituksena on helpottaa ryhmän toimintaa ja luovuutta niin, että kaikkien osallistujien asiantuntemus saadaan käyttöön. Fasilitoinnin avulla pyritään myös tehokkaaseen ajan käyttöön, sujuvoittamaan ryhmän työskentelyä ja tuloksellisuuden varmistamiseen. Fasilitointi edellyttää puolueetonta osapuolta, fasilitaattoria, joka valmistelee ja tukee ryhmäprosessia. Fasilitaattori auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä niin, että ryhmä itse tuottaa ja vastaa tekemistään ratkaisuista. Merkittävää on varmistaa ideoiden ja ajastusten käsittely tasapuolisesti kaikkia ryhmään osallistujia kuulleen, niin että osallistujien osaaminen ja toiveet tulevat mukaan ja sitoutuvat yhdessä luotuihin ehdotuksiin. (Summa & Tuominen 2009, 8–9.)

4.5 Toimintaympäristö ja kehittäjien kuvaus

Työpajat toteutettiin Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen neuvottelutilassa Kouvolassa, jossa oli riittävä tila ja tarvittavat välineet. Verkostotoimijoiden kannalta katsoen tämä oli myös sijainniltaan soveltuvin paikka toteuttaa työpajat. Työpajoihin liittyvä kutsu lähetettiin koko verkostolle eli 39 toimijalle.

Nuorisofoorumin toimijaverkosto koostuu Kaakkois-Suomessa toimivista nuorten palveluihin liittyvistä organisaatioista ja yhteisöistä. Verkostotoiminnassa ovat mukana ovat johto-, asiantuntija- ja asiakastyön toimijoita mm. seuraavista tahoista työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöt, kehitysyhtiö, kauppakamarin, säätiöiden edustajat, oppilaitosten edustajat, nuorisokeskuksen edustaja, nuorten työpajat, sosiaalipalvelut, nuorten palvelut, TE-hallinto, Puolustusvoimat ja Siviilipalveluskeskus. Verkostotoimintaan on pyritty saamaan mukaan riittävän kattava toimijajoukko nuorten koulutus- ja työelämäpolun eri vaiheista.

Ensimmäiseen työpajaan ilmoittautui 15 toimijaa, ja paikalle saapui yhdeksän henkilöä. Paikalla olivat verkostotoimijat Parik-säätiöstä, Laptuote-säätiöstä, Aikuiskoulutuskeskus Kouvolasta, Saimaan ammattiopistosta, Kouvola Inno-

vation Oy:stä, Kouvolan kaupungilta (nuorten työpajat), Nuorisokeskus Anjalasta sekä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta.

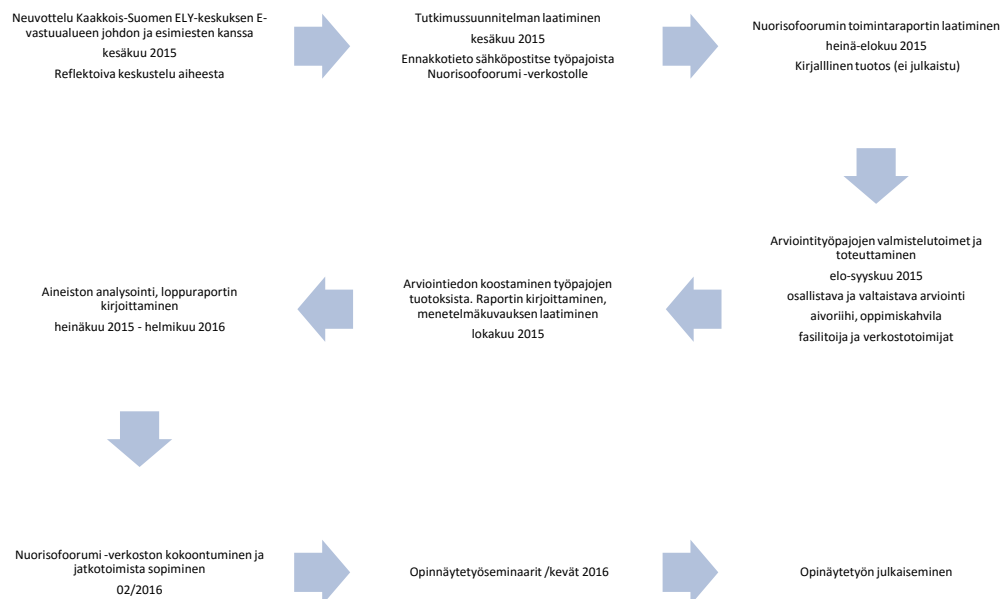
Toiseen työpajaan ilmoittautui 13 verkostotoimijaa, joista paikalle saapui seitsemän henkilöä (yksi opiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta verkostotoimijan mukana). Toimijat olivat seuraavista yhteisöistä: Parik-säätiö, Laptuote-säätiö, Nuorisokeskus Anjala, Kaakkois-Suomen TE-toimisto, Kouvolan kaupunki (nuorten työpajat) ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta.

Työpajojen toiminnan kannalta mukana olleet verkostotoimijat edustivat hyvin nuorten palveluihin liittyviä toimijatahoja muun muassa oppilaitoksia, nuorten työpajoja, nuorisokeskusta, kehitysyhtiötä ja työllistämisen parissa toimivia tahoja. Verkostotoimijat pystyivät lähestymään monesta näkökulmasta verkoston toimintaa ja sen kehittämistä suhteessa nuorten palveluihin liittyviin eri toimintoihin.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Kehittämistyön prosessi ja työskentelyvaiheet

Kehittämistyö käynnistyi alustavan keskustelun jälkeen tutkimusluvan selvittämisellä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksesta kesäkuussa 2015. Kehittämistyö liittyi virkatehtävään, joten erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu. Virkatehtävä mahdollisti työajan osittaisen käyttämisen kehittämistyöhön liittyvään tiedonhankintaan, toimintaan ja raportin kirjoittamiseen. Avaan seuraavaksi kuvassa 5 näkyvää kehittämistyönprosessin etenemistä tarkemmin.



Kuva 5. Kehittämistyön prosessikuvaus

Kesäkuussa 2015 lähetin ennakoilmoituksen sähköpostitse Nuorisofoorumin toimijoille toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen tarkoitettuista työpajoista, toteuttamisesta ja alustavista päivistä. Kehittämistyön varsinaisena ensimmäisenä työvaiheena oli tuottaa Nuorisofoorumin toiminnasta koosteraportti. Nuorisofoorumin toiminta käynnistyi vuonna 2011, ja käytettävissä olivat toiminnan käynnistämisvaiheen ideointi- ja kokousmuistiinpanot sekä muistiot toiminta-ajalta vuosilta 2011 - 2015. Tietopohjan avulla laadin tiiviin toimintaraportin heinäkuussa 2015. Toimintaraportissa kuvattiin, millaisista asioista ja toiminnasta Nuorisofoorumin verkoston toiminta on koostunut. Toimintaraporttiin sisällytin varsinaisen toiminnan kuvaamisen lisäksi toiminnassa muodostettuja ideoita, tavoitteita ja verkostotyötä. Kyseinen toimintaraportti on tuotettu tässä vaiheessa vain verkostotoimijoiden käyttöön. Tarkoituksena oli saada verkostotoimijat näkemään verkostotoimintaa laajempina kokonaisuutena tulevia arviointityöpajoja ja niissä tapahtuvaa työskentelyä ajatellen.

Elokuussa 2015 lähetin sähköpostitse toimijoille koostetun tietopaketin sekä kutsun työpajoihin ja ohjeet ilmoittautumiseen. Ilmoittautuminen oli mahdollista Webropol-kyselyn kautta (liite 2). Suunnittelin työpajoihin päivien aikataulutuksen ja sisällön perusteella kutsun mukaan ilmoittautuneille toimijoille syyskuun 2015 alussa (liite 3). Työpajat toteutettiin kahden perättäisen viikon perjantai-aamupäivinä 18.9.2015 ja 25.9.2015, paikkana oli Kaakkois-Suomen elinkei-

no-, liikenne- ja ympäristökeskuksen neuvottelutila. Päivät käynnistyivät yhteisellä kahvitaukiolla vapaamuotoisen keskustelun ja kuulumistiedon vaihtamisella. Työpajatyöskentelyyn oli molempien päivien osalta varattu kolme tuntia aikaa. Työskentelyssä käytettävien menetelmien lisäksi apuna tietokone, dataprojektori, fläppitaulu, muistiinpanovälineitä ja kolme oppilaitokselta lainassa ollutta Olympus-sanelinta. Sanelinten tarkoituksena oli saada lopullisten tuotosten täydentämiseksi tietoa keskusteluista, jotta oleelliset asiat saadaan yhteisiin tuotoksiin mukaan. Työpajoissa tuotetun tiedon hyödyntäminen, tarkempi kuvaaminen ja materiaalin tuhoaminen käytiin yhdessä läpi.

Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksen mukaisesti osallistavan ja valtaistavan arvioinnin näkökulmia mukaillen kahdessa työpajassa työskennellen. Ensimmäinen työpaja painottui kehittämistavoitteiden tunnistamiseen ja toinen työpaja varsinaisten kehittämistavoitteiden tarkasteluun ja toiminnan suunnittamiseen sekä yhteisen työskentelyn johtopäätöksiin. Työpajatyöskentelyssä saatiin muodostettua yhteisiä näkemyksiä verkostotoiminnan kehittämistarpeista ja jatkotoiminnasta.

Toimintatutkimustyyppisesti etenevän kehittämistyön sekä osallistavan ja valtaistavan arvioinnin avulla muodostunut tietoperusta, kehittämisprosessin kuvaus ja työpajojen tuotos ovat kuvattuna tässä opinnäytetyössä. Kehittämistyön toteutukseen liittyen kuvataan myös arvioinnin eteneminen, vuorovaikutus ja havainnot sekä jatkotoimenpide-ehdotukset sekä toiminnan eteneminen (Ojasalo ym. 2014, 47). Arvioinnin luotettavuuden näkökulmasta katsoen toimintaa ja tuottamista kuvataan selvästi ja totuudenmukaisesti. Työpajatyöskentelyn toiminta ja siihen liittyvät havainnot, tuotos sekä toiminnan yhteinen arviointi ja pohdinta työpajatyöskentelystä ovat kuvattuina opinnäytetyössä. Työpajoissa tuotetun tiedon osalta läpikäytiin, miten menetellään sen suhteen työpajojen toiminnan jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231–233.)

5.2 Työpajojen toteuttaminen

Ensimmäisen työpajan tarkoitus oli muodostaa yhteinen näkemys kehittämistyön kysymysten avulla siitä, Mistä Nuorisofoorumi-verkoston toiminnasta on kyse? Mitkä asiat ovat toimineet hyvin ja mitä yhteistyön/verkostotyön tekemisen tasolla tapahtunutta toimintaa olisi hyvä vakiinnuttaa käytäntöön jatkon kannalta? Tässä yhteydessä oli vielä hyödynnettävä apukysymyksiä, joiden

tarkoitus oli selkeyttää kysymyksen tavoitetta ja auttaa toimijoita työpajatyöskentelyn osalta.

Työpajojen alussa keskusteltiin ajatuksista ja odotuksista työpajojen suhteen ja käytiin läpi niiden toteuttaminen, miten toiminta etenee ja miten tuotettua tietoa käsitellään. Näin työpajoihin osallistuneet Nuorisofoorumin verkostotoimijat pystyivät kysymään ja tarkentamaan asioita tarpeen mukaan. Johdatte-lupuheenvuoron tarkoituksena oli kuvata kokonaistilannetta toimintaympäristön näkökulmista, sekä toimia varsinaisen työskentelyn apuna. Tavoitteena oli luoda hyvä ja myönteinen ilmapiiri työpajatyöskentelyyn.

Verkostotoimijat kertoivat ja kuvasivat odotuksiaan työskentelyn osalta seuraavasti: tarkoituksena on työskennellä yhdessä ja keskustella toimintaan liittyvistä asioista saada näin laajempaa näkemystä niihin. Ajatuksia on hyvä koota yhteen tällä tavoin toimien. He pitivät tärkeänä toiminnan tarkastelua laajemmin ja toiminnan suuntaamista jatkossa. Nuorisofoorumin toimintareportista näkee, että paljon erilaisia asioita on käsitelty ja tehty yhdessä. Työpajat auttavat näkemään yhteisen tekemisen kehittämiskohtia ja tavoitteita. Työskentelyssä on tärkeää huomioida myös verkoston aiempi toiminta. Keskustelun pohjalta päädyttiin ratkaisuun, että Nuorisoforumiverkoston toimijoista julkaistaan toiminnassa mukana olleiden yhteisöjen nimet lopullisessa raportissa.

Aluksi verkostotoimijat jaettiin kahteen ryhmään. Työskentely toteutettiin aivo-riihityöskentely-menetelmää hyödyntäen kysymyksittäin edeten. Toimijat pohivat ensin itsenäisesti kysymykseen liittyviä asioita ja tämän jälkeen ryhmät yhdessä keskustelivat ajatuksistaan ja tuottivat keskustelun pohjalta tuotoksen fläppi-papereille. Tuotokset purettiin yhteisesti esiin tulleita asioita tarkastellen ja keskustellen. Keskustelun avulla tuotettiin myös yhteisiä ajatuksia. Reflektiivinen ja dialoginen keskustelu auttoi konkretisoimaan verkostotoimintaa ja kehittämiskohtia mahdollisimman ymmärrettävästi ja monia lähestymisnäkökulmia tunnistaen. Työskentelyyn liittyvät keskustelut nauhoitettiin sanelimilla. Tuotosten sisältöä kuvataan myöhemmässä vaiheessa tarkemmin. Työpajan päätteeksi keskusteltiin lyhyesti työskentelystä ja miten toiminta jatkuu sekä saadun tuotoksen siirtymisestä seuraavan työpajaan.

Toisen työpajan alussa kerrattiin työpajan toiminta, tarkoitus ja tavoite, koska paikalla oli osin eri toimijoita kuin 18.9.2015 toteutetussa työpajassa. Työpaja-

työskentelyn tavoitteena oli avata tarkemmin ensimmäisessä työpajassa yhteisesti sovittuja verkostotoiminnan kehittämiskohteita. Kävin läpi ensimmäisessä työpajassa tunnistetut kehittämiskohdat ja työskentely jakautui kolmeen kehittämiskohtaan. Osallistujamäärän muutoksen vuoksi työpajatyöskentelyä oli muutettava. Mukaan tulleet verkostotoimijat jakoutuivat kahteen ryhmään aiemmin suunnitellun kolmen sijaan. Työskentelymenetelmänä oli oppimiskahvila–menetelmä (learning cafe). Kuitenkin toimijoiden määrän vuoksi, käytettiin ennakkosuunnitelmista poiketen yhden aiheen osalta aivoriihi-työskentelyä ja toisessa vaiheessa oppimiskahvila-menetelmää, jotta laajat asiat saatiin käsiteltyä hallitummin.

Työpajan työskentely rakentui ensimmäisen työpajan verkostotoiminnan kehittämistavoitteiden perusteelta: konkretia, vaikuttaminen ja osallistujat (verkosto). Työpajatyöskentelyn kannalta katsoin tarpeelliseksi ottaa kehittämistyön peruskysymysten lisäksi apukysymyksiä kahteen kehittämistavoitteeseen seuraavasti:

KONKRETIA – TOIMINTA

Mitä konkreettisuus tarkoittaa? Millä kriteereillä tavoite valitaan? Miten ratkaisu voidaan viedä käytäntöön?

VAIKUTTAMINEN

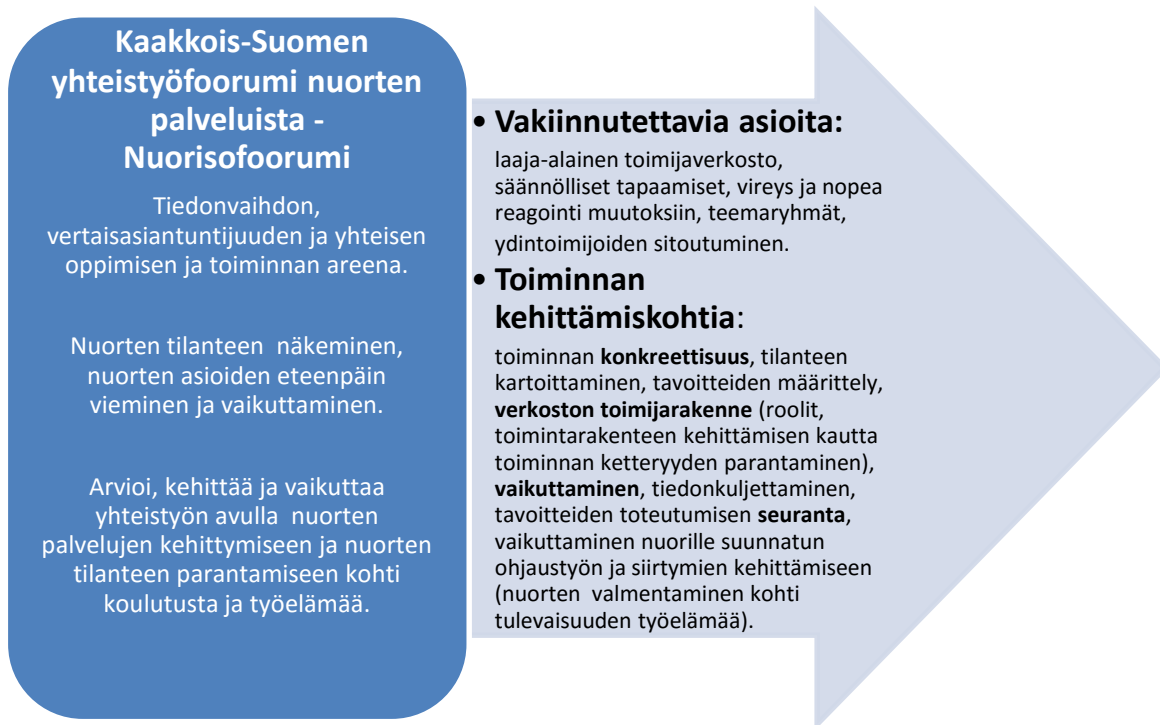
Mistä on kyse? Miten toteuttaminen voi olla mahdollista? Miten ratkaisu voidaan viedä käytäntöön?

Molempien työpajojen jälkeen kävin läpi tuotokset sekä kuuntelin nauhoitteet työpajatyöskentelystä. Täydensin nauhoitteiden perusteelta tuotoksiin liittyvää tietoa taustakeskustelusta asioiden selkeyttämiseksi (mitä kyseisessä asiakäsittelyvaiheessa oli keskusteltu). Lyhyesti kuvattujen tuotosten pääkohdat ja sisältö avautuivat paremmin sekä työskentelyn aikana käyty keskustelun syvyys ja reflektiivisyys hahmottui.

5.3 Työpajojen tuotoksen ydinasiat

Työpajat toimivat kehittämistyön kannalta toimivana työskentelyareenana ja toiminnan kehittämisen keinona. Työskentely pienryhmissä auttoi selkeästi yhteisen näkemyksen rakentumisessa ja askelmerkkejä toiminnan kehittämiseenkin liittyen tuotiin esiin. Toiminnan tuotos voidaan kiteyttää seuraavaan

kuvaan Nuorisofoorumin verkostotoiminnan kehittämisen ydinasiat (kuva 6), joita avaan tarkemmin tutkimuskysymyksittäin.



Kuva 6 Nuorisofoorumin verkostotoiminnan kehittämisen ydinasiat

5.4 Mistä Nuorisofoorumi-verkostossa on kyse?

Nuorisofoorumi-verkosto nähtiin monialaisena ja moniammatillisena toimijajoukkona, jonka tavoitteena on yhteistyön keinoin parantaa nuorten palveluja. Merkittävänä asioina esiin nousivat mm. monialainen tutustuminen, kuulumistiedonvaihto ja tiedon jakaminen, yhteisten huolien jakaminen, empatia ja ymmärrys, eri näkökulmien saaminen asioiden ja palveluiden kehittämisen tueksi. Monialainen tutustuminen helpottaa myös yhteydenpitoa ja yhteistyötä jatkossa. Yhteistyöllä voidaan säästää resursseja ja tunnistaa erilaisten nuorille suunnattujen palvelujen ongelmakohtia, tuoda kentältä kokemusasiantuntijuuden tietoa, yrittää löytää ratkaisuja yhdessä tilanteen parantamiseen sekä ennakoivien toimien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Verkostotoiminnan avulla voidaan kehittää uusia toimintamuotoja ja -malleja, testata niitä käytännössä ja jakaa kokemustietoa (hyvää ja huonoa).

Verkostolla koettiin olevan rooli nuorten asioiden eteenpäinviemisessä. Nuorten tilanteen näkeminen (nuorten ongelmien moni-ilmeisyys ja nuorten ajatusmaailman erilaisuus), nuorten äänen kuuleminen ja tiedon tuonti kentältä verkoston toimintaan ovat tärkeitä tavoitteiden kannalta.

5.5 Mikä on hyvin ja toimivaa? Mitä toiminnoista tulee vakiinnuttaa?

Verkostotoiminta nähtiin kokonaisuutena onnistuneeksi ja toimintaa on tarkoituksen mukaista jatkaa. Verkostotoiminnan vakiinnutettaviksi asioiksi nähtiin muun muassa laaja ja yli sektorirajojen toimiva osallistujaverkosto, oman paikan ja roolin löytäminen palvelukentässä, toimintojen kehittäminen verkostona, tapaamisten säännöllisyys, selkeä toimintarakenne (vastuuvetäjä, koordinaointi (kokoukset, muistiot), teemaryhmät), vireys ja nopea reagointi muutoksiin, ajankohtaisuus (työpaja-oppilaitosyhteistyö, osaamisperusteisuus, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen), ydintoimijoiden sitoutuminen. Kaakois-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) koordinaointi koettiin hyvänä asiana. Toimijoiden ja toiminnan kannalta ennalta sovitut tapaamisajankohdat ja teemoittain toimivat pienryhmät koettiin toimiviksi ratkaisuuksi.

5.6 Mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää?

5.6.1 Verkostotoimijat

Työpajojen osallistajat näkivät, että teemat ja tavoitteet osaltaan määrittelevät toimintaan mukaan tarvittavat verkostotoimijat. Verkostoon on hyvä kuulua nuorten kanssa työtä tekevät yli toimialarajojen. Tässä on syytä huomioida, ettei verkosto muodostu liian suureksi sen toimivuuden kannalta. Konkreettisen toiminnan onnistumiseksi on laaja verkosto tarkoituksenmukaista jakaa useampiin ryhmiin ja sopia ryhmille selkeät vastualueet. Tämä selkiyttää ja mahdollistaa laajemman ja konkreettisemmän toiminnan toteuttamisen. Toiminnan laajentuminen kasvattaa kuitenkin koordinaointitarvetta ja tuo haasteita verkostotyön hallittavuudelle sekä edellyttää koordinoivalta taholta resursseja tehdä koordinaointityötä.

Nuorten elämässä merkittävässä roolissa ovat erilaiset harrastusympäristöjen toimijat ja järjestöt, seurakunnat, nuorisovaltuustot, opiskelijajärjestöt ja oppilaskunnat, joita olisi hyvä saada mukaan verkostotoimintaan. Verkoston tulee olla monisektorinen. Verkostoon on tarkoituksenmukaista kuulua valtion sektorin toimijoita, kuntapäätäjiä, oppilaitosten edustajia, yrittäjiä, seurakunta, sosiaali- ja terveydenhuollon edustajat, nuorten palveluissa toimivia henkilöitä. Turvapaikanhakijatilanteen kasvun kautta nähtiin hyödylliseksi kutsua mukaan toimijat muun muassa Suomen Punaisesta Rististä (SPR) sekä maahanmuuttopal-

veluista. Todettiin, ettei ole tarkoituksenmukaista ensisijaisesti lähestyä asiaa verkostotoimijoiden määrän kautta. Verkostotoimijan rooli suhteessa verkoston toiminta-ajatukseen, perustoimintaan ja toimintasuunnitelmaan vaikuttaa verkoston toimijajoukon muodostumiseen.

Nuoret verkostossa

Toimintaan on hyvä osallistaa mukaan eri elämänvaiheissa ja tilanteissa olevia nuoria. Haasteena nähtiin se, miten toiminta saadaan kehittymään niin, että nuoret innostuvat tulemaan mukaan. Keskustelussa nostettiin esiin työpajoilla työskentelevät nuoret. Työmarkkinoiden tilanteesta johtuen työpajoilla on paljon passiivisia nuoria passiivisesti palveluissa. He eivät välttämättä ole kuitenkaan syrjäytyneitä nuoria. Millainen on niiden nuorten tilanne, jotka ovat palvelujen ulkopuolella tai saavuttamatta?

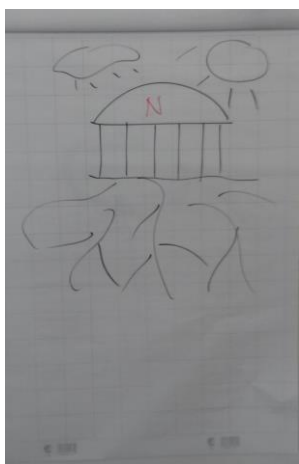
5.6.2 Verkostorakenne

Verkoston toiminnan kannalta joustavuutta ja ketteryyttä lisätä suppeampi peruskokoonpano (ydinryhmä), joka pohtii, käsittelee, suunnittelee, valmistelee, asioita ja Nuorisofoorumin toimintaa alustavasti. Toimijoista muodostettu ydinjoukko miettii, miten erilaisiin tunnistettuihin tarpeisiin ja asioihin reagoidaan, millaisia toimia tarvitaan, millainen tilaisuus järjestetään ja kutsuu suunnitellun toiminnan ja tarpeen mukaan muita toimijoita, joiden konkreettinen toiminta liittyy asian eteenpäin viemiseen.

Verkostotoimijat nostivat keskusteluun liiallisen organisaatiosidonnaisuuden. Käsiteltäviin asioihin tuodaan näkemyksiä vain omasta organisaatiosta. Nykyisessä toimintakulttuurissa ei ole mahdollista edustaa toista saman toimialan organisaatiota tai yhteisöä, vaikka tietämys kuitenkin monessakin tilanteessa olisi riittävää. Verkostotoiminnan kehittäminen myös tältä näkökulmasta olisi laajemmaltikin tarkoituksenmukaista. Käytännössä on hyvä löytää keinoja luottamuksellisen ilmapiirin rakentumiseksi, jotta verkoston toimintaan saadaan joustavuutta. Näin verkostotoimija pystyy toimimaan verkostossa valtuutettuna sovitusti oman organisaation lisäksi muidenkin samaan sektoriin kuuluvien toimijoiden puolesta ja toimialoittain voisi toimia pienempiä omia verkostoja.

Verkostotoimijat kuvasivat Nuorisofoorumi-verkoston toiminnan sienen tapaisesti (kuva 7). Nuorisofoorumi-verkosto muodostaa sienen hatun, jonne sie-

nen jalan kautta imeytyy eri yhteisöistä voimaa ja ajatuksia. Maan alla on erilaisia verkostoja, toimijoita, ja verkostotoimijat toimivat viestin viejinä ja tuojina. Keskustelua asioista voidaan käydä omissa organisaatioissa konkreettisista keinoista ja antaa sitä kautta myös siellä toimiville mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Toimintaympäristö nähtiin muuttuvina sääilmiöinä. Vaikuttaminen valtakunnallisesti omien organisaatioiden avulla tai verkostona voi tuoda yksittäisen toimijan toimintaan auringonvaloa tai vesisadetta (toiminnan rahoitus). On harkittava, miten toimintaan. Toimintaan vaikuttavaa ohjausta tulee myös eri tahoilta, varsinkin talouden tiukentuessa.



Kuva 7. 25.9.15 työpajassa tuotettu verkostokuva (sieni)

Sieni (Nuorisofoorumi) tarvitsee tietoa, voimaa ja ajatuksia kasvaakseen maan alla olevista rihmastoista (yhteisöistä). Tieto ja ajatukset tuodaan yhteiselle areenalle pohdittavaksi ja toiminnan suunnittelemiseksi yhdessä. Olosuhteet vaikuttavat paljolti, miten tämä kasvu onnistuu. Toisaalta vuodet ja olosuhteet ovat erilaisia riippuen siitä, mitä saadaan aikaan. Joinain vuosina ei uusia sienä synny, rihmasto ei kuitenkaan katoa, vaan jatkaa toimintaa. Verkostotoiminta antaa mahdollisuuden rihmastojen ajatusten ja tarpeiden nousta ja kasvaa pinnalle uusina sieninä, näin ne tulevat näkyviksi toimintaympäristölle. Verkoston tuleekin nostaa näitä tarpeita ja rihmastoja tietoisuuteen. Asiantuntemus nousee yhteistyön tueksi ja hyödynnettäväksi erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja nuorten tilanteen parantamiseksi. Rihmastojen toimintaan kuuluu myös verkostotoimijoiden henkilökohtaisia verkostoja, jotka luovat kasvua, ja näiden hyödyntäminen verkoston voimavarana on hyvä tunnistaa.

Erilaisten käytettävissä olevien keinojen yhteinen pohdinta ja kuvaaminen ovat merkityksellisiä yksittäisen toimijan roolin ja toiminnan kannalta. Mitä paremmin verkosto yhdessä avaa mahdollisia tehtäviä, sitä selkeämmin jokainen voi

tunnistaa, missä kohdassa hänen osaamisensa, tietämyksensä ja toiminta ovat yhteisen tavoitteen saavuttamisen kannalta hyödyllinen. Tämä auttaa näkemään oman työn merkityksen toiminnassa, innostaa ja sitouttaa toimimaan, auttaa näkemään oman toiminnan tuomat hyödyt konkreettisemmin.

Tutustuminen verkostotoimijoihin ja heidän käytäntöjen tunteminen ovat verkostotoiminnan näkökulmasta yhtenä kehittämisalueena tulevaisuudessa. Näin luodaan mahdollisuuksia yhteisen tiedon jakamiseen, yhteistyöhön sekä luottamuksen kasvuun verkostotoimijoiden välillä. Tämän nähtiin tukevan myös verkostotoimijoiden keskinäistä tukemista, jaksamista, voimaantumista ja motivaatiota; "syttyy asiaan".

Verkostotoiminnan näkökulmasta voidaan tavoitteen ja konkretian määrittelyn avulla tukea myös vertaisoppimista, samaa työtä tekevät jakavat osaamistaan ja innostavat toisiaan tekemään. Tämän nähtiin vaikuttavan heterogeenisen toimijajoukon kohdalla niin, että innostus ja osaaminen voivat tarttua myös niihin, jotka huomataan olevan aktivoinnin tarpeessa toimintaan mukaan saamiseksi.

Monialaisen ja -ammattillisen verkoston yhteistyön pohjalla merkittävää on yhteisen kielen löytäminen. Verkostotoimijan rooli suhteessa yhteiseen tehtävään (tulokulma) tekee yhteisen kielen löytämisen haasteelliseksi, toimijat näkivät, että tässä tarvitaan verkostotoimijoilta empatiakykyä.

Verkostotoimijat nostivat esiin sitoutumisen verkostotoiminnan edellytykseksi. Eri toimijatahojen tulee sitoutua ensimmäisen kokouksenkin jälkeen mukaan toimintaan ja prosessiin. Toimijoiden on toteutettava omalta osaltaan yhteisesti sovittuja asioita. Mikäli kokonaisuus ei toimi, osallistumisaste laskee. Verkoston osallistujamäärässä tapahtuu vaihtelua, ja osa toimijoista tulee uusina toimijoina kesken mukaan toimintaan. Tämä nähtiin haasteeksi myös sitoutumiselle, koska uusi toimija ei välttämättä tiedä, mihin sitoutuu. Tässä korostuu päämäärän ja tavoitteen selkeyden merkitys.

Työpajoissa keskustelua herätti verkostotoimijoiden toiminta omien organisaatioiden suuntaan sekä tiedonkuljettaminen organisaation muille työntekijöille ja johdolle. Johdon sitouttamisen ja tuen näkökulmista tiedonkuljettamisen merkitys on oleellinen. Toimijoiden tulee keskustella työyhteisöissään verkostotoiminnassa asetetuista tavoitteista ja työskentelystä, jotta tietoisuus kasvaa ja

organisaation muun henkilöstön osallistaminen voidaan hyödyntää verkostotoiminnan tueksi.

Verkostotoimijan asema omassa organisaatiossa vaikuttaa verkostotoimintaan ja herätti yhteistä pohdintaa asiasta. *Nuorisofoorumi-verkostossa on toimijoita eri yhteisöistä ja erilaisilla tittleillä, miten tämä näkyy käytännössä ja vaikuttaako tämä käytännön toimintaan? Tarkoittaako se, että halutaan sitouttaa ne esimiehet, jotka eivät ole mukana? Tarkoittaako se, että ne esimiehet, jotka ovat mukana vievät asioita eteenpäin? Onko tämä toiminnan kannalta sitten riittävää? (työpajassa olleen verkostotoimijan esiin nostamaa pohdintaa)*

Verkoston kokoontumisten alussa on pidetty ryhmän osallistujien esittäytymiskierrokset ja kuulumistiedon vaihtaminen. Satunnaisesti kokoontumisiin on osallistunut eri organisaatioiden johtoa. Tällä tavoin näkemys verkoston toiminnasta ei vahvistu, mikä toiminnan kannalta olisi oleellista. Tässä yhteydessä käytiin keskustelua siitä, kumman toimijan on vaikeampaa löytää toiminnan tarkoitus, kenttätöntekijälle vai esimiehelle. Mikäli toiminnasta jää kuva, ettei toimija itse hyödy millään tavoin toiminnasta tai ei ole oikeasti sisäistänyt aihealuetta, hän usein toimii torjuvasti verkostotoimintaan. Tätä on vaikea korjata, jos vain satunnaisesti on mukana ja ei oikeasti ole sisäistänyt aihealuetta.

Verkostotyön onnistumisen perusta on konkreettisten asioiden tekeminen, sitä kautta syntyy myös riittävä innostus ja sitoutuminen yhteisten asioiden toteuttamiseen. Merkittävää on ylläpitää tätä kokonaisuutta, ettei käy niin kuten usein on huomattu, että alussa ovat kaikki mukana ja toiminnan edetessä toimijajoukko on oleellisesti vähentynyt. Osallistumisessa tulee kuitenkin huomioida se, ettei riitä, että on vain mukana, vaan pitää myös toteuttaa sovittuja asioita omalla vastuukentällä koko ajan.

Käytännön toteuttamisen mahdollistavat selkeät ja konkreettiset tavoitteet ja se, miten toiminnan vastuujako on tehty. Verkostotoimijoiden on myös tärkeä rohkeasti tuoda esiin, mihin on valmis sitoutumaan, jotta ei synny fantasiatavoitteita, joiden toteuttamiseen ei ole valmiuksia tai resursseja.

Yhteisöjen ja organisaatioiden johdon tulee olla myös sitoutunut verkostotoimintaan. Mikäli verkostossa on sovittu tietynlaisista yhdessä toteutettavista toimista ja verkostotoimija ei saa tukea omalta esimieheltään, niin asioiden toteuttaminen pysähtyy. Haasteeksi verkostotoiminnan työn kannalta nähtiin se,

miten eri yhteisöjen johtotehtävissä toimivat saadaan osallisiksi tapaamisiin, jotta he tukevat asioiden onnistumista oman johtamistyön avulla myös. Millainen edustus on riittävä verkoston toiminnan näkökulmista tarkastellen?

Verkoston toiminnan osalta merkittävin tekijä on kuitenkin mukana olevien toimijoiden sitoutuminen ja asenne. Pelkästään edustuksellista osallistumista tulee välttää. Välinpitämättömyys nähtiin verkostotoiminnan kannalta yhtenä merkittävimmistä haittatekijöistä.

Esimerkki huonosta asenteesta ja sitoutumisesta:

Verkosto on kutsunut eri yhteisöjen toimijoita ja johtoa mukaan kokoontumiseen. Muut saapuvat ajoissa ja keskustelua aiheen tiimoilta aletaan käynnistää ja samalla odotetaan yhtä kutsuttua johtajaa paikalle saapuvaksi. Johtaja saapuu paikalle myöhässä, hän toteaa ”Sorry, olen myöhässä, mulla oli vähän muuta tekemistä!” Hän menee istumaan ja saman tien ottaa esille matkapuhelimen. Verkosto keskustelee asioista ja haluaa tiedustella kyseisen johtajan kantaa tiettyyn asiaan. Hän toteaa vain ” Joo, anteeks! Tämä on ihan hyvä, joo, mun pitääkin lähteä. Me ollaan kuitenkin mukana tässä. Mun pitää mennä toiseen kokoukseen.”

Kuvauksen perusteella toimijan läsnäolo puuttuu. Hän ei välttämättä edes tiedosta mihin asioihin liittyvässä kokouksessa on. Tämä ei ole aitoa sitoutumista ja mukanaoloa. Parempi olisi, etteivät näin toimivat henkilöt tulisi olleenkaan mukaan. Pitää olla aidosti mukana tai ilmoittaa suoraan, ettei voi olla mukana. Tällainen on epäoikeudenmukaista teatterin leikkimistä, mikä murentaa konkreettisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen.

Edellä kuvattu välinpitämättömyys konkretisoituu myös tilanteissa, joissa verkoston kokoukseen lähetetään sijainen, joka ei tiedä asiasta mitään tai osallistuu millään tavoin asioiden käsittelyyn (edustaa vain yhteisöä). Tämä aiheuttaa ongelmia myös sijaisena toimivalle henkilölle olla läsnä. Välinpitämättömyys latistaa myös toisten verkostotoimijoiden innostusta.

Yhtenä verkostotoimintaan vaikuttavana asiana voi olla toimijaorganisaation arvot ja johtaminen. Johtajan pitää tietää kaikki asiat, hänen itsensä tulee olla joka paikassa ja toimia eri verkostoissa. Verkostotoiminnan näkökulmasta tilanne olisi pysäytettävä, mikäli asia tunnistetaan. Johtajan tulee näissä tilanteissa osata arvioida missä voi ja on välttämätöntä olla läsnä sekä delegoida

ja luottaa alaisiin. Delegoinnin yhteydessä johdon on keskusteltava mahdollisen verkostoon osallistuvan edustajan kanssa ja ohjata miten edustaja voi toimia verkostossa.

Monet toimijat nuorten parissa kentällä verkostotoiminnan haasteena

Työpajassa toinen ryhmistä tulkitsi keskusteluaan verkostosta sekavaksi, kriittiseksi ja ratkaisukeskeiseksi. Tämä johtui siitä, että verkostoja toimii monella eri tasolla nuorten palveluihin kytkeytyen. Suhteet verkostotoimijoiden ja verkostojen välillä vaihtelevat ja ovat paljolti tunnistamattomia. Nuorten parissa toimii monenlaisia verkostoja, jotka eivät kuitenkaan yksin pysty viemään asioita eteenpäin, vastuu verkostoista ja niiden toiminnasta perustuu yhteisvastuuseen tai vastuuta ei ole kenelläkään. Ryhmä kuitenkin tuli tulokseen, että nuorten palveluissa rakenne ja resurssit ovat olemassa, kuitenkin selkeä koordinointi puuttuu. Tämä vaikuttaa niin, että monet asiat veivaavat edestakaisin, suunnitellut toimet eivät etene ja nuorten tilanne ei parane.

Keskustelusta nostettuja ajatuksia:

Nuorten ohjaus- ja palveluverkostotoimijat koostuvat useinkin viranhaltijoista sekä luottamushenkilöistä, jotka voivat päättää oikeasti asioista. Verkostoihin kuuluvien henkilöiden työajassa ei juurikaan ole resursoitu aikaa koordinoida/viedä asioita eteenpäin.

Vastaavasti nuorten parissa kentällä toimivat työntekijät käyvät kertomassa eri verkostoille esim. miten tehdään etsivää nuorisotyötä ja samaa asiaa joudutaan kertaamaan useissa eri verkostoissa, rakenteessa voi olla jopa 12 erilaista työryhmää, joiden välille on muodostunut ”Berliinin muuri”. Verkostot ja toimijat eivät keskustelee.

Keskustelu parhaimmillaan toimisi niin, että tietyn haasteen tullessa vastaan voidaan lähettää esim. kysely toiselle toimijalle, jonka tiedetään tietävän keinoja, miten toimia tai tiettyjä asioita voidaan tarkentaa. On osattava hyödyntää toisen toimijan asiantuntijuutta. Tähän ei ole valmiutta tai ei kyetä toimimaan, vaan perustellaan, että näin ja näin voidaan ainoastaan toimia, ei ole rahaa tai ei saada tehdä.

Verkoston toiminnan kannalta on tärkeää, mikäli huomataan tarve reagoida johonkin asiaan, että voidaan viestiä oikealle taholle ja henkilöille, joilla on

mahdollisuus päättää asioista ja toimintaa voidaan yhdessä jakaa eri toimialojen kesken asian vaatimalla tavalla.

Miten huomioidaan nuorten tarpeet, millainen suhde tarpeiden ja toimivien hankkeiden välillä on? Verkoston tulee tarkastella, kenen toimijan lähellä ko. yhteistyöareenalle noussut asia on, ja pyytää näkemyksiä. Tätä kautta toiminnan suunnittelua voidaan paremmin viedä eteenpäin laajemman tietoperustan avulla ja pohtia, mikä on ydinongelma.

Haasteena on myös tiedon välittäminen, tarvitaan tiedonkuljettajia (lähetit). Tarvitaan koordinoiva taho tai toimija, joka ottaa selvää, vie asioita eteenpäin ja koostaa tietoa. Tarvittavat rakenteet ja resurssit ovat olemassa mukaan lukien kolmannen sektorin toimijoiden hankkeet (henkilötyövuodet ja rahoitus). Jos halutaan viedä eteenpäin joitakin asioita, niin hyödynnetäänkö tässä mitenkään olemassa olevaa kenttää? Millainen yhteys on toimijakenttään? Mitä halutaan Kaakkois-Suomen alueella tehdä?

Eri toimijoiden välinen keskinäinen kilpailu vaikuttaa, kilpaillaan jopa samoista nuorista. Tästä syntyy tilanne, jossa resurssit menevät hukkaan. Toimijoiden tavoitteena tulee olla kyky toimia eri tilanteissa asia edellä.

Pitää mennä asia edellä ja koordinoida hyvin, resursseja kuitenkin käytetään paljon. Saadaanko oikeasti eri ratkaisuja tehtyä nuorten tilanteen kannalta katsoen? Henkilötyövuosia on paljon rakenteessa, ongelmana päällekkäiselle toiminnalle nähdään keskustelun puutteen. Tätä ei tehdä tahallisesti vaan tilanne syntyy rakenteesta – ei oikeasti tiedetä mitä toiset tekevät. Vuorovaikutusta eri toimijoiden ja verkostojen välillä tarvitaan. (työpajassa toimijan esille tuoma näkökulma)

5.6.3 Konkretia ja tavoitteet verkostotoiminnan ytimessä

Toiminnan näkökulmasta tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi toiminnan konkreettisuus. Konkretia nähtiin liittyvän siihen, mitä oikeasti on mahdollista tehdä? Tämä vaatii yhteistä pohdintaa, ja verkostotoimijoiden on hyvä keskustella omissa organisaatioissaan konkreettisista asioista ja yhteistyötarpeista. Verkoston toiminta tulee suunnata yhteisesti sovittuihin teemoihin ja tavoitteisiin. Tärkeää on huomioida niiden ajankohtaisuus ja toiminnan ulottaminen arkeen sekä toiminnan konkreettisuus (oikeat asiat). Tavoitteiden ja teemojen

laatimisen yhteydessä on yhdessä sovittava toiminnan taso, jolle asioiden tarkastelu ja konkreettinen tekeminen viedään.

Tavoitteiden ja toiminnan määrittelyn taustalle tarvitaan konkreettista tietoa nuorten tilanteesta. Tilannekartoitus, tarkastelu ja arviointi ovat verkoston toiminnan kannalta yksi kehittämisosa-alue ja tuo myös verkostotoimijoille hyötyä. Tätä kautta asioista tunnistetaan yhdessä erilaisia konkreettisia kehittämistarpeita, joihin verkostotoiminnan avulla voidaan vaikuttaa. Yhteinen tilanteen arviointi tukee toiminnan tavoitteiden asettamista, teemoittamista sekä jäsentää yhteisen työskentelyn ja toiminnan aikaansaavuutta.

Arvovalinnat vaikuttavat verkoston toimintaan, mikä ja mitkä asiat verkostotoimijat kokevat tärkeiksi ja sitoutuvat tekemiseen. Verkoston tuleekin käydä arvokeskustelu siitä, mihin verkostotoiminnan resurssit suunnataan. Tämä nähtiin liittyvän myös verkostotoimijoiden omaan toimintaan. Ovatko kaikki mukana sillä tavoin, että heille kerrotaan, mikä on tavoite ja tehtävä, vai kerrotaanko mitä tavoitellaan ja mietitään yhdessä keinot, joilla tavoite saavutetaan? Tekemällä osallistaminen verkostotoiminnan kannalta nähtiin merkittäväksi, koska sitä kautta kaikki sitoutuvat tekemiseen.

Tavoite

Tavoitteen tulee olla konkreettinen, jotta voidaan määritellä, miten lähdetään toiminnan kautta etenemään. Tavoitetta kuvattiin seuraavasti: tavoitteiden tulee olla todennettuja tekoja, toiminnan tulee olla käytännön tasolle soveltamista, tavoite voi olla monimuotoinen ja tavoitteen avulla voidaan kuvata, mitä kentällä tehdään ja miten toimitaan. Tavoite voi olla yksittäinen tai ohjaukseen liittyvä asia esim. käytännön toimi, julkilausumia tms. ja tulee määritellä ”kouluun tuntuvana”, ymmärrettävänä ja selkeästi. Tavoitteen valinnan suhteen tulee huomioida kriteerit, joihin valinta perustuu esim. nuorten äänen saaminen kuuluville (ei kuviteltu nuorten ääni). Mieluiten kymmenestä esiin nousseista toimintavaihtoehdoista valitaan esimerkiksi kaksi ja toteutetaan ne ensin, eikä yritetä tavoitella kaikkea.

Tavoitteen määrittelyn yhteydessä on tärkeää, että verkostotoimijat ymmärtävät mitä tehdään ja millaiset resurssit ovat tarpeen. Tämä mahdollistaa sovitujen asioiden toteuttamisen käytännössä niin, ettei toiminta keskeydy riittämättömän resurssin vuoksi. Tavoitteen määrittelyn yhteydessä on tärkeää si-

touttaa erityisesti ne toimijat, jotka konkreettisesti toimivat tavoitteen saavuttamiseksi. Verkostotoimijan osaamisen hyödyntäminen sitouttaa toimintaan ja mahdollistaa oikeanlaisen asenteen aikaansaavuuden kannalta (valmiudet toimia).

5.6.4 Nuorten asioiden eteenpäin vieminen

Nuorten asioiden eteenpäin viemisessä sekä palvelujen ja toimintojen kehittämiseen liittyen pystytään eri tasoilla toimiviin päätöksentekijöihin vaikuttamaan vahvemmin verkostona. Verkoston on mietittävä yhteistä linjaa, jonka avulla eri teemoihin liittyviä asioita edistetään ja tietoa viedään alueellisen ja valtakunnan tason päättäjille. Etuna nähtiin verkostotoimijoiden laaja tietämys yritys ja työelämästä, erilaisista palveluista ja koulutuksesta. Yhteisten linjausten avaaminen luo pohjaa myös tehokkaalle ja toimintaa edistävälle viestinnälle.

Yhtenä aiheena työpajatyöskentelyssä Nuorisofoorumin toiminnan tarkastelun yhteydessä verkostotoimijat nostivat nuorten ohjaamiseen ja työelämään siirtymiseen liittyviä asioita. Nostan aiheen tähän, koska tämä avaa konkreettisia asioita ja toimia, joita Nuorisofoorumin verkostotyön avulla voidaan edistää. Osalla verkostotoimijoista arjen toiminta liittyy konkreettisesti nuorten ohjaukseen ja palveluntuottamiseen kohti koulutusta tai työelämää. Nuorten erilainen ajattelutapa vaikuttaa tarpeisiin. Muutosvaiheessa oleva nuori kokee tullessa kuulluksi konkreettisen tekemisen kautta; minun ilmaisemani asia toteutuu todella käytännössä ja asiat muuttuvat. Käytännön tasolla toteutettava ohjaustyö on merkittävässä roolissa nuorten palvelujen kehittämisessä ja parantamisessa, jotka ovat myös verkostotoiminnan tavoitteena.

Eräs mielenkiintoinen näkökulma nostettiin keskusteluun: miten toimijoiden asenteet vaikuttavat nuorten tilanteeseen? Kaikessa toiminnassa on määritelty, että nuoret halutaan työhön tai koulutukseen sekä vaikutetaan nuorten ammattitaitoon ja kykyihin aktiivisen ja tiettyjen raamien mukaisten koulutus- ja työvoimapolitiikan keinoin – mitkä ovat oikeasti nuorten ajatukset erilaisten tavoitteiden saavuttamisessa? Mallinnetaanko nuorten toimintaa liaksi ulkopuolelta ajatellen? Nuoren omat ajatukset, vaikutusmahdollisuudet jäävät toimijoiden intressien ja yhteiskunnan valmiiksi määrittelemien polkujen ja toimintamallien tavoitteiden varjoon.

Nuoria tulisi eri vaiheissa ohjata niin, että heidän valmiuksiaan työelämään voidaan parantaa, verkosto kiteytti tämän työelämätaitojen ohjaamiseksi ("sparraus"). Tällä tarkoitetaan monialaisen osaamisen ja taitojen kehittämistä, joita nuori voi hyödyntää alasta riippumatta ("multiskills person"). Nuoria tulee kouluttaa ja valmentaa ennakoiden tulevaisuutta, jotta he kykenevät työskentelemään tulevaisuuden ammateissa, jotka muuntuvat tai syntyvät toimintaympäristöjen ja työelämän muutosten kautta. Nuoret tarvitsevat tukea siirtymissä (uskallus siirtyä työelämään), vastuunottamisessa sekä oman toiminnan merkityksen näkemisessä. Työelämätaidot ja arjen asioiden hoitaminen ovat merkittävässä roolissa työelämään siirtymisvaiheessa.

Yhteisenä pohdintana verkostotoimijat nostivat esiin tulevaisuuden haasteen, joka liittyy oppilaitosten liikaan kategorisointiin. Koulutuksista pitää rohkeasti poistaa perustutkintonimikkeet ja rajaavat opetussuunnitelmat, koska niiden kautta valmistuvat nuoret eivät välttämättä palvele tulevaisuuden työelämää. Miten verkosto voi vaikuttaa siihen, miten työelämää tuodaan kouluihin?

Ohjaustyön keinoin on tärkeää kasvattaa myös nuorten epävarmuuden sietokykyä. Nuorten suhtautuminen työelämään on muuttunut, joten erilaisia haasteita syntyy eri toimintaympäristöihin myös tätä kautta. Ohjauksen avulla nuoret voivat kokea, että heidän asioitaan halutaan viedä eteenpäin. Verkostotoiminnan avulla voidaan ennakoida riittävän ajoissa toimintaympäristön muutoksia ja vaikuttaa nuorten tulevaisuuden rakentumiseen.

5.6.5 Vaikuttavuus

Vaikuttavuus valikoitui myös yhdeksi tärkeäksi kehittämisen osa-alueeksi. Vaikuttavuuteen liittyvinä asioina verkostotoimijat nostivat keskusteluun vuorovaikutuksen ja viestinnän. Tiedonvälittäminen päätöksenteon tueksi on yksi konkreettinen keino parantaa tilannetta. Yksittäisen verkostotoimijan rooli tiedonkuljettajana on tärkeä. Verkostotoimijan rooliin kuuluukin kahdensuuntainen tiedonkuljettaminen verkostotoiminnan kannalta: informaation välittäminen ja tiedon tuonti. Yksittäinen toimija toimii hyvänä lähettinä omaan työyhteisönsä ja työyhteisön verkostoihin. Nuorisofoorumi-verkoston tehtävä ja vastuu on kuitenkin sopia viestinnän sisällöistä, viestintätavoista ja -vastuista. Viestintään tarvittavat välineet ovat olemassa, yhdessä on sovittava ja tarkennettava, miten, mitä kanavia hyödynnetään ja ketkä toimivat viestinviejinä toi-

mintaympäristössä. Verkoston muut toimijat tukevat taustalla asian etenemistä ja ylläpitää keskustelua.

Vaikuttavuuteen liittyy myös erilaiset toiminnantasot. Ensin verkoston tulee viedä konkreettinen toiminta käytännön tasolle alueellisesti ja tämän jälkeen pyritään vaikuttamaan valtakunnalliselle tasolle. Parhaimmillaan kehittämisen avulla havaittu muutostarve konkretisoituu lainsäädännön muutosten kautta eri toimintoihin. Toiminnan jalkauttaminen seudullisesti ja aluetasolla mahdollistaa myös konkreettiset toimet, joihin voidaan osallistaa myös verkostotoimijoiden organisaatioiden henkilöstöä. Verkostotoimijat näkivät vaikuttavuuden syntyvän konkreettisen tekemisen kautta. Toiminnan avulla pyritään ratkaisemaan ongelmaan tai haasteeseen liittyvät asiat. Toiminta rakentuu tiettyjen, yhteisesti sovittuja kokonaisuuksia hyödyntäen. Yhteinen ymmärrys siitä, mitä tavoitellaan, arvot, toiminnan priorisointi ja päätöksentekokyky nähtiin vaikuttavuuteen liittyvinä asioina.

Vaikuttamista tulee tehdä paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnan tasolla. Myös kansainvälinen rajapinta kannattaa huomioida ja hyödyntää siellä mahdollisesti löytyvää tietoa. Kansainvälisyys toisi uutta tuulta verkostotoimintaan mukaan. Tärkein vaikuttavuuteen liittyvä tekijä on sitoutuminen. Verkoston toiminnan kannalta toimintaan tulee osallistua vain niiden, jotka ovat valmiita sitoutumaan. Sitoutuminen kasvaa konkreettisen tekemisen avulla. Verkoston toiminta määrittelee toimijan paikan, tehtävän ja vuorovaikutuksen toimijakenttään nähden.

Verkoston toimintaan mukaan tuleville toimijoille on tarkoituksenmukaista järjestää perehdytystä, ”alkutsemppaus”, jonka avulla toimijalle avautuu verkoston toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Toimija pystyy näin asemoimaan itsensä suhteessa verkoston toimintaan. Asemointi tukee oman esimiehen kanssa käytävää keskustelua resursoinnista tämän verkoston toiminnan suhteen, esimerkiksi kuinka paljon voi käyttää aikaa normaalin työn lisäksi verkostotoimintaan.

Vaikuttavuuden peruslähtökohtana on ymmärrys siitä, mitä tavoitellaan. Tavoite määrittää myös sen, millaiset resurssit tarvitaan. Yksittäinen toimija pystyy näin muodostamaan kuvan siitä, minkä verran verkostotoiminta vaatii aikaa ja miten toimija itse voi vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Näin hän kiinnittyy paremmin mukaan ja sitoutuu verkoston toimintaan. Verkoston tulee yhdessä

pohtia, miten tavoiteltava ratkaisu viedä käytäntöön ja ”ostavatko” varsinaiset toimijat ajatuksen? Huomioitava on myös arvojen vaikutus tavoitteiden määrittämisessä, päätöksenteossa ja priorisoinnissa. Verkostossa tulee käydä arvokeskustelu verkoston toimintakulttuuriin muodostumiseksi.

Vaikuttavuutta tulee arvioida myös verkoston toimijoiden resurssit huomioiden. Keskustelussa todettiin seuraavasti:

”Verkoston on tehtävä jotakin isommin tai pienemmin, muutoin pyöritään valtion rahoituksen rattaissa, poteroissa, jolloin ei enää löydetä mitään mahdollisuutta vaikuttaa, pudotaan liian isoon pönttöön ja suhtaudutaan, että kaikki asiat ovat tärkeitä.”

Vaikuttavuuden ydin nähtiin rakentuvan yhteisestä ymmärryksestä, arvojen vaikutukset huomioiden. Viestinnän tulee olla yhtenäistä riippumatta siitä, viestitäänkö työntekijätasolla tai johtotasolla, koska sitä kautta voidaan vaikuttaa päätöksentekoon. Välineitä ja muita työmenetelmiä on verkostotoiminnan avulla hyödynnettävissä ja kansainvälisyyden mukaan tuomisessa voidaan hyödyntää nykytekniikkaa esimerkiksi Skype. Toiminnan ja vaikuttamisen kannalta merkittävää on sitoutuminen. On tärkeää tunnistaa, missä toimii ja mikä tehtävä on sekä millainen rooli tiedonkuljettajana on. Tiedonkuljettamisessa myös muut verkostot kannattaa hyödyntää eri tavoin rakentuvan yhteistyön kautta.

Verkostotoimijat koostivat vaikuttamisen liittyvän seuraavaan loogiseen prosessiin: määritely selkeä ja ymmärrettävä tavoite, avattu ja kuvattu tehtävätasolle, arvioidaan yhdessä tarvittavia resursseja, tarkennetaan verkostotoimijoiden rooli suhteessa tavoitteeseen ja tehtäviin, tätä kautta syntyy sitoutuminen ja sitä kautta pystyy konkreettisesti toiminnallaan myös vaikuttamaan.

5.6.6 Seuranta

Seurannan määrittäminen on kytkettävä mukaan toiminnan suunnitteluvaiheessa. On tarkennettava, miten toimitaan ja määriteltävä keinot, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata. Tiettyjen valmiiden tilasto- ja seurantamittareiden avulla voidaan seurata toiminnan vaikutuksia laajemmin, yksittäisten toimien vaikutus ei tätä kautta välttämättä konkretisoidu. Käytännön toiminnan kannalta hyvänä toimintatapana on selkeiden osatavoitteiden määrittely (askelmerkit) ja toiminnan seuranta niiden saavuttamisen ja toteutumisen

avulla. Eri tavoin saatu palaute on huomioitava osana seurantaan. Seurantaan soveltuvat keinot eivät välttämättä ole selkeästi valmiina. Niiden tunnistaminen tavoitteiden asettamisen yhteydessä vaatii yhteistä työskentelyä, jotta löydetään kuhunkin tilanteeseen ja tavoitteeseen soveltuvat seurantakäytännöt.

Seuranta ja arviointi

Toimien on oltava käytännön tasolle asti ulottuvia sovittuja tekoja, joihin verkostotoimijat voivat sitoutua ja arvioida niiden toteuttamista sekä tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteille määritellään yhdessä myös mittarit. Seurantaan voitaisiin toteuttaa mm. erilaisia kyselyitä hyödyntäen, esimerkiksi kartoitetaan lähtötilanne ja toiminnan jälkeen seurantakyselyllä voidaan katsoa toiminnan onnistumista saadun palautteen avulla.

Toiminnan osalta taloudellisuus ja vaikuttavuus toimivat jo sinänsä seuranta ja arviointikriteereinä. Nykytilanteessa moniin toimiin suhtaudutaan hintalappu edellä. Kuitenkin taloudellisuuskulmaa tulee peilata kokonaisuuteen realistisesti ja tärkeää on huomioida toiminnan vaikutukset. Seurannan avulla pystytään arvioimaan konkreettisen asioiden toteutumista ja mahdollistamaan nopeat muutokset, mikäli muutostarve tunnistetaan. Näin voidaan tehdä onnistuneita ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.6.7 Työpajojen keskustelua, ajatuksia ja palaute

Verkostotoimijat keskustelivat työpajan aluksi nuorten osallisuuteen ja palvelujen rakentumiseen liittyvistä huolista. Nuorten tilanne on hyvin heterogeeninen; aktiivisemmat ja hyväosaiset nuoret ovat yhteiskunnan eri toiminnoissa mukana, esimerkiksi nuorisovaltuustoissa toimivat nuoret. Huolta herättävät syrjäytyneet nuoret tai nuoret, joiden elämänhallinnassa on ongelmia erilaisten syiden vuoksi. Nuorten epäonnistumisten kierre olisi saatava katkaistua. Kuitenkin jatkuva tehostaminen eri palveluiden suhteen synnyttää rajoitteita ja loukkuja nuorten arkeen. Verkostotoimijat pitivät tärkeänä, että edellä mainittuihin asioihin tulee pystyä vaikuttamaan ja niihin olisi tärkeä yhdessä pohtia ratkaisuja. *”Nähdään nuorten maailma lähellä ja nyt ja tuodaan siihen keinoja. Nuoret elää hetkessä – viranomaiset seuraavassa keväässä.”* (ryhmien yhteisesti muodostama lausahdus).

Työpajat toimivat hyvänä pohjana toiminnan kehittämisessä. Moni asia uskallettiin sanoa ääneen ja on nostettu niin sanoen ”kissa pöydälle”. Toiminnan

rakentumiseksi on käytävä verkostotoimijoiden kanssa yhteinen keskustelu arvoista, prioriteeteista eli siitä, mitä oikeasti halutaan tai voidaan tehdä, koska kaikkea ei pystytä tekemään.

Tavoitteiden ja tekemisen suhde on pidettävä hallittavana. On aloitettava-pienistä askelista. Tulee tunnistaa konkreettinen, yksinkertainen ja selkeä asiakokonaisuus. Tämän pohjalta suunnitellaan Nuorisofoorumin toiminta ja seuranta esimerkiksi ensi vuoden teema tai tavoite. Pilotoidaan suunniteltu toimintaosio ja viedään sitä eteenpäin, jotta saadaan toiminta myös konkreettisesti vietyä loppuun asti.

Verkostotoimijat näkivät tämän tiivistävän verkostotoimijoiden yhteistyötä. Yhteistyön tiivistäminen auttaa toiminnan organisoitumista seuraavaa tavoitetta kohti mentäessä. Voidaan toimia erilaisilla kokoonpanoilla ja koota teemaryhmiä tavoitteiden perusteelta. Aiemman verkostotoiminnassa on käynyt niin, että toiminnan kohteeksi on valikoitunut liian laajoja kokonaisuuksia ja tavoite on jäänyt selkiytymättä. Tämän vuoksi sitoutuminen toimintaan on ollut heikompaa. Verkoston vetovastuu on oltava määritetty, koska se nähdään verkostotoiminnan kannalta avainroolina. Vetovastuussa oleva toimija määrittää verkoston toiminnan agendaa, toimii päälähtetä ja pystyy siten seuraamaan ympäristöstä nousevia tarpeita. Verkosto pystyy tätä kautta reagoimaan toiminnan tasolla tilanteeseen nopeasti. Vetäjä viestii tarpeen havainnoissaan verkostotoimijoille, että nyt pitää toimia, ketkä haluavat sitoutua tämän asian ratkaisemiseen (kaikki eivät välttämättä koe asian liittyvän omaan toimintaan tai ei ole sillä hetkellä mahdollista sitoutua mukaan). Näin voidaan rakentaa tarpeen mukaisia osaverkostoja, jotka toimivat pääverkoston sijaan. Kuitenkin tieto asioiden tilasta välitetään koko verkostolle. Toiminta avattiin vaiheittain eteneväksi: 1. asian perusteelta lähetetään viesti verkostotoimijoille (ketkä ovat kiinnostuneet, kuuluu heidän toimialueeseen, ovat sitoutuneet ja omaa valmiudet toimia), 2. sovitaan ajankohta, 3. määritetään tavoite, aikataulutus, toteutus ja seuranta ja 4. nopean reagoinnin avulla yritetään vaikuttaa tilanteeseen.

Työskentelyn jälkeen keskustelimme toimijoiden näkemyksistä tämän tyyppisestä toiminnan kehittämistä sekä kävin vielä läpi, miten toiminta etenee. Työpajat koettiin onnistuneiksi tavaksi kehittää yhteistä työskentelyä ja oppia työskentelemään verkostona. Kehitettäviä asioita pystyttiin yhdessä avaa-

maan paremmin sekä nostamaan vaikeitakin ja vaiettuja asioita yhteiseen keskusteluun.

”Mä koen sen ainakin niin, että kun puhuttiin sitoutumisesta, mä koen henkilökohtaisesti, että olen ehkä enemmän ollut täs mukana arviointityötä tekemässä ja sitoutunut toimintaan. Tämä pitäisi olla kaikille, koska tää tällainen yhteinen miettiminen ja päämäärä ja miten tehdään sitouttaa myös. Tässä pystyy vaikuttamaan tulevaisuuteen ja pienryhmät ovat toimineet tässä tilanteessa hyvin.” (erään työpajassa olleen henkilön toteamus)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli Nuorisofoorumin toiminnan kehittäminen työpajatyöskentelyn avulla osallistavaa ja valtaistavaa arviointia hyödyntäen. Työpajoissa verkostotoimijat pohtivat yhteisen työskentelyn avulla, mistä Nuorisofoorumin verkostossa on kyse. Verkostotoimijat arvioivat myös toimivia ja vaikiinutettavia käytäntöjä sekä sitä, mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää. Työpajatyöskentelyn avulla esiin nousseet asiat muodostuivat yhteisen toiminnan tuotoksena, eikä lopputulosta voinut ennakoida. Menetelmänä osallistava ja valtaistava arviointi toimi verkoston kehittämisen kannalta oikeana valintana, koska verkostotoimijat itse osallistuivat tavoitteiden määrittelyyn samalla nostaen esiin käytännön toimintaa ja sen kehittämiskohtia. Tämä näkyi luottamuksena (keskusteltiin vaikeistakin asioista), innostumisena (syntyi luovia kuvauksia verkostotoiminnasta) ja sitoutumisena (tavoite ja yhteinen tekeminen) työpajojen toimintaan. Opinnäytetyö avaa laajasti työpajojen toimintaa ja keskustelua, jota verkostotoimijat pystyvät hyödyntämään kehittämistyön eteenpäin viemisessä. Kivipelto (2008, 26) kuvaa osallistavan arvioinnin perustuvan juuri siihen, että toimijat yhdessä ottavat kantaa siihen, mikä on mahdollisesti hyvin ja toimivaa ja mitä tulee muuttaa tai kehittää sekä mitä käytännön ratkaisuja tulee tehdä.

Työpajojen fasilitointi auttoi luomaan toimintaan rakentavan ja innostavan ilmapiirin, rytmitti työpajatyöskentelyä ja antoi toimijoille mahdollisuuden keskittyä työskentelyyn. Dialogisen keskustelun taso näkyy työpajojen tuotoksessa. Keskustelu ryhmissä oli avointa ja rakentavaa. Toisten mielipiteitä kunnioitettiin ja kuunneltiin, miten toiset näkevät ja kokevat esille tulleet asiat. Keskuste-

lun ja työskentelyn kautta löydettiin yhteinen ymmärrys toiminnan kehittämiseksi. Verkostotoimijat tunnistivat keskustelun ja yhteydessä olevansa verkoston ydinryhmää, joka on sitoutunut toimintaan. Tämä vaikutti paljolti myös työpajojen yhteiseen työskentelyyn.

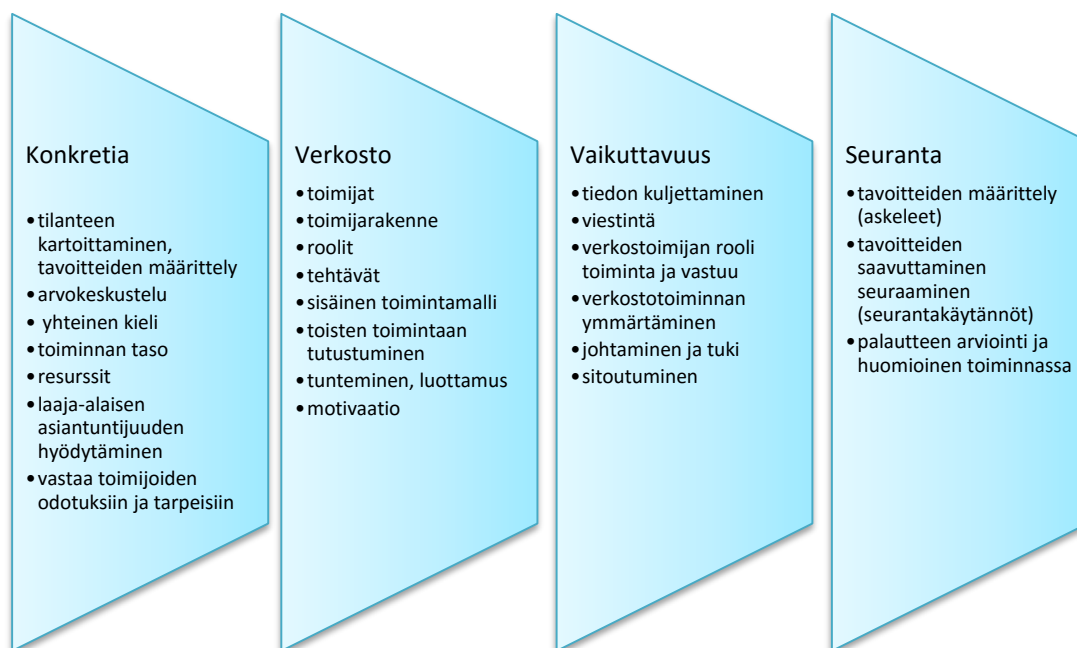
Valtaistavan arvioinnin tavoitteena nähdään koko ryhmän sitouttaminen ja vastuuttaminen tavoitteiden saavuttamiseen. Fasilitoija toimii tietynlaisena valmentajana ja ohjaa toimijoita siihen, että he itse pystyvät arvioimaan ja kehittämään projektejaan. (Kivipelto 2010, 30.)

Nuorisofoorumi-verkosto yhteistyön areena

Nuorisofoorumi koettiin eräänlaiseksi tiedonvaihdon, vertaistuen ja yhteisen oppimisen areenaksi, jonka avulla voidaan vaikuttaa nuorten palvelujen kehittämiseen Kaakkois-Suomessa. Toiminnan jatkaminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi. Laaja tietämys ja asiantuntemus yhdistyvät haasteisiin vaikuttamisessa ja verkoston toiminnassa. Verkostotoiminnan avulla säästetään myös resursseja. Verkostolla nähtiin olevan selkeä rooli nuorten asioiden eteenpäin viennissä ja huoli nuorten tilanteesta nousi esille keskustelussa.

Nuorisofoorumin kehittämisen askeleet

Verkostotoimijat arvioivat verkostotoiminnan kehittämisosa-alueiksi seuraavat asiat:



Kuva 8. Nuorisofoorumin kehittämisen suunnat

Konkretia

Kartoitetaan toimintaympäristöstä ja verkostotoimijoiden saatavan tiedon avulla tarpeet ja haasteet. Arvioidaan yhteisesti, mitkä ovat yhteiset, konkreettiset kehittämistavoitteet, hankitaan tietoa ko. asioista ja pohditaan, mitä asioille voidaan tehdä. Käydään arvokeskustelun siitä, mihin resurssit ja työ suunnataan. Suunnitellaan toiminta yhteisesti sovittujen teemojen ja tavoitteiden pohjalta ja viedään suunnittelu arjen toiminnan tasolle asti (toiminnan askeleet vaiheittain). Arvioidaan tarvittavat resurssit, määritellään tehtävät ja roolit toiminnan näkökulmista. Hyödynnetään laaja-alainen asiantuntemus, huomioidaan ajankohtaisuus ja nuorten asioiden eteenpäin vieminen.

Konkreettiset tavoitteet ja toimet ovat verkostotoiminnan kannalta oleellisessa roolissa. Toiminnan kautta kasvatetaan innostusta, verkostotoimijat sitoutuvat paremmin toimintaan ja voidaan todellisesti vaikuttaa toimintaympäristössä nuorten palvelujen parantamiseen. Kuitenkin selkeästi nähtiin yhteisen arvokeskustelun tarkoituksenmukaisuus ja välttämättömyys, jotta yhteinen näkemys tarpeista ja toiminnasta saadaan rakentumaan verkostotoiminnan perustaksi. Verkostotoiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta tämä tuo lisää toimivuutta, koska erilaiset yhteisöjen tai yksilöiden intressit tulevat huomioitua, eivätkä myöhemmässä vaiheessa vaikuta liian voimakkaasti verkoston toimintaan. Konkreettisten tavoitteiden määrittely auttaa näkemään toiminnan avulla saatavat hyödyt. Yksittäiset verkostotoimijat voivat sitouttaa omia taustayhteisöjä ja organisaatioita tukemaan toiminnan suuntaa. Tärkeää on vaikuttaa myös organisaatioiden johtoon, jotta päätöksenteko ja johdon toiminta tukevat välillisesti toimintaympäristön kehittämistyötä.

Verkoston tulee määritellä yhdessä hallittavampia toimintakokonaisuuksia, jotka viedään arjen toimintaan saakka, ei yritetä toteuttaa liian laajoja ja monia toimia yhtäaikaisesti. Tavoitteiden ja toiminnan määrittelyn yhteydessä tulee kokonaisuuteen kytkeytyä seurannan määrittely. Seurannan määrittely auttaa myös tavoitteen kirkastamisessa ja auttaa tunnistamaan soveltuvat, käytännönläheiset keinot toteuttavat sitä (esim. askelmerkit ja niiden saavuttamisen seuranta).

Verkosto

Verkoston rakentumiseksi tarvitaan yhteistä keskustelua ja arviointia. Verkostotoimijoista ja heidän roolistaan eri asioihin käytiin keskustelua monesta näkökulmasta tarkastellen. Kuitenkin yhtenä hyvänä toimintaa jämäköittävästä mallina ehdotettiin tietynlaisen ydinryhmän muodostamista, joka koordinoi tarpeita ja toimintaa sekä kutsuu verkostotoimijat asioiden vaatiman toiminnan perusteelta mukaan. Verkosto rakentuisi ydinryhmään ja sitten laajempaan taustaverkostotoimijoiden joukkoon. Tarpeiden ja toimintojen perusteelta myös vastuut selkeytyisivät ja tavoitteiden toteutuminen ja seuranta mahdollistuvat. Tiedonvälittäminen ja vuorovaikutus toimisivat kuitenkin kaikkiin verkostossa mukana oleviin toimijoihin. Nuorten osallisuus verkostotoimintaan nähtiin myös tärkeäksi.

Ydinryhmän muodostaminen auttaa verkostotoiminnan kannalta verkostoon kuuluvien yhteisöjen resurssien hyödyntämistä ja ennaltaehkäisee päällekkäisten toimintojen muodostumista. Tuo ketteryyttä toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja reagoida muutostarpeisiin yhteisten toimien osalta. Koordinointitehtävä ja vastuu tulee olla määritelty jollekin verkostotoimijoista tai aluehallintovirastolle.

Verkostotoimijoihin tutustuminen on yksi kehitettävä kokonaisuus ja verkostotoiminnan kannalta yksi tärkeimmistä osatekijöistä toiminnan onnistumisen ja jatkumisen kannalta. Tämä kasvattaa verkostotoimijoiden luottamuksen kasvua, osaamista ja koko verkoston osaamispääomaa. Toisten palvelujen ja toiminnan tunteminen vähentää päällekkäistä toimintaa, vähentää ennakkoluuloja ja vääränlaista kilpailua sekä mahdollistaa eri toimijatahojen asiantuntijuuden hyödyntämisen.

Monialaisen ja moniammatillisen toiminnan perusta on yhteisen kielen löytäminen. Tärkeä on toiminnan kautta saada verkostotoimija innostumaan ja sitoutumaan toimintaan.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuuden peruslähtökohta on ymmärrys siitä, mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Vaikuttavuuden parantamisen kannalta verkostotoimijat kokevat seuraavat asiat: tiedonkuljettaminen, viestintä, verkostotoimijan vastuu ja verkostotoiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen. Vaikuttavuuden ydin näh-

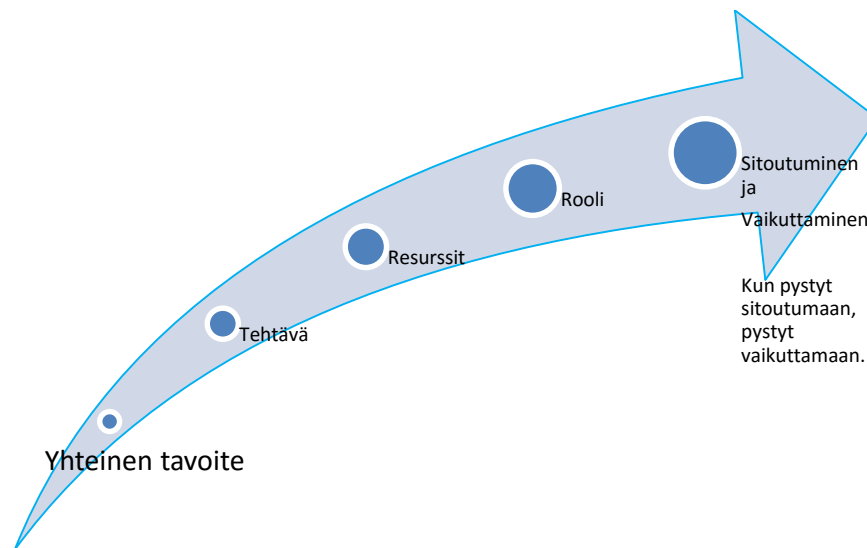
tiin rakentuvan yhteisestä ymmärryksestä mitä tehdään. Tekeminen rakentuu muun muassa seuraavista asioista: tavoitteen määrittelystä, erilaisten arvojen vaikutuksen tunnistamisesta, tehtävistä ja niihin liittyvien vastuiden sopimisesta, resurssien tarkastelusta ja niiden mahdollistamisesta toiminnan vaatimusten mukaisesti, toimijoiden roolien tunnistamisesta ja oman toiminnan näkemisestä kokonaisuuteen liittyen. Edellä mainittujen asioiden käsittelyn avulla verkostotoimijat samalla sitoutuvat mukaan toimimaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Konkreettisten toimien rakentumisen ja ymmärtämisen avulla voidaan vaikuttaa nuorten palvelujen kehittymiseen sekä nuorten tilanteen parantamiseen Kaakkois-Suomessa.

Nuorten asioiden eteenpäin viemisessä sekä palvelujen ja toimintojen kehittymisen osalta pystytään verkostona vaikuttamaan paremmin ja vahvemmin eri tasojen päätöksentekijöihin. Verkoston on mietittävä yhteistä linjaa, jonka avulla eri teemoihin liittyviä asioita edistetään ja tietoa viedään alueellisen ja valtakunnan tason päättäjille. Etuna nähtiin verkostotoimijoiden laaja tietämys mm. yritys- ja työelämästä, erilaisista palveluista ja koulutuksesta. Yhteisten linjausten ja tavoitteiden avaaminen luo pohjaa myös tehokkaalle ja toimintaa edistävälle viestinnälle.

Verkostotoimijat kiteyttivät vaikuttamisen kehittämisen suunnat muutamiin ajatuksiin: ensin muodostetaan yhteinen ymmärrys ja huomioidaan arvojen vaikutus. Muodostetaan tietopohja, josta viestitään samalla tavoin niin johtoon kuin organisaatiotoimijoihin, näin voidaan vaikuttaa päätöksentekoon. Vaikuttamiseen tärkeimpänä tekijänä on sitoutuminen. Toiminnassa mukana ne verkostotoimijat, jotka haluavat sitoutua. Yksilön näkökulmasta sitoutumista auttaa kuva siitä, missä kohtaa toimintaa olet, mitkä ovat tehtäväsi ja rooli toiminnan ja tiedonkuljettamisen kannalta.

Työpajassa verkostotoimijat kuvasivat vaikuttamisen kehittymisen etenevän verkostotoimijan toimintana (kehittymisenä) vaiheittain kuvan 9 mukaisesti. Yhteisen tavoitteen perustella arvioidaan, paljonko aikaa verkostotoiminta sitoo, avataan missä kohtaa koko toimintakenttää verkostotoimija toimii, avataan tekeminen ja mitkä ovat käytettävät resurssit. Toimija pystyy arvioimaan oman toiminnan merkityksen asiaan liittyen ja tunnistaa roolin. Tämä auttaa toimijaa kiinnittymään paremmin verkostotoimintaan ja helpottaa neuvottelua omassa organisaatiossa tarvittavan resurssin vapauttamiseksi verkostotoi-

minnan käyttöön. Samalla toimija sitoutuu toimintaan ja vaikuttaa jo omissa organisaatioissaan tiedonkuljettamisen keinoin.



Kuva 9 Verkostotoimijan vaikuttamisen kehittyminen.

Seuranta

Seuranta tulee kuitenkin olla resurssien näkökulmista katsoen selkeää ja arkea lähellä olevaa tarkastelua, jotta tehtyjä toimia voidaan tarkastella konkreettisemmin. Toimintaa seurataan lyhyemmillä jaksoilla, jotta tarvittaessa toimintaa voidaan muuttaa, mikäli ei voida toimia tavoitteen suuntaisesti. Myös eri tavoin saatu palaute on tärkeää huomioida. Erilaiset seurantamittarit ja kyselyt voivat toimia apuna seurannassa.

Käytännön toiminnan kannalta merkittävänä seuranta tukevana toimintatavana nähtiin selkeiden osatavoitteiden määrittäminen (askelmerkit). Askelmerkkien saavuttamisen ja toteutuminen antaa kuvan siitä, toimitaanko oikeiden asioiden parissa ja riittävillä toimilla. Seurantaan soveltuvat keinot eivät välttämättä ole selkeästi valmiina. Niiden tunnistaminen tavoitteiden asettamisen yhteydessä vaatii yhteistä työskentelyä, jotta löydetään kuhunkin tilanteeseen ja tavoitteeseen soveltuvat seurantakäytännöt.

Fasilitoinnin toteuttamisen kannalta tarkastellen työpajatyöskentely oli rakentavaa ja hyvä yhteistyö näkyi. Keskustelut sujuivat avoimesti luottamuksellisessa ilmapiirissä, koska verkostotoimijat tunsivat toisensa ja toistensa toimintatavat. Jokainen pystyi tuomaan omat näkemyksensä yhteiseen keskusteluun. Nauhoitteiden kuuntelun kautta välittyi syvälinen asioiden pohdinta, yh-

teisen keskustelun dialogi ja reflektiivisyys, asioita tarkasteltiin monista näkökulmista. Keskustelu oli analyttistä, kriittistä, avointa ja arvostaa, selkeästi kuunneltiin toisten näkemyksiä ja lopulta muodostui monia merkittäviä verkostotoiminnan käytäntöjä parantavia kehittämissuhteita.

Molemmissa työpajoissa ryhmien työskentely oli innostavaa ja toiminta oli hallitumpaa fasilitoinnin ansioista. Ryhmien osallistujamäärät olivat suhteessa verkostotoimijoiden kokonaismäärän nähden melko pienet. Kuitenkin pienryhmät pystyivät keskustelemaan intensiivisemmin ja yhteinen tuotos muodostui monien näkökulmien tuloksena. Tähän vaikutti selkeästi se, että työpajoihin mukaan päässeet verkostotoimijat olivat Nuorisofoorumi-verkoston ja nuorten palvelujen kehittämisen merkityksen tunnistavia, aktiivisia ydintoimijoita.

7 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Verkostotoimijoiden työpajoissa tuottamia ehdotuksia on esitetty asiayhteyksissä edellä tarkemmin. Toimintaympäristön muutosten mukanaan tuomat haasteet organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaan heijastuvat suoraan myös verkostotoimintaan. Valtakunnallinen ohjaus erilaisten politiikkaohjelmien kautta vaikuttaa toimijoiden arkeen, muuttaa palvelutoiminnan resursseja ja toiminnan muotoja. Tilanne edellyttää johtamiselta uudenlaista vastuunottoa, kykyä delegoida vastuuta, ylläpitää toimintaympäristön luottamusta sekä hyödyntää erityyppisiä resursseja toimintaympäristöstä. Verkostotoiminnan kannalta tarvitaan joustavampaa, ohjaavampaa ja innostusta ylläpitävää johtamista perinteisen johtamistyylin sijaan.

Verkostotoiminnalle nähtiin olevan selkeä tarve ja verkostotoimijat nostivat tämän työpajoissa esiin. Nuorten koulutus- ja työelämäsuuntaa tukevat palvelut ja eri toiminnot ovat jatkuvassa muutoksessa, toimijakenttä ja resurssit muuttuvat ja ovat jatkuvassa muutosturbulenssissa. Usein muutokset näkyvät nuorten palveluiden arjessa, tunnistetaan tarve henkilökohtaiselle ohjaukselle, kuitenkin resursseja kavennetaan ja toimintaa sähköistetään tuottavuustavoitteiden paineissa. Henkilöstöresurssien pieneneminen vaikuttaa työntekijöiden kuormittumiseen ja lisää näin työhyvinvoinnin haasteita. Nuorisotakuun muutokset kohti yhteisötakuuta etsivät vielä muotoutumista arjen toimintaan nuorten elämänhallinnan tueksi. Verkostotoiminnan avulla toteutettava yhteistyö

luo mahdollisuuden tunnistaa ennaltaehkäisevän toiminnan tarpeita, sekä ehkäisee nuorille suunnattujen palvelujen toimivuuden heikentymistä. Verkostotoiminta tukee myös yhteisötakuun toteutumista, koska verkoston yhteinen tietämys toimii yhteisöjen toimivuuden parantamisen osaamispääomana ja parantaa yhteisöjen yhteistyön toimivuutta. Näin voidaan välttyä myös turhalta ja voimavaroja kuluttavilta vastakkainasettelulta erilaisten asioiden ja toimintojen suhteen. Haasteeksi koetaan resurssien riittävyys tehdä samanaikaisesti yhä enemmän ennakkoivaa, ennaltaehkäisevää työtä, koska samalla korjaavan työn tarve on suuri. Avaan seuraavassa konkreettisemmin erilaisia kehittämisehdotuksia, jotka olen pyrkinyt koostamaan sivulla 62 olevassa kuvassa Toimintaympäristön muutosten vaikutus ja verkostotoiminnan kehittämisen keinoja koostetusti (kuva 10).

Nuorisofoorumin toiminnan kannalta verkostotoimijat nostivat esiin koordinoititehtävän merkityksen ja tähän tulee löytää yhteinen ratkaisu. Ehdotuksena on verkoston koordinoitivastuun siirtäminen ELY-keskuksen toiminnan resurssien vähentymisen vuoksi aluehallintovirastolle tai jollekin verkostotoimijoista. Vastuu koordinoinnista voi olla myös kiertävä. Nuorten palveluihin liittyvä koordinoitivastuu on tällä hetkellä aluehallintovirastolla. Koordinointi edellyttää riittävää resurssia, jotta toiminta mahdollistuu. Koordinoinnin avulla voidaan vaikuttaa myös verkoston linkittymiseen toisiin verkostoihin ja välttää näin verkostojen päällekkäistä toimintaa. Tällä voi olla myönteinen vaikutus toimintakentän ja tehtävien selkeyttämiseen, verkostojen loogiseen yhdistämiseen ja niiden toimintamuotojen ja toiminnan kehittämiseen toimintaympäristön tarpeiden muuttuessa. Koordinoititehtävän kannalta on tarkoituksenmukaista saada kokonaiskuva Kaakkois-Suomessa nuorten palveluihin liittyvistä tai kytkeytyvistä verkostoista, resursseista ja voimavaroista, jotta verkoston työskentelyyn saadaan tehokkuutta sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa mahdollistuu. Näin voidaan huomioida myös eri alueiden erityispiirteitä ja hyödyntää niitä toiminnan kehittämisessä paikallisesti.

Nuorisofoorumi-verkoston jatkotoiminnan osalta on hyvä tarkentaa toimijaverkostoa ja toimintarakennetta. Toiminnan rakentumisen ja vaikuttavuuden osalta yhtenä keskeisimmistä tekijöistä on verkoston toimintaan osallistuvan yksilön sitoutuminen. Yksittäisen verkostotoimijan tilannetta ja tarpeita onkin syytä tarkentaa muutoinkin kuin pelkästään yhteisissä kokoontumisissa. Yhtenä karituisvälineenä voi toimia Webropol-kysely. Kyselyn tavoite on saada verkos-

totoimija pohtimaan ja keskustelemaan organisaatiossaan verkostotoimintaan liittyvistä tavoitteista ja odotuksista toiminnan suhteen, hyötynäkökulmien arvioimista omaan perustoimintaan nähden sekä saamaan tietynlaisen mandaatin organisaation johdolta ja työyhteisöltä verkostotyöskentelyyn. Verkostotoimijaa voidaan pyytää arvioimaan ja tarkentamaan esimerkiksi seuraavia verkostotoimintaan liittyviä asioita: halukkuus/sitoutuminen osallistua verkostotoimintaan, verkostoon mukaan tulevat yhteisön/organisaation edustajat, halukkuus toimia verkoston ydinryhmässä tai tarvittaessa kutsuttavana asiantuntijatahona, konkreettisia kokoontumisten aiheiden ja toiminnan kehittämisajatuksia, mahdollisia tuen tarpeita verkostotoiminnan kautta ja kartoittaa toimiiko verkostotoimija muissa nuorten parissa toimivissa verkostoissa.

Toisena hyvänä työvälineenä voi toimia Mäenpään ja Rasimuksen (2014, 36–37) kuvaama työskentely verkostokartan avulla. Verkoston olisi hyvä piirtää verkostokuva verkostokartan tapaisesti. Verkostokartan laatimisen avulla voidaan nähdä toimintaan liittyvä kokonaisuus ja voimavarat (tilat, resurssit, osaaminen, palvelut, ideat) ja voidaan arvioida, onko riittävät verkostokanavat tiedonhankintaan ja tiedonvälittämiseen, sekä määritellä työnjakoa ja vastuualueita. Verkostokartta toimii keinona tutustua toisiin verkostotoimijoihin, heidän osaamiseen ja resursseihin. Verkostotoimijat tunnistavat myös omaa työrooliaan, oppivat tuntemaan toisten ajattelutapoja ja toisiaan ihmisinä. Näin voidaan rakentaa pohjaa avoimelle vuorovaikutukselle, turvallisen ilmapiirin kehittymiselle sekä edesautetaan yhteisen ymmärryksen syntymistä. Verkostotoimija voi tässä myös arvioida omien tarpeiden ja verkostotoiminnan kohtaamista. Kuvaa voidaan hyödyntää myös uusien toimintamahdollisuuksien tunnistamisen välineenä ja koordinoititehtävän tukena.

Verkostotoimijan tulee pohtia oman taustayhteisön kanssa verkostoitumista kokonaisuutena ja hyödyntää esimerkiksi verkostokarttaa arvioinnin tukena. Verkostotoimintaa lähestytään monesti pelkästään tietyt hyötynäkökulmat edellä ja verkostoja ei nähdä kehittymisen mahdollisuuksien areenoina. Verkostotyön avulla voi saada omaan toimintaan hyviä ja toimivia arjen työn sujuvuutta parantavia ratkaisuja tai uusia näkökulmia, joita ei perustoiminnan kautta ole edes mahdollista nähdä. Tavoitteena on nähdä arki, elämä ja toiminnot laajempaan kokonaisuuteen, koska ne kuitenkin liittyvät monin tavoin toisiinsa vaikuttaen. Nuorten tilanne tulee nähdä osana laajempaa kokonaisuutta siiloutumisen ja toimintojen eriytymisen ehkäisemiseksi. Verkostotoiminta tuo haas-

teita ja vaatii toimijalta rohkeutta, sitoutumista ja aitoa innostusta. Toiminnan kautta voi kasvattaa osaamistaan. Verkostotoiminnan avulla pystytään ainakin joiltakin osin punomaan yhteiskunnan perustoimintoja ja pirstaleisia palveluja toimiviksi poluiksi tukemaan nuoria arjen haasteissa.

Nuorisofoorumin käytännön toiminnan kannalta on tärkeää sopia yhteisestä toimintakulttuurista ja laatia konkreettisia tavoitteita sisältävä toimintasuunnitelma, menetelmät ja keinot, välineet, viestintä ja vuorovaikutus. Yhteinen verkostokoulutus tukee verkoston toimintaa ja kehittää alueellisesta verkostotoimintaa. Verkostotoimijat pystyvät tietoisemmin hyödyntämään verkostotoimintaa toimintansa tukena sekä välittämään tietoa verkostotoiminnan edellytyksistä ja hyödyistä muihin verkostoihin yhteistyön kasvattamiseksi. Verkoston kannattaa arvioida, löytyykö sosiaalisen median kautta välineitä kehittää ja parantaa toimintaa. Hyödyllistä tässä tilanteessa on yhdessä arvioida median rooli, hyödyt, resurssitarve sekä tietoturvallisuuteen liittyvät seikat. Tärkeää on huomioida, millaista tietoa sosiaalisen median kautta välitetään tai sinne ladataan kaikkien saataville.

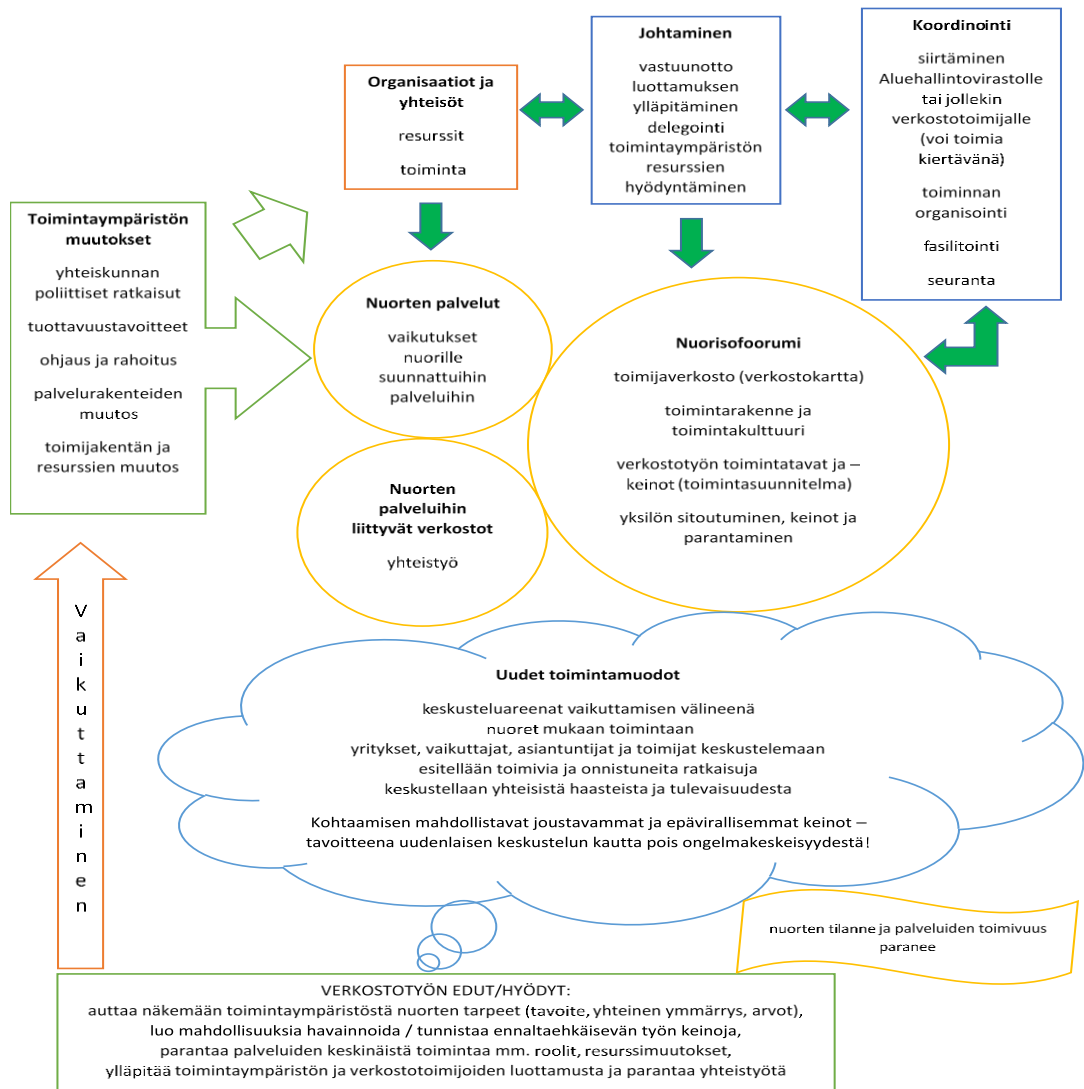
Nuorisofoorumin toimintaa ja tavoitteiden toteutumista ajatellen verkoston on yhdessä pohdittava tarpeita, jotka liittyvät nuorten palveluiden kehittämiseen, ja joita yhdessä toimien voidaan kehittää ja parantaa. Tulee kuvata tarve tarkemmin, sopia tiedonhankinnasta kyseisen asian suhteen (kukin verkostotoimija oman toimintasektorin näkökulmista katsoen) ja koota eri verkostotoimijoiden tuottama tieto (esimerkiksi ongelmalähtöisen oppimisen hyödyntämistä soveltaen). Määritellään tiedonhankinnan tulosten avulla yhteiset tavoitteet, ratkaisuvaihtoehdot, vastuut ja seuranta.

Verkostotoiminnan kehittymisen kannalta on tarpeen hyödyntää ja tehdä yhteistyötä erilaisten alueellisten ja paikallisten verkostojen kanssa. Tämä lisää tunnettavuutta, luo mahdollisuuksia verkostojen väliseen yhteistyöhön ja purkaa turhaa kilpailua ja päällekkäistä toimintaa. Teemakohtaiset seminaaripäivät ovat edelleen yhtenä hyvänä keinona rakentaa yhteistyötä ja lisätä tietoisuutta verkoston toiminnasta.

Verkostotoiminnan yhtenä uudistumiskeinona tulevaisuudessa voisi toimia erilaisten keskusteluareenat ja sitä kautta asioihin vaikuttaminen. Tavoitteena voisi olla perustaa tiettyinä ajankohtina toimivat monimuotoiset keskustelu- ja toiminta-areenat esimerkiksi nuorten koulutukseen ja työelämäänsä sijoittumi-

seen liittyvistä ajankohtaisista haasteista tai onnistumiskokemuksista. Keskusteluareena voisi toimia toimivien mallien esiin nostamisen alustana koulutuksen kehittämisen ja työllistymisen parantamisen keinoista. Tavoitteena olisi lisätä yhteistyötä yritysten, yrittäjäjärjestöjen sekä alueellisten vaikuttajien kanssa. Tavoitteina olisivat myös alueellisen yhteistyön kehittyminen, tunteminen ja tiivistyminen. Nuoret toimijoina osallistuisivat mukaan toiminnan toteutukseen ja kertovat omia näkemyksiään tulevaisuuden rakentumiseksi.

Nuorisofoorumin verkostotoimintaan vaikuttavat jatkossa voimakkaasti eri verkostotoimijoiden käytettävissä olevat resurssit. Halu ja tarve yhteiselle tekemiselle ovat olemassa. Erilaiset poliittiset ratkaisut sekä päätöksenteon kautta muodostuvat ohjaustoimet, niin valtakunnalliselta kuin sitten paikalliselta tasolta, vaikuttavat arjen toimintojen muotoutumiseen ja synnyttävät turbulenssia arjen palvelutoiminnan toteuttamiseen. Konkreettisina toimintaan vaikuttavina tekijöinä ovat rahoitus, resurssit, tuottavuustavoitteet ja toiminnan tehostamiseen vaikuttavat toimet.



Kuva 10. Toimintaympäristön muutosten vaikutus ja verkostotoiminnan kehittämisen keinoja koostetusti

Toimintaympäristön muutos on tuonut mukanaan monelle toimijalle selkeän olemassaolon perustelun tarpeen. Tämä vaikuttaa selkeästi kaikkeen toimintaan eri tasoilla, synnyttää epävarmuutta ja edesauttaa vääränlaisen kilpailutilanteen muodostumista, joissakin tilanteissa jopa toimintaa tukahduttavan valvankäytön maksimointia. Verkostotoiminnan avulla voidaan selkeästi vaikuttaa tällaisten asioiden syntyyn ennaltaehkäisevästi ja tehdä korjaavia toimia yhteistyössä rakentavasti, hyödyntäen eri toimijoiden tietämyksen ja osaamisen.

Alueellisen kehittymisen ja toimintaympäristön muutosten kannalta yhteistyön tekeminen verkostotoiminnan keinoin on välttämätöntä jatkossakin. Verkostotoiminnan avulla pyritään ylläpitämään alueellista yhteistyötä ja luottamusta yhteiseen tekemiseen nuorten tilanteen parantamiseksi niukkenevienkin re-

surssien aallokossa ja ennen kaikkea rakentamaan alueellista elinvoimaisuutta pitkällä tähtäimellä. Nuoret tuleekin nähdä alueellista elinvoimaisuutta ja kehittymistä tukevana voimavarana. Yhteisen toiminnan, osallistamisen ja nuorten hyvinvoinnin turvaamisen keinoin voidaan mahdollistaa nuorten kasvu ja kehittyminen vastuullisiksi yhteiskunnan toimijoiksi.

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla: matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Ervamaa, S. 2014. KOHTI ONNISTUNUTTA NUORISOTAKUUTA? Nuorten ja ammattilaisten näkemyksiä nuorisotakuun toteutuksesta ja kehittämisestä. Onnistunut nuorisotakuu – hankkeen loppuraportti. Helsinki: Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry.
- Gretschel, A. & Mulari, T. (toim.) 2013. Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toimintalaadukkaaksi. Monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Nurmijärvi: Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi & Nuorisotutkimusverkosto/Nuoristotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67.
- Hailikari, M., Immonen, S., Kokko, N., Herrala, M., Salminen, A. & Ahola, M. 2000. OSAAMISKESKUSMALLIN KEHITTÄMINEN – kuinka osaaminen saadaan leviämään. Helsinki: Työministeriö. Euroopan sosiaalirahasto (ESR)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Holmila, M. 1999. Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Teoksessa Arviointitutkimus ja nuoriso: Tulostavasta dynaamisesta nuorisotoimintaan, toim. Paakkunainen, K., sivut 46 – 60. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi: johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Kuure, T. & Lidman, J. 2013. Yhteisellä työllä parempaa. Opaskirja monialaisen yhteistyön kehittämiseksi nuorten hyvinvointipalveluissa. Opit käyttöön – hanke (ESR). Saatavissa: <http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/yhteisella-tyolla-parempaa.pdf>.
- Mustikkamäki, N. 2004. Näkökulmia yksilöiden sitoutumiseen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Teoksessa Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan, toim. Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J., sivut 88-113. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Mäensivu, K. & Rasimus, U. 2014. Opas nuorten ohjaus- ja palveluverkostolle. Opit käyttöön –hanke. Sosiaalikehitys. Saatavissa: <http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/opas-nuorten-ohjaus-ja-palveluverkostolle.pdf> [viitattu 23.3.2016].
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkialainen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. 2. Painos. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytesyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Seikkula, J. & Arnkill, T. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Sotarauta, M. 2000. Alueelliset kehittämispelit ja verkostovalta. Tampereen yliopisto. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/14nako_markku.pdf [viitattu 3.3.2016].

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja: Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Saatavissa: <https://www.kepa.fi/julkaisut/julkaisusarjat/6597> [viitattu 3.3.2016].

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

Torvinen, H. 2013. Verkostoja ymmärtämässä. Verkostot ohjauksessa - yhteistyöllä tuloksiin. 15.10.2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tuusa, M., Pitkänen, S., Shemeikka, R., Korkeamäki, J., Harju, H., Saares, A., Pulliainen, M., Kettunen, A. & Piirainen, K. 2014. Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia. Nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportti. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ursin, J. 2013. Monialainen yhteistyö ja sen arviointi. Opit käyttöön –hanke (ESR). Saatavissa: <http://www.koordinaatti.fi/sites/default/files/monialainen-yhteistyö-ja-sen-arviointi.pdf>. [viitattu 21.3.2016].

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Julkaisemattomat lähteet:

Järvensivu, T. 2015. Työelämä 2020–verkostokoulutus. 1. koulutuspäivän luento-osio 1.9.2015.

KAAKKOIS-SUOMEN YHTEISTYÖFOORUMI NUORTEN PALVELUISTA PALVELUISTA - NUORISOFOORUMI

Nuorisofoorumin toiminnan käynnistyminen

Helmikuussa 2011 Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus), Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK) reagoivat yhä kasvaneeseen nuorten työttömyyteen ja nuorten työmarkkinoille sijoittumisen muutokseen. Yhteistyön aikaansaamiseksi edellä mainitut toimijat laativat yhteistyöpyynnön sidosryhmilleen nuorten tilanteen parantamiseksi eri yhteistyön keinot hyödyntäen.

Verkostotoiminta käynnistyi konkreettisesti 12.10.2011 Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumi nuorten palveluista - seminaaripäivällä. Päivä toimi varsinaisen yhteisen toiminnan käynnistymisen perustana. Päivän johdatteluvina teemoina olivat: elinkeinoelämän nuoriso-ohjelma, nuorisolaki kuntien näkökulmista, tulevaisuuden työmarkkinat ja nuorten palvelut TE-hallinnossa. Päivä kokosi yhteen 90 nuorten palveluiden parissa työskentelevää henkilöä Kaakkois-Suomesta. Päivän yhtenä osiona toteutettiin ryhmätyöskentely ja yhteinen keskustelu siitä, miten yhdessä lähdetään etenemään? Ryhmätyön aiheena oli koota asioita, joiden avulla nuorten tilannetta ja verkostotyötä voidaan parantaa? Ryhmät olivat heterogeenisesti rakentuneet ja niissä oli toimijoita eri yhteisöistä.

Yhteistyöfoorumin tuloksena käynnistettiin verkostotoiminta kolmeen teemaan perustuen:

- koulun ja työelämän yhteistyö,
- verkostoituvat nuorten palvelut ja
- nuorten syrjäytymisen ehkäisy.

Teemaryhmille sovittiin puheenjohtajat ja ryhmien jäseniksi pyydettiin nuorten palveluissa toimivia henkilöitä eri yhteisöistä Kaakkois-Suomen alueelta. Toimeksiantona ryhmille annettiin mieltä kevään 2012 aikana 1-3 konkreettista toimenpidettä, joiden avulla voidaan tehostaa yhteistyötä edellä mainittujen teemojen osalta. Toimenpiteet tuli aikatauluttaa ja sopia niihin liittyvä toteutuksen eteneminen ja vastuut. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi kaikkien ryhmien tuli huomioida myös maahanmuuttajanuoret ja viestintä toimenpiteisiin

liittyen. Ryhmien työskentely käynnistyi tammikuussa 2012. Toiminnan suunnitteluvaiheessa ryhmät hyödynsivät myös muita toimijoita sekä käytännön rajapinnassa työskenteleviä henkilöitä asiantuntijoina.

Nuorisofoorumin toiminta ja tavoitteet

Pääteemoihin liittyvä työskentely on toteutettu verkostotyönä teemaryhmissä, jotka ovat kartoittaneet ja määritelleet kuhunkin teemaan liittyviä erilaisia kehittämiskohteita. Teemaryhmiin on nimetty puheenjohtajat ja sihteerit. Toiminnan osalta verkostotoimijat ovat valinneet 2-3 kehittämiskohdetta, joihin kukin ryhmän toiminta on keskittynyt. Ryhmät ovat sopineet kokoontumisajankohdat ja käytännön toimet. Toiminnan avulla on pyritty vaikuttamaan koulutus- ja työelämään siirtymisen vaiheessa olevien nuorten palveluihin liittyvän yhteistyön parantamiseen ja kehittämiseen Kaakkois-Suomessa. Toimintaa koordinoi Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen nuorisotakuun koordinoititehtävissä toimiva henkilö. Nuorisofoorumin toimijoille on järjestetty yhteisiä kokoontumispäiviä teemojen eteenpäin ja arkeen viemisen aikaansaamiseksi ja vuosittaisen yhteisten kokoontumisten ajankohdat. Vuosittain on järjestetty sidosryhmille tarkoitettu seminaaripäivä. Seminaaripäivät ovat sisältäneet ajankohtaisia nuorten palvelujen kehittämiseen ja yhteistyöhön liittyviä alustuksia, keskustelua sekä ryhmien suunnittelemien toimien ja toiminnan ajankohtaiskatsaukset. Ryhmien tapaamisista ja työskentelystä on laadittu muistiot, jotka on toimitettu sähköpostitse verkostotoimijoiden hyödynnettäväksi omissa työyhteisöissään. Seminaaripäivistä on laadittu viestinnän ammattilaisten avustamana artikkeli uutiskirjeisiin ja mahdollisesti paikalle saapuneet joukkoviestinnän edustajat ovat uutisoineet seminaaripäivien annista.

Verkostotoimijat

Nuorisofoorumin toiminnassa on mukana ollut toimijoita seuraavista yhteisöistä:

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK)

Etelä-Karjalan ammattiopisto

Kotka-Haminan seudun työvoimanpalvelukeskus

Kouvola Innovation Oy / YES-keskus

Kouvolan kaupunki

Työ- ja elinkeinotoimistot (Imatra, Kouvola), yhdistyneet 1.1.2013
Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimistoksi

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto

Imatran kaupunki

Lappeenrannan kaupunki

Nuorisokeskus Anjala

Kotka-Haminan seudun kky / Nuorten työpajat

Etelä-Karjalan työvoimanpalvelukeskus

Parik-säätiö

Laptuote-säätiö

Kaakkois-Suomen ELY-keskus.

Toimintaan mukaan kutsutut tahot 2012 jälkeen:

Jaakkiman kristillinen opisto

Rakennusteollisuus RT (EK:n edustaja 2014-)

Kymenlaakson kauppakamari

Aikuiskoulutuskeskus Kouvola

Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT), (2015- pois aluetoiminnan
supistumisen vuoksi)


Kymen yrittäjät

Kouvolan seudun ammattiopisto

Puolustusvoimat

Kotkan kaupunki /aikuissosiaalityö

Siviilipalveluskeskus.


Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Nuorisofoorumin arviointityöpajoihin ilmoittautuminen

Nuorisofoorumin arviointityöpajat (2 kpl) järjestetään Kouvolassa Kaakkois-Suomen ELY-keskuksessa 2. kerroksen isossa kokoushuoneessa. Arviointityöpajot toteutetaan peräkkäin viikoina perjantaina 18.9.2015 ja perjantaina 25.9.2015 klo 9.00 -12.00. Tärkeää on osallistua molempiin työpajoihin, koska arvioinnin suoritetaan kahdessa osassa. Näin olet vaikuttamassa arviointituloksiin sekä jatkotoiminnan suunnitteluun. Arvioinnista laaditaan kirjallinen tuotos. **ILMOITTAUDET 28.8.2015 MENNESSÄ!** Ilmoittaudu alla olevan valintoyön avulla.

1. Osallistun Nuorisofoorumin arviointityöpajoihin seuraavasti:

18.9.2015 ja 25.9.2015
 18.9.2015
 25.9.2015
 En osallistu arviointityöpajoihin.

2. Yhteystiedot

Etunimi
 Sukunimi
 Sähköposti
 Yritys / Organisaatio

3. Mahdollinen erikoisruokavalio:

gluteeniton
 kala
 iäha
 muu:

Kuva 11 Ilmoittautuminen työpajoihin - webropol-kysely



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

nuorisotakuu

Kaakkois-Suomen yhteistyöfoorumi nuorten palveluista - Nuorisofoorumi

Nuorisofoorumin arviointityöpajojen aikataulus

Paikka Kaakkois-Suomen ELY-keskus, Salpausselänkatu 22, Kouvola, neuvottelutila Iso kokoushuone, 2. kerros

perjantai 18.9.2015 klo 9.00 – 12.00

klo 8.45 – 9.00	Tarjolla aamukahvi
klo 9.00 – 10.00	Virittäytyminen päivään Työskentelyn kuvaaminen, johdatus Nuorisofoorumin arviointiin
klo 10.00 - 12.00	Yhteinen toiminta, koostaminen.

perjantai 25.9.2015 klo 9.00 – 12.00

klo 8.45 – 9.00	Tarjolla aamukahvi
klo 9.00 – 10.00	Virittäytyminen päivään Päivän työskentelyn kuvaaminen, ensimmäisen arviointityöpajojen tuloksen läpikäynti
klo 10.00 - 12.00	Yhteinen toiminta, koostaminen.

TERVETULOA MUKAAN!