

Päivi Blom-Forss, Anne-Mari Junnonaho, Sara Pakkonen

## Kudotaan verkostoja Karkkilan seurakunnassa

Työkalupakki verkostojen väliseen yhteistyöhön osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi

Hyvinvointi ja toimintakyky

Opinnäytetyö

13.5.2013

Tekijä(t)	Päivi Blom-Forss Anne-Mari Junnonaho Sara Pakkonen
Otsikko	Kudotaan verkostoja Karkkilan seurakunnassa Työkalupakki verkostojen väliseen yhteistyöhön osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite 13.5.2013
Tutkinto	Sosionomi
Koulutusohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Jyrki Konkka Lehtori Riikka Tiitta
<p>Opinnäytetyö on monimuotoinen ja sen tavoitteena on tuottaa Karkkilan seurakunnan työntekijöille työkalupakki, jonka tarkoituksena on toimia tukena verkostojen välisessä yhteistyössä osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Pohjaten teoriaan osoitetaan, että dialogia hyödyntäen saadaan lisättyä osallisuutta verkostojen välisessä yhteistyössä.</p> <p>Raporttiin ja työkalupakkiin on avattu opinnäytetyön keskeisimmät käsitteen osallisuus ja verkostojen välinen yhteistyö sekä menetelmänä dialogi. Työkalupakissa kuvataan verkostotyön prosessia ja siihen on liitetty käytännön viitteitä verkostotoiminnan organisointiin. Työkalupakin tavoitteena on luoda seurakunnan työntekijöille aikaisempaa selkeämpi kuva verkostojen välisestä yhteistyöstä. Miten prosessi käynnistyy, etenee ja mitä asioita sen aikana tulisi huomioida.</p> <p>Työn ajankohtaisuus nousee yhteiskuntamme murroksesta, jossa avaintekijöinä työmaailmassa pidetään elinikäistä oppimista, huippuosaamista ja innovaatioita. Nämä vaatimukset edellyttävät eri organisaatioita tekemään verkostojen välistä yhteistyötä ja jakamaan keskenään niin osaamista kuin myös resursseja. Verkostojen välinen yhteistyö nousi ajankohtaiseksi myös Karkkilan seurakunnassa. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi aiemmin kariutuneen hankkeen seurauksena. Karkkilan seurakunnan työntekijät olivat kiinnostuneita kehittämään omaa työtään ja verkostojen välistä yhteistyötä muiden Karkkilan alueen toimijoiden kanssa.</p> <p>Karkkilan seurakunnan työntekijät tulevat käyttämään opinnäytetyön tuotosta eli työkalupakkaa tukena verkostojen välisessä yhteistyössä Karkkilan alueen muiden toimijoiden kanssa sekä kehittäessään omaa toimintaa seurakuntana. Työkalupakkaa tullaan käyttämään myös osana uusien työntekijöiden perehdyttämistä verkostojen väliseen yhteistyöhön.</p>	
Avainsanat	verkostojen välinen yhteistyö, osallisuus, dialogisuus

Author(s)	Päivi Blom-Fors Anne-Mari Junnonaho Sara Pakkonen
Title	Knitting the Networks in the Parish of Karkkila Toolbox for Participatory Co-operating Among Networks Using Dialogue
Number of Pages Date	30 + 1 appendix Spring 2013
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Jyrki Konkka, Principal Lecturer Riikka Tiitta, Senior Lecturer
<p>This thesis was practice-based. The aim of the thesis was to produce a toolbox for participatory co-operation among networks using dialogue. Parish employees in Karkkila were to benefit from the toolbox. Use of dialogue increases participation.</p> <p>The thesis was divided into two parts, the report and the toolbox. The meaning of the toolbox was to present a clear picture about networking and give practical ideas for the organization of networking. We opened the process of networking in practice from start to finish.</p> <p>Topicality of the work is increased by our society's change, where the key factor is considered life-long learning, excellence in learning and innovation. These requirements call for different organizations to network and share knowledge with each other, as well as resources. Networking is a topical issue in Karkkila as well. The thesis process was launched as a result of an unsuccessful result of a project. Karkkila parish staff were interested in developing their own work and to network with other actors in the region within Karkkila.</p> <p>The employees of parish of Karkkila can use the outcome of this thesis, which is the toolbox, as they are networking with other areas and actors. It also meant to support the parishers as they are developing their own activities as a parish. The toolbox is also used as a part of orientation to networking arranged to new employees.</p>	
Keywords	co-operation among networks, participation, dialogue

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustaa Karkkilasta ja Karkkilan seurakunnasta	2
2.1	Karkkilan seurakunta	2
2.2	Varhaiskasvatus ja nuorisotyö	3
2.3	Diakoniatyö	4
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	5
4	Verkostojen välinen yhteistyö	6
4.1	Verkostotyö	6
4.2	Yhteistyö verkostojen välillä	8
4.3	Roolit ja vastuut verkostotyössä	9
4.4	Päätöksenteko ja reflektio	11
5	Osallisuuden merkitys	11
5.1	Osallisuus	12
5.2	Osallistaminen ja osallistuminen verkostojen välisessä yhteistyössä	14
6	Dialogisuuden merkitys verkostojen välisessä yhteistyössä	15
6.1	Dialogi	15
6.2	Dialoginen kohtaaminen verkostojen välisessä yhteistyössä	16
7	Kehittämistarve	18
7.1	Yhteistyö prosessin kuvaus	18
7.2	Kuvaus työkalupakista	21
8	Arviointi	22
8.1	Prosessin arviointi	23
8.2	Työkalupakin arviointi	24
9	Pohdinta	25
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Työkalupakki	

## 1 Johdanto

Seurakunnan työntekijät ovat oman työnsä kautta havainneet alueen katukuvassa tapahtuneen muutoksen, joka ilmenee muun muassa lisääntyneenä nuorison levottomuutena ja päihteiden käyttönä sekä perheiden hyvinvoinnin heikentymisenä. Seurakunnan työntekijät ovat huomanneet, etteivät seurakunnan omat resurssit tilanteen parantamiseksi ole riittäviä, vaan olisi hyvä yhdistää voimavarat alueen eri toimijoiden kanssa verkostoitumalla. Karkkilan seurakunnalla on tarve kehittää yhteistyötä eri verkostojen kanssa, ja tähän kehitystyöhön he pyysivät tukea ja uusia ideoita meiltä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa selkeä, muunneltavissa oleva ja yksinkertainen työkalupakki Karkkilan seurakunnalle verkostojen välisen yhteistyön tueksi. Työkalupakki tuotettiin yhteistyössä seurakunnan työntekijöiden kanssa. Työkalupakin tavoitteena on luoda seurakunnan työntekijöille aikaisempaa selkeämpi kuva verkostojen välisestä yhteistyöstä osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Työkalupakin tarkoituksena on toimia Karkkilan seurakunnan työntekijöille tukena verkostojen välisessä yhteistyössä. Työkalupakki sisältää työkalut verkostojen välisen yhteistyön edistämiseen ja selkeyttämiseen. Valitsimme työkalupakkiin menetelmäksi dialogisuuden, koska Karkkilan seurakunnan työntekijöiden mukaan keskusteluyhteyttä ei juuri ole muiden alueen toimijoiden kesken. Mäkelä (2009: 33) viittaa tutkimuksessaan Mönkköseen (2002, 62, 46–47) tuoden esille, että keskustelu dialogisuudesta on tuonut uusia näkökulmia moniammatillisen vuorovaikutuksen tuomiin vaikeuksiin. Verkostotyössä keskeisintä on eri ihmisten välinen vuoropuhelu.

Työkalupakkiin on avattu opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet osallisuus ja verkostojen välinen yhteistyö sekä menetelmänä dialogi. Työkalupakkiin on koottu työntekijöille verkostojen välistä yhteistyötä helpottamaan verkostotyönprosessikuvaus, joka tuodaan esiin osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Lisäksi työkalupakki sisältää erilaisia kaavakkeita, lomakkeita ja muistilistoja. Karkkilan seurakunta voi käyttää työkalupakkia tulevaisuudessa kehittäessään verkostojen välistä yhteistyötä ja oman toimintansa kehittämisessä.

Ensiksi opinnäytetyössä esittelemme yhteistyötahomme Karkkilan seurakunnan. Avaamme seurakunnan tämän hetkisen toiminnan sekä taustan ja tarpeen opinnäytetyön tuotokselle. Seuraavaksi tuomme esille opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ver-

kosten välisen yhteistyön ja osallisuuden ja menetelmänä dialogin. Sitten esittelemme kehittämistarpeen, yhteistyöprosessin Karkkilan seurakunnan työntekijöiden kanssa sekä työkalupakin. Lopuksi arvioimme yhteistyötämme seurakunnan työntekijöiden kanssa sekä työkalupakkia.

## **2 Taustaa Karkkilasta ja Karkkilan seurakunnasta**

Karkkilan kaupungin asukasmäärä 31.1.2013 oli 9124 henkilöä. Työttömyysaste oli 9,1 %, kun taas vuonna 2012 Karkkilan työttömyysaste oli 8,3 %. Työttömyyslukuun on otettu myös henkilökohtaisesti lomautetut henkilöt. (Karkkilan kaupunki. Tilastotiedot 2013.)

Karkkilan kaupungin talous on heikentynyt. Karkkilassa korkea työttömyys on taas seurausta firmojen alasajosta. Vanhempien työttömyys ilmeni yhtenä huolenaiheena 2010 tehdyssä kouluterveyskyselyssä, joka oli suunnattu peruskoulun 8 ja 9 luokkalaisille sekä lukion 1 ja 2 vuoden opiskelijoille. Perheen hyvinvointi vaikuttaa merkittävästi lapsen ja nuoren kokemuksiin elämänhallinnasta, sosiaalisesta tuesta ja omista voimavaroista. Yksi perheen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on taloudellinen toimeentulo. (Lommi – Luopa – Puusniekka – Roine – Vilkki – Jokela – Kinnunen 2010: 36.)

### **2.1 Karkkilan seurakunta**

Vuonna 2011 kaupunkilaisista kuului seurakuntaan 73 %. Vuoden aikana seurakuntaan muutti 322 henkilöä ja poismuuttaneita oli 398. Seurakuntaan liittyi 14 henkilöä ja seurakunnasta erosi 82 henkilöä. Seurakunnan jäsenyydestä eroaminen hidastui aikaisempiin vuosiin verrattuna. Seurakunnan jäsenmäärä jatkoi pienenemistään kunnan väkiluvun kääntyessä laskuun. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 7.)

Perustehtävän hoitaminen vaatii keskittymistä jumalanpalveluselämään, kirkollisiin toimituksiin ja lähetystyöhön. Seurakunnan pitää toiminnassaan panostaa myös rippikouluopetukseen, kristilliseen kasvatustyöhön sekä diakoniaan ja sielunhoitoon, jotta kirkolain antamat velvoitteet tulevat täytetyiksi. Perustehtävät tulee toimittaa laadukkaasti seurakuntalaisia toimintaan kutsuen. Kirkkolaki ja Kristuksen käsky ovat ohjeita joiden

avulla toimintaa kehitetään. Näiden ohjeiden tulkitsemisesta ja käytännön toteuttamisesta päättää seurakunta. Toiminnan kehittäminen seurakunnassa on myös tärkeää. Toiminnalla tulisi saavuttaa se, että yhä useampi kuntalainen tuntee kotiseurakunnan omakseen. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 4.)

Karkkilan seurakunnan visiona on rakentaa yhteistyössä seurakuntalaisten, seurakuntien, työntekijöiden ja eri toimijoiden kanssa itsenäistä, taloudellisesti riippumatonta toivon yhteisöä. Seurakunnan strategisista arvoista löytyy muun muassa vastuu huolehtia heikoista ja syrjäytyneistä sekä avoimuus toimintakulttuurissa. Seurakunnan painopistealue on vuodelle 2013 'Yhdessä rakentaen'. (Karkkilan seurakunta 2012: 4 – 5.)

## 2.2 Varhaiskasvatus ja nuorisotyö

Vuonna 2011 päiväkerhon ja koululaisten iltapäiväkerhon sekä avointen perhekerhojen toiminta oli säännöllistä. Päiväkerhoryhmiä oli kolme ja ne olivat tarkoitettu 4–6-vuotiaille. Kolmevuotiaiden päiväkerhoryhmiä vuonna 2011 oli kaksi. Koululaisten iltapäiväkerho kokoontui koulujen lukuvuoden mukaisesti arkisin. Keväällä kolme kertaa viikossa aamupäivisin kokoontuivat seurakunnan perhekerhot eli avoimet kerhot ja vauvapiiri. Maanantai-iltapäivään perustettiin avoimen kerhon ryhmä, koska se sai niin suuren suosion. Pyhäkoulutyö jatkui päiväkotipyhäkouluna. Seurakunnan varhaiskasvatus teki vuonna 2011 yhteistyötä eri päiväkotien kanssa ja kehitti yhteistyötä nuorisotyön tiimin kanssa vuoden aikana. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 14.)

Varhaisnuorisotyön (7–14-vuotiaat) toiminta voidaan jakaa viikkotoimintaan ja leiri sekä retkitoimintaan. Viikkotoiminta koostuu alakouluilla pidettävistä seurakunnan päivänavauksista ja koululaisten kerhoista. Viikoittain kokoontuu kahdeksan kouluikäisille suunnattua kerhoa, joita ovat esimerkiksi salibandykerhot, kokkikerhot ja toimintakerho sekä lasten kuorokerho. Kevääseen ja kesään painottuu leiri- ja retkitoiminta. Vuosittain pidetään kaksi omaa leiriä 6–13 -vuotiaille ja joka toinen vuosi osallistutaan Lohjan rovastikunnan 10–14-vuotiaiden lähetysleirille. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 20.)

Seurakunta järjestää nuorisotyön viikkotoimintaa ympäri vuoden. Nuorteniltoja oli vuonna 2011 kevät- ja syyskaudella kahdesti viikossa ja kesäkaudella niitä pidettiin kerran viikossa. Torstaisin oli Avoin ikkuna (vapaata olemista ja pelailua) ja lauantaisin Jobbis (järjestää erialisia leirejä, esimerkiksi isosleirit, ja retkiä ympäri vuoden). Avoi-

men ikkunan yhteyteen liitettiin Valttikirkko, joka on avoin hartaushetki kaikille seurakuntalaisille. Kevätkaudella järjestettiin isoskoulutusta joka toinen viikko ja syyskaudella kerran kuukaudessa. Touko- ja syyskuussa järjestettiin viikonlopun mittaiset isoskoulutusleirit. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 19.)

Seurakunnan nuorisotyön työntekijöiden mukaan vuonna 2011 heidän työnkuvaan kuului muun muassa päivänavauksien pitäminen eri kouluilla. Seurakunnan nuorisotyö toteutti yhteistyössä kaupungin työntekijöiden kanssa keskiviikkoisin nuorten iltapäivätoimintaa, Olkkaria, ja hiihtolomalla järjestettiin kaupungin nuorisotyön kanssa yhteistyössä laskettelumatka Himokselle. Syyskaudella osallistuttiin kahteen musiikkitapahtumaan, Ristirockiin ja Maata näkyvissä – festivaaleille. Viikoittain varhaisnuorten kerhotoiminta tavoittaa noin 100 kohderyhmään kuuluvaa. Varhaisnuoria seurakunnan jäsenistä on 605, joista poikia on 294 ja tyttöjä 311.

### 2.3 Diakoniatyö

Diakoniatyön toiminta koostui viikoittaisesta toiminnasta. Toiminta sisälsi päivystyksiä, kotikäyntejä, asiakastapaamisia, puhelinkontakteja ja yhteyksiä eri viranomaisiin ja järjestöihin. Viikoittainen toiminta koostui isolta osin asiakkaiden henkilökohtaisesta ohjaamisesta ja tukemisesta, kerho- ja ryhmätoiminnasta sekä vapaaehtoistoiminnan ohjaamisesta ja organisoimisesta perjantaikahvilassa. Satunnainen toiminta koostui vuosittaisesta Yhteisvastuukeräyksen organisoinnista, erilaisista leireistä, retkistä, juhlista ja tempauksista. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 20.)

Perheitä tuettiin vuonna 2011 taloudellisesti diakoniatyön avustuksilla ja Perusturvakuntayhtymä Karviaisen lastensuojelun perhetyön kanssa tehdyllä ryhmätoiminnalla. Painopiste oli ylivelkaantuneiden perheiden tukemisessa. Perheryhmä aloitti kokoon-tumiset vuoden 2010 syksyllä ja jatkoi toimintaansa kevään 2011. Ryhmän tavoitteena oli koota erityisesti yksinhuoltajia erilaisten teemojen ympärille ja antaa heille tietoa ja kokemuksia vertaisryhmästä. Perheille tarjottiin mahdollisuus osallistua kesällä järjestettävälle retkelle Hop Lop –seikkailupuistoon, johon saatiin taloudellista tukea Karkkilan Lions Clubilta. Vihdin seurakunnan leirikeskuksesta järjestettiin yhteistyössä Vihdin seurakunnan ja Karkkilan lastensuojelun perhetyön kanssa toiminnallinen perhepäivä. Diakoniatyö ideoi myös seurakunnan nuorisotyön, Karkkilan lastensuojelun perhetyön ja kaupungin nuorisotyön kanssa ryhmätoimintaa eri-ikäisille lapsille ja nuorille, joiden



perheet ovat syrjäytymisvaarassa. Projektiluontoiseen toimintaan haettiin rahoitusta EU:lta. (Karkkilan seurakunta tasekirja 2012: 20.)

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Karkkilan seurakunnalla on tarve kehittää yhteistyötä eri verkostojen kanssa ja tähän kehitystyöhön he ovat pyytäneet tukea ja uusia ideoita meiltä. Karkkilan seurakunta on mukana Karkkilan alueella tapahtuvassa toiminnassa, mutta toimii niissä itsenäisenä toimijana. Opinnäytetyömme idea lähti Karkkilan seurakunnan nuoriso – ja diakonia-työn aiemmin kariutuneen hankkeen pohjalta. Tavoitteena oli järjestää harrastusmahdollisuuksia, osallisuuden ja yhdessä tekemisen kokemuksia sellaisille lapsille ja nuorille, joiden perheessä taloudelliset ja/tai sosiaaliset syyt vaikeuttavat lasten harrastustoimintaan osallistumista ja jotka ovat vaarassa syrjäytyä. Hankkeeseen oli tarkoitus sisällyttää myös vanhemmuuden tukeminen sekä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti verkostotoiminnan keinoin perheen sisäiseen rakenteeseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Karkkilan seurakunnan työntekijöille työkalupakki, jonka tarkoituksena on toimia tukena verkostojen välisessä yhteistyössä osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Työntekijöiden toiveena oli saada meiltä selkeitä, yksinkertaisia käytännön vinkkejä verkostotoiminnan organisointiin. Konkreettista tietoa siitä, miten verkostotyö etenee ja millaisia asioita verkostojen välisessä yhteistyössä tulee huomioida. Työkalupakin tavoitteena on edesauttaa verkostojen välistä yhteistyötä ja vastata seurakunnan työntekijöiden toiveeseen.

Seurakunnan työntekijöiden mukaan verkostojen välinen yhteistyö on välttämätöntä pienessä kaupungissa. Karkkilassa toimii monia järjestöjä, joilla on sama kohderyhmä kuin seurakunnalla. Uskonnollisuus saatetaan kokea haasteeksi verkostojen väliselle yhteistyölle sellaisten tahojen kanssa, jotka ovat sitoutumattomia niin poliittisesti kuin uskonnollisesti. Työntekijöiden mukaan on oltava rohkea kokeilemaan asioiden tekemistä toisella tavalla. Mäkelä (2009: 36) viittaa tutkielmassaan Arnkiliin (2004, 217–218.) tuoden esille, että ajattelutapa on keskeisintä verkostotyössä. Tämän jälkeen tulevat erilaiset menettelytavat joilla ihmiset saadaan toistensa yhteyteen. Ratkaisevaa verkostotyössä on, mihin ollaan pyrkimässä ja mitä ollaan tekemässä.

## 4 Verkostojen välinen yhteistyö

Verkostoituminen edellyttää kaikilta mukana olevilta toimijoilta aina harkintaa ja sitoutumishalua. Verkoston koossa pysymisen ja toimivuuden kannalta sillä täytyy olla valmiudet kehittyä, muuttua ja uusiutua. Verkostoituminen on haastavaa ja joissain määrin kovin työlästä, mutta kiinnostavaa. (Virtanen 1999: 36.)

Onnistunut verkostoituminen tarvitsee muun muassa luottamusta, yhteisten hyötyjen näkemistä samalla tavalla, pelisääntöjen selvyttä, kaikkiin suuntiin tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sitoutumista. Taustoiltaan yritykset ovat erilaisia ja niillä on jokaisella oma historia, omat erilaiset tilanteet ja toimintatavat, osaaminen sekä resurssit. Verkoston heterogeenisuus tai homogeenisyys on yhteydessä keskinäiseen luottamukseen. Homogeenisyys lisää ryhmän luottamusta ja helpottaa verkostotyyppisiä järjestelyjä. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 28–30.)

Verkostojen välisen yhteistyön ensimmäinen tavoite on saada luotua verkosto, joiden toimijoilla on yhteinen päämäärä, esimerkiksi lasten-, nuorten- ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen. Karkkilan seurakunnan työntekijät tarvitsivat rinnalleen alueen muita toimijoita. He tarvitsivat myös uutta näkökulmaa verkostojen väliseen yhteistyöhön. Seuraavat kappaleet tulevat avaamaan verkostojen välisen yhteistyön edellytyksiä ja haasteita.

### 4.1 Verkostotyö

Psykodraaman perustajaa, Bukarestissa syntynyttä, mutta Yhdysvaltoihin muuttanutta filosofia ja lääkäriä Jacob Levy Morenoa (1889–1974) pidetään verkostotyön pioneeriina. Ensimmäisen sosiaalisen verkoston käsitteen 1950-luvulla loi John Barnes. Useita verkostotyön muotoja syntyi 1960-luvulla Yhdysvalloissa. Verkostotyötä alettiin pohjoismaissa käyttää 1980-luvulla. Suomessa verkostotyötä hyödynnettiin 1992 alkaneessa skitsofrenian kehittämisohjelmassa. (Väisänen – Niemelä – Suua 2009: 71.)

Verkostot muodostuvat suhteista. Suhteet yhdistävät ennalta määritellyn joukon ihmisiä, organisaatioita, kohteita ja tapahtumia. Työntekijän tai työryhmän periaatteena on ottaa asiakkaan sosiaalinen verkosto huomioon kaikissa tilanteissa. Tätä kutsutaan verkostotyöksi. (Uusikylä 1999: 47 – 69.) Verkostotoimijoille verkosto voi merkitä erilai-

sia asioita. Toimijoilla saattaa olla erilaisia tavoitteita joihin he tähtäävät. Työntekijöiden on kyettävä avoimella ja uteliaalla otteella löytämään yhteisten hyötyjen alue ja haluttava tehdä työtä tiedostaen, mihin yhteistyöllä pyritään. Verkostoitumisprosessissa nämä seikat ovat olennaisia. Toimintaympäristönä verkosto on vaativa. Informaation vaihto, innovaatiot, tuloksellinen toiminta ja uudet haasteet ruokkivat verkostoa. (Virtanen 1999: 37–38.)

Verkostolla on monta tehtävää, muun muassa yhteistyön koordinointi, tarvittavien tapauksien syvällisempi käsittely, yhteisten projektien organisointi ja palveluiden tuottaminen asiakkaille. Lisävaatimuksia yhteistyölle tuo, kun asiantuntijat ylittävät organisaatioiden rajoja. Tällöin puhutaan verkostoitumisesta ulospäin asiakkaan polkua seuraillen. Tällaisia ovat esimerkiksi kotihoidontiimin ja sairaalan vanhushoitolinjan verkosto tai alle kouluikäisten lasten päivähoidon, terveydenhuollon, sosiaalityön ja erityisopetuksen yhteistyöverkosto. (Isoherranen 2005: 74–75.) Rajojen ylityksillä tarkoitetaan organisaatioiden, yhteisöjen ja roolien rajojen rikkomista sovittujen sääntöjen puitteissa aina huomioiden asiakaslähtöisyys ja joustava työskentelyote. (Isoherranen 2005: 16.)

Suurimpien yhteistyön ongelmien katsotaan syntyvän siitä, kuinka eri organisaatiot antavat verkostotyöskentelyyn mahdollisuuksia ja resursseja. Mikäli kasvokkain tapaamisia on vähän, kehitty eri organisaatioiden välille ristiriitoja tai voidaan tehdä virheellisiä tulkintoja. Organisaatioiden johdon ja hallinnon tulisi tiedostaa yhteistyöverkostojen tapaamisten tärkeys sekä antaa riittävästi mahdollisuuksia tapaamisten järjestämiseen. (Isoherranen 2005:75.) Usein verkostoitumiseen liittyvät ongelmat on jaettu kolmeen pääryhmään: professionaalisiin, resurssi ja tietosuojan ongelmiin (Uusikylä 1999: 57–58).

Laamanen, Ala-Kauhaluoma ja Nouko-Juvonen (2002: 14) toteavat tekemässään tutkimuksessa, että suomalaisen hyvinvointivaltion suuret muutokset ovat vaikuttaneet myös siihen, että kunnat ja kolmas sektori tekevät yhä enemmän projektimuotoista yhteistyötä. Toiminta ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat tuoneet ilmi, että paikallisen ja alueellisen tason yhteistyötä on kehitettävä. Kuntien näkökulmasta hyvinvointipolitiikan kohteena eivät ole vain kunnan itsensä tuottamat hyvinvointipalvelut, vaan kunnan tulee myös edistää alueen muiden toimijoiden välistä yhteistyötä ja tukea verkostoitumista.

#### 4.2 Yhteistyö verkostojen välillä

Yleensä verkostoksi ymmärretään riippumattomien osien yhteen kytkeytyminen. Kuitenkaan siitä ei ole olemassa yleispätevää määritelmää. Ilmiönä verkostotyö ei koske pelkästään yrityksiä. Ympäriamme löytyy inhimillisiä, sosiaalisia ja fyysisiä verkostoja sekä tietoverkkoja. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 15.)

Yritysten ollessa keskenään yhdenvertaisia, yrityskumppanit tunnustavat toistensa merkityksen. Yhdenvertaisina yritykset ovat ensisijaisesti riippuvaisia yhteistyöstä ja riippuvuus ei muodostu ongelmaksi yrittäjien päätöksenteossa. Tällöin kaikki yritykset saavuttavat konkreettisia hyötyjä ja näin ollen ovat tyytyväisiä yhteistyösuhteeseen. On tärkeää, että heti alussa käy selväksi odotukset kumppanuuden suhteen. Tuloksetkkaalle yhteistyölle on olennaista selkeästi nähty visio ja yhteinen hyöty, sekä selkeä liiketoimintamalli ja strategia. On oleellista, että hyöty jonka eri tahot saavat yhteistyöstä jakautuu sen mukaan, miten eri tahot ovat tähän yhteistyöhön panostaneet. Tärkeää on myös luottamus ja avoin vuorovaikutus, kumppanien osaamisen arvostus ja käyttö, sekä yhteisen tekemisen kautta asteittain lujittuva toisiinsa sitoutuminen. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 17.)

Verkostosuhdetta muodostettaessa on tärkeää selvittää kaikkien osapuolten strategisia tavoitteita, eikä vain omia. Arvioitaessa yhteistyön onnistumiselle tärkeää yhteensopivuutta, on hyvä selvittää toisten osapuolten tarpeet ja tavoitteet. Tämä on yksi alkuvaiheen analyysien, arviointien ja toisiinsa tutustumisen tärkeimmistä osa-alueista ja tähän kannattaa käyttää aikaa. Yhteiset arvot luovat pohjaa kumppanuudelle. Verkostoitumisprosessissa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään, jotta saadaan lisäarvoa synnyttävä toiminta aikaiseksi. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 31,44.)

Yhteistyösuhteen menestymisen lähtökohtana on verkostosuhteen tarkoitus, mitä ja minkälaisia hyötyjä tavoitellaan ja mikä on verkoston perustrategia. Tärkeää on vastata kysymykseen, miten yhteistyösuhteen hyödyt saadaan esiin sekä pystytään kohdistamaan että selittämään osapuolille. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 277.) Verkostomainen kumppanuus pitää yleensä sisällään organisaatioiden linkittymisen toisiinsa. Organisaatiot tehostavat yhteistä toimintaa organisatorisin- ja sosiaalipsykologisin sittein, mutta myös liiketoiminnallisesta yhteydestä, jossa yhteistoiminnalla muodostetaan asiakaslisäarvoa. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 53.)

Vuonna 2002 yhteistyötä on tutkittu ja tällöin tutkimuksen toteutukseen osallistuivat Suomen Kuntaliitto joka edusti kuntasektoria ja kolmatta sektoria edusti Kuntoutussäätiö. Tämän kyseisen hankkeen tavoitteena oli parantaa kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Tuloksina ilmeni, että projektiyhteistyössä tärkeään rooliin nousi ”henkinen infrastruktuuri”, mikä oli toiminut hyvin. Positiivisena koettiin myös yhteistyössä työskentelevien osaaminen, motivaatio, yksimielisyys tavoitteista sekä onnistunut vastuunjako. (Laamanen – Ala-Kauhaluoma – Nouko-Juvonen 2002: 3, 17, 40, 44.)

Kuntien (61 %) ja kolmannen sektorin (78 %) edustajat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä tulisi olla nykyistä enemmän. Tutkimuksen mukaan yhteistyön organisointiin liittyvät ongelmat, projektin ylittäessä organisaatio- ja hallinnonrajat, koetaan hankaloittavan projektiyhteistyötä. Järjestövastaavat esittivät näkemyksen yhteistyön kehittämiseksi, että kuntien tulisi ottaa järjestöt huomioon tasavertaisina yhteistyökumppaneina. Tutkimuksen tuloksena nähtiin monien yhteistyön perusedellytysten ja tavoitteiden toteutuneen hyvin. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta koki, että projektiyhteistyön avulla on voitu parantaa edellytyksiä joilla tunnistaa kuntalaisten palveluntarpeita ja edistää hyvinvointipalvelujen saatavuutta. Lisäksi on voitu kohentaa syrjäytymisvaarassa olevien kuntalaisten asemaa. Toimintatapa nähdään tärkeänä, kun tavoitteena on kehittää palveluosaamista ja täydentää palvelujärjestelmän puutteita. (Laamanen – Ala-Kauhaluoma – Nouko-Juvonen 2002: 67–79.)

Verkostostrategian seuranta on tärkeä osa verkostosuhteiden hoitoa. Sen tulee olla hyvin mietitty ja hoidettu. Tällöin mahdollistuu strategian jatkuva kehittyminen, verkostosuhteiden paraneminen ja tasokas oppiminen verkostosuhteista. (Hakanen - Heinonen – Sipilä 2007: 179.)

#### 4.3 Roolit ja vastuut verkostotyössä

Verkostoissa on monia eri rooleja. Vastuita voi ottaa yksittäinen toimija kuten henkilö, tiimi, yksikkö tai organisaatio. Asiantuntija, joka tekee päätyökseen asiakastyötä tietystä kunnassa, voi sivutoimenaan osallistua monenlaisiin kehittämisverkostoihin niin kunnallisella kuin valtakunnallisella tasolla. Yhden toimijan rooli voi vaihdella verkostosta toiseen, eli joku voi toimia yhdessä verkostossa verkostajohtajana, toisessa asiantuntijana ja kolmannessa tiedonvälittäjänä. Verkostojen hallintaa voi monimutkaistaa tämä roolien monimuotoisuus. Toisaalta monimuotoisuus on tärkeä verkostojen elinvoimaisuuden lähde. Tärkeää on, että verkoston toimijat osallistuvat monenlaiseen

toimintaan oman osaamisensa puitteissa verkoston kehittämiseksi. Innovaatioiden katsotaan syntyvän erilaisten osaamisten kohtaamisesta. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

Kunakin toimijan keskeisten roolien ja vastuiden sopiminen ja niiden läpikäyminen verkostossa on tärkeää. Verkostossa tarvitaan vastuunottavia toimijoita sisältötavoitteeseen liittyviin tehtäviin, esimerkiksi ikäihmisten kotihoidon kehittämisessä. Siinä tarvitaan ainakin lääkinnän-, kotihoidon-, sosiaalityön-, siivouksen ja ateriapalvelun asiantuntemusta. Verkoston toimivuuden edistämiseksi tarvitaan verkostossa vastuunottavia verkostotyön- ja kehittämistyön asiantuntijoita. Yhteistyön koordinoitua ja hyvän dialogin fasilitointia tarvitaan kaikissa verkostoissa. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

Roolien ymmärrys moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä on tärkeää siksi, että roolien määritykset ja roolirajojen ylitykset herättävät paljon keskustelua. Tietyssä asemassa olevaan kohdistuu asemaan liittyviä rooliodotuksia. Etenkin moniammatillisissa yhteistyötiimeissä yhteistyö toimii hyvin silloin, kun roolit ovat riittävän selkeät ja yhteensopivat. Roolien ollessa epämääräiset tai niiden rajat ovat häilyvät saattaa syntyä rooliristiriitoja. On erityisen tärkeää määritellä roolit niin, että ne ovat kaikille ymmärrettävät, tällöin vältyttäisiin rooliristiriidoilta. Osaamisen huomioiminen on tärkeää moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä. Rooleihin liittyy myös vastuukysymyksiä, jotka on syytä selvittää yhdessä, sillä vastuukysymykset ovat vaikeita. (Isoherranen – Rekola – Nurminen 2008: 94- 97.)

Verkostossa johtaminen voidaan roolittaa monin eri tavoin. Verkoston itse tulisi ottaa vastuuta verkoston johtamisesta kokonaisuutena, joten vastuu verkostotyön mahdollistamisesta tulisi roolittaa mahdollisimman paljon verkostolle itselleen. Vastuu verkostojohtamisesta voidaan käytännössä sopia yhdelle henkilölle. Kuitenkin verkoston keskinäisen sitoutumisen näkökulmasta, johtamiseen on hyvä saattaa useampiakin henkilöitä. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

Verkoston toimivuuden tueksi voidaan tarvita tukea verkoston ulkopuolisilta toimijoilta, erityisesti hierarkkisesti orientoituneella sosiaali- ja terveysalalla. Esimerkkinä tästä on palveluiden järjestämistä vastuussa olevan kunnan keskeisten päättäjien ja johtajien tuki strategisen tason neuvotteluissa, budjetoinnissa ja pitkävaikutteisessa päätöksenteossa. Verkostolla itsellään tulee kuitenkin säilyttää aloitteenteon vastuu verkoston toimivuuden mahdollistamisesta. Tällä tavoin verkosto sitoutuu ja voimaantuu oman toimintansa kehittämiseen. Verkoston tehtävänä on hakea tukea verkoston ulkopuolisilta

päätäjiltä ja johtajilta, mikäli verkoston toimivuus ja vastuu toiminnan kehittämisestä sitä edellyttää. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

#### 4.4 Päätöksenteko ja reflektio

Isoherranen, Rekola ja Nurminen viittaavat Brandstatter ym. (1982), että päätöksenteon kannalta ryhmä on tehokkaampi kuin yksilö. Päätöksen teossa tarvitaan paljon momentasoista informaatiota ja yhteisöllisyys saattaa kärsiä jos vain yksi henkilö kantaa virallisen vastuun lopullisesta päätöksestä. Ainutlaatuinen ratkaisu saadaan aikaiseksi keskustellen, kun kaikkien osaaminen on mukana ja huomioitu lopullisessa päätöksenteossa. Jaettuun asiantuntijuuteen perustuvaa päätöstä ei tule kuitenkaan pitää itseltään selvytenä. Tutkittaessa ryhmien päätöksen tekoa on ilmennyt, että sosiaalinen havaitseminen voi vaikuttaa siihen, kenen esittämää informaatiota kuunnellaan ja pidetään luotettavana. Aina ei yhteisymmärrykseen päästä ja tällöin päätös voi jäädä hyvin epämääräiseksi tai kokonaan tekemättä. Lainsäädäntö määrittelee sosiaali- ja terveysalalla vastuukysymyksiä. Resurssikysymykset vaikuttavat myös päätöksen tekoon. Asiantuntijaryhmien päätöksen tekoa on tutkittu ja todettu, että vain harvoin tiimeillä on yhteinen päätöksentekostrategia, joka on ääneen lausuttu ja sovittu. (Isoherranen – Rekola – Nurminen 2008: 117–121.)

Reflektio kehittää vuorovaikutustaitojamme ja on tärkeä osa asiantuntijan työtä. Tarkastellessamme omaa toimintaamme vuorovaikutuksessa kyseessä on itsereflektio. Edellytyksenä oman persoonan käyttämiseen osana asiantuntijuutta, on oman toiminnan tutkiminen ja itsetuntemuksen laajentuminen. Reflektoinnin vaikutuksesta ryhmän sisällä muodostuu yhteinen ymmärrys tilanteesta ja tarvittava muutos on silloin helppompi toteuttaa. Yhdessä reflektoidessa kehittyy ryhmän vuorovaikutus. Reflektio on arviointia ja sen tulisi tapahtua sovitusti ja säännöllisin väliajoin. Ryhmä saattaa rutinoitua ja näin ryhmän kehitystä ei pääse tapahtumaan. (Isoherranen – Rekola – Nurminen 2008: 80, 162.)

## 5 Osallisuuden merkitys

Tässä kappaleessa tulemme tarkastelemaan osallisuuden merkitystä sekä yksilölle itselleen että ympäröivälle yhteisölle. Lisäksi tuomme esille osallisuuden merkitystä verkostojen välisessä yhteistyössä.

## 5.1 Osallisuus

Osallisuus nähdään nimensä mukaisesti vastakohtana syrjäytymiselle, osattomuudelle ja ulkopuolisuudelle. Osallisuus ja syrjäytyminen eivät poissulje toisiaan vaan näyttävät asteittaisina ilmiöinä. Niiden välille syntyy dynaaminen virta, jota voidaan kutsua esimerkiksi käsiteparein ”osallisuus - ei - osallisuus” ja ”syrjäytyminen - ei - syrjäytyminen”. (Mattila-Aalto 2009: 21,23.)

Kohonen – Tiala (2002: 5.) tuo esille Sirviön (2010) ajatuksen, että osallisuudella tarkoitetaan yhteiskuntaan kiinnittymistä, kokemusta jäsenyydestä, osallistumisen mahdollisuutta, yhteisössä ja yhteiskunnassa toimimista ja vaikuttamista. Pohjoismaisen hyvinvointivaltiomme perusta on demokratia ja kansalaisten osallisuus. Demokratian toteuttamiseksi erityisesti paikallisella tasolla, on löydettävä uusia, kansalaisia kiinnostavia tapoja. Edustuksellisen järjestelmän rinnalle on haettava täydentäviä suoran osallistumisen malleja ja edustuksellista järjestelmää on myös kehitettävä. (Kohonen – Tiala 2002: 5.)

Kansalaisten ensimmäinen edellytys osallistumiseen on omakohtainen kiinnostus osallistua ja vaikuttaa. Tarjolla olevat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, ovat toinen edellytys. Kansalainen on aktiivinen osallistuja ja osallistuminen sisältää myös tämän ajatuksen. Aktiivinen kansalainen osallistujana haluaa ja osaa toimia aloitteentekijänä itselleen tärkeissä yhteiskunnallisissa asioissa. Edustuksellisen demokratian kehittämiseen voi liittyä osallisuus tai se voi olla omaehtoista kansalaistoimintaa, kansalaisaktivismia tai järjestötoimintaa. (Kohonen – Tiala 2002: 6.)

Osallisuuteen liittyvä tasavertaisuuteen perustuva kumppanuus, vuorovaikutus, yhteistyö, vaikutusmahdollisuudet ja koetusta oppiminen. Keskinäisen kunnioituksen ja hyväksynnän avulla vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet rakentuu luottamukselliseksi ja turvalliseksi. Osallisuuteen sisältyy myös ajatus siitä, että kokemukset, jotka syntyvät yhteisten keskustelujen, tekemisen ja havaintojen kautta, toimivat peleinä niin omien käsitysten ja näkemysten kuin tekojen tarkastelulle. Edellä mainittu voidaan nähdä pro-



sessina, jonka avulla ihmiset sitoutuvat yhteen ja prosessi tarjoaa heille avaimen muutokseen ja uuden oppimiseen. (Helminen 2006: 204–205.)

Merkittävä tekijä osallisuudessa on vertaisuus. Samanlaisessa tilanteessa olevat ihmiset voivat jakaa kokemuksiaan ja saada sosiaalista tukea ryhmässä. Saman kokemusmaailman jakavien ihmisten kanssa mahdollistuu tasaveroinen dialogi vertaisuuden avulla. Vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisiä tekijöitä osallisuudessa. Muun muassa mahdollisuus vuoropuhelussa jakaa kokemuksia, saada palautetta ja löytää uusia näkökulmia sekä toimintatapoja. Ammattilaisten kesken tämä on myös merkityksellistä, sillä yhteinen keskustelu vertaisten kesken tarjoaa peilejä omille käsityksille ja toiminnalle. (Helminen 2006: 204–205.)

Gretschel (2002: 90.) tulkitsee Viikorven (1993: 22–24) ajatuksen siitä, että osallisuus perustuu mukana olevien toimijoiden tietämiseen, sitoutuvaan vastuunottoon ja vaikutusvaltaan. Toimijoiden tietäminen Viikorven osallisuuden määritelmän mukaan, tarkoittaa yhteisen tietämyksen jakamista. Toimijoiden käytössä tulee siis olla tarpeelliset tiedot ja ymmärrys niiden merkityksestä. Lisäksi toimijat saavat omat näkökantansa toisille osapuolille tiedoksi ja ymmärretyksi. Osallisuus merkitsee oman sitoutumisen kautta nousevaa vaikuttamista asioiden kulkuun ja seurauksista vastuunottamista. Toimijoiden vallalla on kyvykkyys vaikuttaa tapahtumien kulkuun. (Gretschel 2002: 90.)

Suomessa käydään keskustelua osallisuudesta ja siihen keskusteluun on ottanut osaa myös Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL:n) Osallisuuden edistämisen yksikön (OSET) tutkimus- ja kehittämistyö. Itse käsitteen osallisuus käyttöä pyritään selkiyttämään. Osallisuus nähdään jäsentyvän dynaamisena toimijuutta rakentavana ja tuottavana käsitteenä. Tavoitteeksi on asetettu tuottaa tietoa niin osallisuutta lisäävistä kuin sitä vähentävistä mekanismeista. Sosiaalisen osallisuuden ja työelämäosallisuuden lisääminen ovat tavoitteena kehitettäessä osallistavampia toiminta- ja palvelumalleja. Osallisuus tulisi hahmottaa toimintana sekä sen lisäämiseen yhteiskunnan tehtävänä. Tämä edellyttää osallisuuden hahmottamista prosessina ja sitä kautta painopisteen siirtämistä yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia yksilöllistävästä ja syyllistävästä syrjäytymiskeskustelusta. Yhteiskunnan toimin ja toimenpitein voidaan lisätä yksilön ja ryhmien osallisuutta ja hyvinvointia. Tämä voidaan osoittaa tarkasteltaessa osallisuutta syrjäytymisen vastaparina. Osallisuutta painotetaan yhteistoimintana ja uusina toimintamahdollisuuksina, toisin kuin yhteiskunnallisia ja sosiaalisia ongelmia yksilöllistävästä

ja syyllistävästä syrjäytymiskurssista. (Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. THL 2013.)

## 5.2 Osallistaminen ja osallistuminen verkostojen välisessä yhteistyössä

Osallisuuden merkitystä korostetaan nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa. Osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä ja osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista. Kehittämistoiminnalle on monenlaista hyötyä asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta. Sitoutumista kehittämiseen lisätään yhteistyökumppaneiden osallistumisen kautta. (Toikko – Rantanen 2009: 89–90.)

Gretschel (2002: 94.) tuo esille Niirasen (1997: 137–188) ajatuksen, että osallistaminen voidaan ymmärtää lähinnä menettelytavoiksi ja toimintamalleiksi. Nämä antavat mahdollisuuden ja tilaa vaikuttavalle osallistumiselle. Osallistumisen kokemuksen kanssa se muodostaa vastavuoroisen prosessin. Prosessin myötä kuntalaiset voivat oman kiinnostuksensa mukaan osallistua eri rooleissa muun muassa kuntalaisena, äänestäjänä, palvelun käyttäjänä tai asiakkaana. Osallistamisella tarkoitetaan kiinnostuksen herättämistä, viestintää, mahdollisuuksien ja osallistumiskanavien avaamista. Sillä tarkoitetaan myös tilan tekemistä, osallistumisen valmiuksien parantamista, osallisuuden, kuulumisen ja yhteisöllisyyden kokemusten tukemista. (Gretschel 2002: 94.)

Gretschel (2002: 89–90.) lainaa teoksessaan Wandersmania (1981: 31, 41–47) tuoden esille, että osallistumista voidaan määritellä osallistumisympäristön luonteen ja osallistumiskontekstin laajuuden mukaan. Osallistumisympäristöjä ovat: asukas, työ, vapaa-ajan tai koulutusympäristöt. Osallistumiskontekstin laajuuksia ovat: kaupunginosa, kaupunki, alue ja valtio. Wandersmanin mukaan myös osallistuvan tahon organisatorakenteella on merkitystä. Merkitystä on myös sillä, keitä osallistujat ovat ja millainen on heidän rooli osallistuvassa yhteisössä. Osallistumista määrittelevät osallistumisen tehtävät ja päämäärät, konteksti ja mittasuhteet, osallistumisaste toiminnan suunnittelussa sekä osallistujan tyyppi, osallistumisen tyyppi ja käytetty osallistumistekniikka. (Gretschel 2002: 89–90.)

Särkelän (2009: 75.) tutkimuksen mukaan eri toimijoiden, julkisten, yksityisten ja järjestöjen yhteistyön kehittäminen monipuolistaisi huono-osaisten osallistumismahdollisuuksia ja sosiaalisia verkostoja. Kaikkien tahojen yhteinen haaste ja vastuu ovat huono-

osaisten ihmisten osallisuuden ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen. Osallisuuden, osallistumisen ja aktiivisen kansalaisuuden kenttää laajentaisivat matalan kynnyksen osallistumuotojen kehittäminen ja tutkimuksen monipuolistaminen. Tutkimuksesta käy ilmi, että verrattaessa valtaväestöön huono-osaisen on vaikeampi olla tasapainoisesti osallinen. Osallisuuden ongelmat ovat näkyviä muun muassa omaa elämää koskevassa päätöksenteossa, sosiaalisissa verkostoissa, lähiyhteisön toimintaan osallistumisessa kuin laajemmin yhteiskunnallisessa osallisuudessa. Huono-osaisille tulisi luoda paremmat edellytykset toimia aktiivisesti ja vaikuttaa niin omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin kuin myös yhteiskunnallisiin asioihin.

## **6 Dialogisuuden merkitys verkostojen välisessä yhteistyössä**

Tulemme tarkastelemaan tässä kappaleessa dialogia ja dialogisuutta verkostojen välisessä yhteistyössä. Avaamme dialogin perusteita ja merkitystä dialogisessa kohtaamisessa.

### **6.1 Dialogi**

Kahdenkeskiseen vuoropuheluun ja ryhmäkeskusteluun sopii dialoginen keskustelu. Parhaimmillaan dialogisuus muuttaa, rikastuttaa ja avartaa työntekijän persoonallisuutta. Dialogisuus on kehittyvä asenne, eikä koskaan tekniikkaa. Dialogi tarkoittaa keskusteluyhteyttä, yhdessä ajattelemisen tilaa, vuorovaikutusta, kuuntelua ja dialogissa jokainen arvostaa toinen toistaan. Jokaisen mielipiteet ovat arvokkaita eikä keskustelussa vaadita toisen ajattelun muutosta. Dialogin avulla keskustelu muuttuu avoimeksi. Dialogisessa keskustelun taidossa keskeistä on kieli eli se, mitä puhumme toisillemme. Dialoginen keskustelun taito on ammatillista tietoista toimintaa. (Väisänen – Niemelä – Suua 2009: 9–11.)

Dialogiin ei sisälly oman aseman puolustaminen ja suojaaminen, vaan se on ihan jotakin muuta kuin keskustelua, neuvottelua, väittelyä, 'small talkia', jutustelua tai strategista keskustelua. Aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen keskustelun jatkamiseen myös vaikeissa tilanteissa, kuuluvat dialogiin. Dialogissa tahdotaan toiselle hyvää, välitetään toisista ja suhtaudutaan toisiin kunnioittaen ja vilpittömästi. Me ihmiset joudumme ponnistelemaan paljon taidon kehittämiseksi, jonka voimme ymmärtää näistä dialo-

gin peruselementeistä. Paljon helpommalta näyttääkin jatkaa muilla keskustelutyyleillä, vaikka ne eivät tuottaisikaan toivottua tulosta. Verkon keskustelufoorumeilla tämä osoitautuu erityisen selkeästi. (Aarnio – Enqvist 2009.)

Dialogissa jostakin asiasta luodaan kokonaiskuvaa. Vaikka kuvan rakentaminen näyttäisi keskeneräiseltä ja vähäpätöiseltä, tuo jokainen osallistuja oman palasensa tämän kuvan rakentamiseen. Tavalliseen keskusteluun osallistujat tuovat oman erillisen valmiin palasensa mukaan ja on tavallista, että käydään kilpailua tai jopa taistelua oman palasensa paremmuudesta. Dialogissa oman näkökulman julki tuominen on tärkeää ja siinä voidaan olla yhtä hyvin samaa mieltä kuin eri mieltä toisten kanssa. Niinkään tärkeää ei ole se, kenen tai minkä asian puolelle asettuu. Jokaisen mukaantulo on dialogissa arvokasta, koska se vie keskustelua eteenpäin. Dialogissa alku yhteiselle ymmärtämiselle, jollekin mikä on kehittymässä, on osallistujien oivallus sanan tai tekstien merkityksestä. Niissä on polku, sykäys tai syötettä uudelle etenemisen polulle. (Aarnio – Enqvist 2009.)

Yksinkertaistettuna dialogissa on kyse yhteisen ymmärryksen synnyttämisen taidosta. Dialogi tarkoittaa ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaa yhdessä ajattelamista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan. Dialogi on taitoa vaativaa toisen ihmisen huomioimista. Osapuolten tulee osata antaa ja ottaa vuoro, osata kuunnella ja vastata toisen kysymyksiin. Jatkaa toisen puheenvuorosta ja tiedustella toisen ajatuksenkulkua ja kyetä avaamaan toisen puheen henkilökohtaista merkitystä tarkemmin. Hyvä dialogi saa osallistujassa aikaan halun jatkaa keskustelua ja kohdata ihmiset ja asiat aidosti ja vapaasti. Dialogissa kiire on hyvä unohtaa. (Aarnio – Enqvist 2009.)

## 6.2 Dialoginen kohtaaminen verkostojen välisessä yhteistyössä

Dialogisuus tarkoittaa muun muassa kaksinpuhelua, keskustelua, vuoropuhelua tai keskustelun muotoista kirjallista tuotosta. Se tarkoittaa myös vuoropuhelua, moniäänisyyttä ja vastavuoroista vaikuttamista erilaisten osanottajien kesken. Reflektiivisyys ja vastavuoroisuus ovat dialogisuuden peruselementtejä. Dialogisuuden voi ymmärtää sekä toimintakäytäntönä että ajattelutapana. Dialogisuus edellyttää keskinäistä kohtaamista, koska se toteutuu vuorovaikutuksessa ja suhteissa. Dialogisuudessa puhuja pyrkii kaikissa lausumisissaan huomioimaan toiset keskusteluun osallistujat ja sosiaalisen kontekstin sekä jättää tilaa vastaussanoille. Näin ollen dialogisuudessa puhuja

asettautuu koko ajan suhteisiin ympärillään olevan sosiaalisen vuorovaikutuskentän kanssa. Dialogisuutta voidaan tarkastella sekä toimintana että vuorovaikutuksena. (Kokko 2006: 21.)

Erona avoimelle ja ennakoivalle dialogille löytyy siinä, että avoimessa muoto rakentuu kunkin tilanteen ehtojen mukaisesti, kun taas ennakoidussa dialogissa keskustelu on jo strukturoitu ennakkoon. Keskeistä kummassakin dialogissa on se, että osallistujat ovat kytköksissä arjen, elämän tai henkilökohtaisen ammattitehtävänsä kautta. Yhteinen ymmärrys muodostetaan juuri niiden ihmisten välillä, jotka ovat asiaan osallisia. Avoimeen ja ennakoivaan dialogiin osallistuvien henkilöiden kokoonpano on rajoja ylittävä. Dialogiin osallistujat voivat edustaa henkilökohtaista näkökantaa tai työntekijäryhmää jolloin edustus on useiden ammattien ja yksiköiden piiristä. Kohtaamisten tarkoitus on löytää asiantuntevia ratkaisuja ja hyvää yhteistoimintaa. (Seikkula – Arnkil 2009: 82–83.)

Keskeisintä dialogissa ei ole tekninen osaaminen vaan suhtautuminen, perusasenne ja ajattelutapa. Verkostotyö on käsitys suhteiden merkityksestä yksilölle ja suuntautuneisuutta suhdeverkostoihin, eikä niinkään verkostomenetelmien sarja. Asiakastyön pulmien ratkaisemiseen tarvitaan verkostomaista toimintatapaa. Erityisesti sitä tarvitaan tilanteissa, joissa on tarpeellista asiakkaiden ja läheis- ja työntekijäverkostojen voimavarojen yhdistäminen. Verkostojen kohtaamisessa muodostuva uusi ymmärrys ja jaettu asiantuntijuus ylittää yksittäisten toimijoiden mahdollisuudet. Dialoginen verkostotyö tarkoittaa rajanylityksiä. (Seikkula - Arnkil 2005: 9–15.)

Dialogiin osallistuvat keskustelijat rakentavat osallistujien kesken yhteistä, jaettua todellisuutta. Tavoite toteutuu, kun kuulija ymmärtää lisää toisen kertomasta ja samalla hänen ymmärrys omasta näkökulmasta lisääntyy. (Seikkula - Arnkil 2005: 89.) Ihminen ei dialogisen ajattelun mukaan muutu toisen toimesta muuttamalla, vaan mahdollisuuksia luomalla. Epävarmuutta tulee sietää, sillä dialogisessa kohtaamisessa edellytetään, että asioita ei yritetä ymmärtää ja määritellä liian pian ja lopullisesti. Dialogisessa verkostotyössä luodaan kyseessä olevan ongelman ympärille moniäänistä keskustelua, jotta syntyisi uusia merkityksiä. (Oppilas- ja opiskelijahuollon opas 2012.)

Mäkelä (2009: 2,122) tuo tutkimuksessaan esille, että huolellisesti valmisteltuna dialogiset verkostomenetelmät tuovat myönteisiä merkityksiä asiakkaille. Jokapäiväiseen asiakkaan ja työntekijän kohtaamiseen ja vuorovaikutussuhteeseen tarvitaan dialogi-

suutta. Asiakkaan kanssa tulee etukäteen selvittää palaverikäytäntöjä, sen asiasisältöä ja dialogisuutta, sillä valmiudet toimia alkavat siitä. Mikäli asiakkaan kanssa ei ole etukäteen pysähdetty keskustelemaan palaverista, ei voida myöskään odottaa toimintakykyisyyttä ja valmiutta puhua ja kuunnella keskittyneenä asiaan. Palaverissa esiin tulevien asiatietojen antaminen ennakkoon paperilla kirjoitettuna on tärkeää asiakkaalle. Tämä helpottaa asiakasta ymmärtämään vaikeitakin asioita, koska kuultuna vaikeat asiat menevät helposti ohi. Verkostotyön kohteena sosiaalialalla on asiakkaan hyvinvointi. Dialogisuus on osa toimivaa verkostojen välistä yhteistyötä, johon meidän opin-  
näytetyömme keskittyy.

## 7 Kehittämistarve

Opinnäytetyön aihe nousee Karkkilan seurakunnan aiemmin kariutuneesta hankkeesta, joka oli tarkoitus toteuttaa yhteistyössä Karkkilan alueen eri toimijoiden kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Karkkilan seurakunnan työntekijöille selkeä, muunneltavissa oleva ja yksinkertainen työkalupakki tueksi verkostojen väliseen yhteistyöhön. Työkalupakki tuotetaan osallisuuden näkökulmasta ja sen menetelmänä toimii dialogi. Valitsimme työkalupakkiin menetelmäksi dialogisuuden, koska Karkkilan seurakunnan työntekijöiden mukaan keskusteluyhteyttä ei juuri ole muiden alueen toimijoiden kesken. Seikkula ja Arnkil (2009: 21) toteavat, että vuorovaikutuskuviota tulisi ylläpitää yhdessä ja sillä tulisi olla yhteinen suunnitelma tai sopimus. Yksipuolisella kehotuksella, komennolla tai vetoomuksella ei voi muuttaa monitoimijaista vuorovaikutuskuviota. Omalla toiminnalla on vaikutusta muiden toiminnalle. Näin ollen omaa toimintaansa muuttamalla voi koettaa muuttaa kokonaisuutta.

Tavoitteena on luoda seurakunnan työntekijöille aikaisempaa selkeämpi kuva verkostojen välisestä yhteistyöstä: miten prosessi käynnistyy, etenee ja mitä asioita sen aikana tulisi huomioida? Näitä asioita on tarkasteltu osallisuuden näkökulmasta ja tuotu niissä esiin dialogisuuden merkitys ja se, kuinka prosessin eri vaiheissa vuorovaikutusta tulisi hyödyntää.

### 7.1 Yhteistyö prosessin kuvaus

Karkkilan seurakunnan työntekijöiden yhteydenoton perusteella lähdimme kehittämään yhteistyöprosessia. Seurakunnan työntekijöiden mukana olo kehitystyössä oli meille tärkeää, koska tuotoksen tuli palvella heitä. Eskola – Suorannan (2008: 56) mukaan opinnäytetyötä tehdessä tulee antaa jokaiselle hankkeeseen osallistuvalla yhteistyöta-  
holle riittävä informaatio opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista. Osallistumisen ja va-  
paaehtoisuuden korostaminen on tärkeää.

Yhteistyöprosessin kulmakivenä toimi dialoginen ja osallistava palaverikäytäntö työntekijöiden ja opiskelijoiden välillä. Tällä tavoin halusimme tuoda kokemuksen kautta näkyväksi osallisuuden ja dialogisuuden merkityksen yhteistyöprosessissa, joista heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta.

Yhteistyötä pidettiin yllä Karkkilan seurakunnan työntekijöiden kanssa tapaamisten, sähköpostin ja puhelinkeskustelujen välityksellä. Yhteistyöprosessin alussa selkeytimme opinnäytetyön tavoitteita seurakunnan työntekijöille. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: raportista ja Karkkilan seurakunnalle toimitettavasta tuotoksesta eli työkalupakista. Työkalupakin tarkoitus on toimia tukena verkostojen välisessä yhteistyössä osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Opinnäytetyötä varten kävimme seurakunnan työntekijöiden kanssa avointa keskustelua dialogisuudesta, osallisuudesta, verkostojen välisestä yhteistyöstä ja opinnäytetyön tuotoksen taustoista, tarpeesta ja sisällöstä.

Lokakuussa 2012 tapasimme Karkkilan seurakunnan nuoriso- ja diakoniatyön työntekijät. Tapaamisessa keskusteltiin aiemmin kariutuneesta hankkeesta ja siitä, miten voimme jatkaa ja kehittää yhteistyötä Karkkilan seurakunnan työntekijöiden kanssa. Keskustelussa esiin nousi selkeä tarve työkalulle verkostojen välisen yhteistyön tueksi. Sovimme seuraavat tapaamiset tammikuulle 2013, joissa aiheena oli tarkempi keskustelu heidän tarvitsemastaan työkalupakin sisällöstä.

Tammikuun 2013 tapaamisissa todettiin, että saman asian ympärillä on monia toimijoita. Kaikki toimivat itsenäisinä toimijoina, eikä vuorovaikutteista verkostojen välistä yhteistyötä synny. Karkkilan seurakunnan työntekijöiden ja alueen muiden toimijoiden välinen yhteistyö ei toteudu niin, että toimijat kävisivät keskusteluja ja tapaisivat säännöllisesti asian tiimoilta. Haasteena verkostojen väliseen yhteistyöhön on ollut seurakunnan työntekijöiden mukaan eri ammattialojen lähestymistavan erilaisuus tavoiteltaessa verkostojen välisen yhteistyön päämäärää. Verkostojen välisessä yhteistyössä voi

olla yhtenevä päämäärä, mutta toimijat toimivat omien arvojen ja näkemyksien mukaan. Heidän mukaansa yhteistyön tulisi toteutuessaan olla roolijakojen suhteen tasa-puolista. Työntekijät kokevat, että heidän työverkostot toimivat hyvin ja verkostoituminen työyhteisössä on helpompaa kuin alueen toimijoiden kanssa.

Karkkilan seurakunnan työntekijät kokivat verkostojen välisen yhteistyön haasteeksi omat rajalliset resurssit silloin, kun verkostoitumista ja verkostojen välistä yhteistyötä ei ole mitoitettu perustyöhön. Tästä seuraa se, että verkostojen välinen yhteistyö on huteraa eikä kunnan keskustelua käydä siitä, kuka tekee ja mitä tekee.

Tapaamisissa esiin tulleiden asioiden perusteella, päätimme tehdä yhteistyössä Karkkilan seurakunnan työntekijöiden kanssa työkalupakin verkostojen välisen yhteistyön tueksi. Pohdimme yhdessä seurakunnan työntekijöiden kanssa työkalupakkiin menetelmää, jonka avulla verkostojen välinen yhteistyö voisi toteutua. Esitimme seurakunnan työntekijöille menetelmäksi dialogisuutta verkostojen välisessä yhteistyössä, koska heillä ei ollut siitä aikaisempaa kokemusta. Dialogin tarkoituksena verkostojen välisessä yhteistyössä on aikaan saada osallisuutta. Mönkkönen toteaa (2002: 87), että dialogisessa suhteessa molemminpuolinen osallisuus on keskeistä. Osallisuus ja dialogi kulkevat käsi kädessä ruokkien toisiaan. Näin ollen selkiytyy verkostotyöhön osallistuville toimijoille kuva siitä, mitkä heidän roolinsa ja vastuunsa verkostojen välisessä yhteistyössä ovat.

Tapaamisten jälkeen tutustuimme teoriaan, joka käsitteli verkostojen välistä yhteistyötä, dialogisuutta ja osallisuutta. Teorian pohjalta lähdimme työstämään työkalupakkia verkostojen väliseen yhteistyöhön osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Tammikuun 2013 lopussa lähetimme sähköpostitse ensimmäisen version seurakunnan työntekijöille työkalupakista. Toivoimme heidän antavan meille kriittistä palautetta.

Palaute käsiteltiin yhteisessä tapaamisessa seurakunnan työntekijöiden kanssa helmikuussa 2013. Tapaamisessa tuli esille, että verkostotyö on vieras termi seurakunnan työntekijöille ja termin avaamista kaivattiin. Keskustelussa ilmeni seurakunnan työntekijöillä olevan vastaavasti käytössä termi yhteistyö. He toivoivat myös osallisuus käsitteen avaamista asiayhteyteen, sillä termillä on seurakunnassa eri määritelmä, mikä viittaa vahvasti hengellisyyteen.



He toivoivat saavansa liitteeksi työkalupakkiin muistilistan hankesuunnitelman otsikoista ja mitä niiden alle tulisi avata. Kirkkoherra toivoi työkalupakin kansilehdeksi heidän valmistusvaiheessa olevan logonsa. Seurakunnan työntekijät toivoivat, että työkalupakista poistetaan vuosikello. Heillä on vuosikello käytössään omassa työssä. Heille ehdotettiin sen hyödyntämistä ajankäytön suunnittelussa verkostojen välisessä yhteistyössä. Muita parannusehdotuksia olivat: kokouskutsu liitteeseen lisäyksen toimijoiden kuulumisista ja työkalupakin liitteiden otsikoinnin muokkaaminen uusiksi, esimerkiksi tapahtuma ja hankesuunnitelman otsikointi. Lisäksi he toivoivat saavansa liitteeksi yhteenvedon ”Mitä otat huomioon verkoston organisoinnissa?” Pöytäkirjapohjaa pidettiin hyvänä ja selkeänä apuvälineenä. Seurakunnan työntekijät pitivät työkalupakkia kokonaisuutena hyvänä ja vastaavan heidän tarpeeseensa.

Toukokuussa 2013 lähetimme sähköpostitse lopullisen version työkalupakista Karkkilan seurakunnan työntekijöille ja pyysimme heiltä siitä palautetta. Työntekijöiltä saadun palautteen mukaan työkalupakki oli hyvä ja selkeä kokonaisuus, vaikka sisältää opinnäytetyölle tyypilliseen tapaan hyvin tieteellistä tekstiä. Käsitteiden määrittely oli seurakunnan työntekijöiden mielestä onnistunutta. Työkalupakissa olevat liitteet olivat selkeitä ja käyttökelpoisia arjen työssä. Varsinkin työkalupakin loppuun lisätty yhteenvedo, ”Mitä otat huomioon verkoston organisoinnissa?”, sai kiitosta. Ne olivat työntekijöiden mukaan hyvin muotoiltuja ja liitteeksi koottuna selkeä muistilista.

Opinnäytetyöhön saimme luvan Karkkilan seurakunnan kirkkoherralta. Emme käytä opinnäytetyössämme seurakunnan työntekijöiden nimiä vaan he pysyvät anonyymeinä. Pienen paikkakunnan ollessa kyseessä anonyymiteettina pysyminen on haaste.

## 7.2 Kuvaus työkalupakista

Aikaisempien tutkimustulosten soveltaminen ja uuden käytännöllisen tuotoksen kehittäminen on monimuotoisen opinnäytetyön tavoite. Monimuotoinen opinnäytetyö koostuu tuotososiosta ja kirjallisesta raporttiosiesta. Tuotoksena voi olla esimerkiksi palvelu, tuote tai toimintatapa. (Härkönen – Karhu – Konkka – Mikkola – Roivas 2011: 10.) Opinnäytetyön tuotos, työkalupakki on kehitetty Karkkilan seurakunnalle yhteistyössä seurakunnan työntekijöiden kanssa. Työkalupakki on tehty verkostojen välisen yhteistyön tueksi ja sen tavoitteena on edesauttaa verkostojen välistä yhteistyötä ja vastata seurakunnan työntekijöiden toiveeseen.

Monimuotoisessa opinnäytetyössä suuren merkityksen saa tilaaja ja lukijat, koska tuotos on suunniteltu yksilöllisesti heille. Opinnäytetyön raporttiosuus on kohdistettu laajemmalle yleisölle. Kehityssuunnitelma on työelämää palveleva hanke, eikä pelkkä oma opinnäytetyö. (Vanhanen-Nuutinen – Lambert 2005: 269.) Opinnäytetyö tukee saatua toimeksiantoa Karkkilan seurakunnalta. Seurakunnan työntekijöillä nousi tarve kehittää omaa verkostojen välistä yhteistyötä kariutuneen hankkeen vuoksi. Karkkilan seurakunnan työntekijät ovat mahdollisuuksiensa mukaan osallistuneet työkalupakin kehittelyyn.

Työkalupakkiin on avattu opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet osallisuus ja verkostotyö sekä menetelmänä dialogi. Nämä toimivat viitekehyksenä työkalupakille. Kuvaamme työkalupakissa verkostojen välistä yhteistyöprosessia osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Työkalupakki sisältää yhteenvedon, mitä otat huomioon verkostojen välisen yhteistyön organisoinnissa. Se pitää sisällään myös mallit toimijoiden yhteystietolomakkeesta, kokouskutsusta ja esityslistasta, kokouspöytäkirjasta, arviointitaulukosta projektin/hankkeen aikana ja sen jälkeen. Tapahtuman järjestämisen- ja projekti-/hankesuunnitelman sisällön muistilistan sekä yhteenvedon ”Mitä otat huomioon verkostojen organisoinnissa?”

Työkalupakki luovutetaan seurakunnan työntekijöiden käyttöön sekä paperiversiona että sähköisessä muodossa. Sähköistä työkalupakin perusrunkoa on helppo päivittää tarpeen mukaan ja muokata muihin hankkeisiin ja verkostotöihin sopivaksi. Tuotokselle on haettu selkeyttä ja näkyvyyttä sekä taustavärillä että vaihtoehtoisella fontilla. Otsikot ja kappaleet on sijoitettu siten, että otsikoinnin jälkeen seuraa asiateksti. Tällöin ulkoasu on selkeä ja helpottaa lukukokemusta.

## **8 Arviointi**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työkalupakki Karkkilan seurakunnan työntekijöille verkostojen väliseen yhteistyöhön osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Työkalupakin tavoitteena on edesauttaa verkostojen välistä yhteistyötä ja vastata seurakunnan työntekijöiden toiveeseen. Yhteistyöprosessin tavoitteena oli dialoginen ja

osallistava palaverikäytäntö työntekijöiden ja opiskelijoiden välillä. Tällä tavoin varmistimme sen, että osallisuuden ja dialogisuuden merkitys käytännössä tuli näkyväksi yhteistyöprosessissa. Seuraavaksi arviomme prosessin kulkua ja eri osa-alueiden tavoitteiden saavuttamista.

## 8.1 Prosessin arviointi

Prosessin aikana tuli eteen monta uutta asiaa, kuten erilaiset kokouskäytänteet ja usean eri ammattialan ihmisen yhteistyö. Saimme myös mahdollisuuden tutustua uuteen kenttään eli seurakunnan toimintaan kirkollisten toimitusten ulkopuolella. Prosessin antama kokemus on mahdollisuus hyödyntää tulevaisuudessa tehdessämme verkostojen välistä yhteistyötä.

Yhteistyön kehittymisen kannalta oli tärkeää tutustua seurakunnan työntekijöihin, perehtyä heidän toimenkuvaan, tarpeisiin ja tehdä nykytilanteen kartoitus seurakunnan asemasta ja tilanteesta Karkkilassa. Näimme tärkeäksi osallistaa seurakunnan työntekijät dialogiseen yhteistyöhön jo prosessin alkuvaiheessa. Tällä tavoin pyrimme varmistamaan sen, että osallisuuden ja dialogisuuden merkitys käytännössä tulisi näkyväksi. Vahvuuksina näimme ja koimme dialogitaidot. Ne näkyivät vaikeissakin tilanteissa siten, että kykenimme kuuntelemaan ja ymmärtämään niin toisiamme, kuin toiminnan kohteena olleita Karkkilan seurakunnan työntekijöitä. Osasimme vertailla eri mahdollisuuksia ja toimintamalleja realistisesti ja jokainen sai äänensä kuuluviin.

Persoonamme täydensivät toisiaan ja saimme itsemme lisäksi myös seurakunnan työntekijät innostumaan verkostojen välisen yhteistyön ja työkalupakin kehittämisestä. Ymmärtämättömyyden ymmärtäminen ja asioiden selkiyttäminen oli myös vahvuutemme. Meidän ja seurakunnan työntekijöiden näkemyksissä oli ajoittain ideologisia eroavaisuuksia, johtuen mahdollisesti siitä, että seurakunnan työtä ohjaavat vahvasti kristilliset arvot, joita pyrimme kunnioittamaan. Haasteena yhteistyöprosessin tavoitteen saavuttamisessa oli sovittaa yhteen aikataulut eri toimijoiden välillä. Prosessin eteneminen hidastui aika ajoin, koska jouduimme odottamaan vastausta seurakunnan työntekijöille esittämiimme kysymyksiin. Yhteistyöprosessin alkuvaiheessa haasteena oli pysyä ennalta suunnitelluissa teemoissa tapaamisten aikana. Tapaamisten teemoina olivat dialogisuus, osallisuus, verkostojen välinen yhteistyö, työkalupakin tausta ja tarve sekä sisältö. Tapaamisissa esiin nousi usein Karkkilan alueen tausta sekä seurakun-

nan asema alueella. Yhteistyöprosessin edetessä dialoginen ja osallistava palaverikäytännne kehittyi.

Ajoittain koimme opiskelijoiden kesken vaikeaksi löytää ”punaista lankaa”, jotta työ olisi edennyt toivotulla tavalla. Työmäärä ei aina jakautunut tasaisesti, joka vaikutti kokonaisuuden hahmottamiseen ja yhteisen kirjoitustyylin löytämiseen. Yhdessä kirjoittamisen tavoitteena voidaan pitää yhteisen käsityksen muokkaamista, siten, että jokainen osallistuja kykenee perustelemaan ja ymmärtämään niin omat kuin toisten näkemykset. Tavoitteeseen päästään kun oppijat ovat kehittyneitä ajattelun ja tiedon käsittelyyn. Yhdessä kirjoittaminen tarjoaa opiskelijoille jäsenyntyempää ymmärrystä työstä ja työn ympäristöstä, joka edistää asiantuntijuuden kehittymistä. (Vanhanen-Nuutinen - Lambert 2005: 175–177.) Yhteiset tapaamiset opiskelijoiden kesken olivat tästä syystä erittäin tärkeitä, koska niiden avulla pyrimme luomaan yhteistä ymmärrystä opinnäytetyön tavoitteista ja sen päämäärästä. Kokonaisuutena yhteistyöprosessi sujui hyvin, mutta aina löytyy kehitettävää.

## 8.2 Työkalupakin arviointi

Työkalupakki on monikäyttöinen ja tarpeen mukaan muunneltavissa oleva. Työkalupakin suunnitteluvaiheessa on huomioitu Karkkilan seurakunnan työntekijöiden tarpeet ja työkalupakille asetetut tavoitteet. Työkalupakin sisältöä on muokattu seurakunnan työntekijöiden toiveiden mukaiseksi muun muassa avaamalla käsitteet: verkostojen välinen yhteistyö ja osallisuus sekä menetelmänä dialogisuus. Keskustelussa seurakunnan työntekijät toivat esille parannusehdotuksia työkalupakkiin, jotka olemme toteuttaneet heidän toiveiden mukaisesti.

Työkalupakin kansikuvana toimii Karkkilan seurakunnan oma, uusi logo. Logon valmistamista on edistänyt sen tarpeellisuus työkalupakin kansilehdeksi. Koemme, että työkalupakki oli hyvä tapa toteuttaa paperiversiona ja sähköisessä muodossa. Näin taataan työkalupakin päivitysmahdollisuus. Olemme hyödyntäneet omat graafisen suunnittelun taidot työkalupakin ulkoasun visuaalisessa toteutuksessa. Seurakunnan työntekijät antoivat kiitosta kokouspöytäkirjapohjasta, joka oli heidän mielestään selkeä ja tärkeät asiat erottuivat hyvin. Kiitosta saimme myös työkalupakkiin laadituista huomioitavista asioista. Työkalupakkiin laadittujen huomioitavien asioiden tarkoituksena on toimia tukena verkostotyöprosessissa. Työkalupakki on mielestämme johdonmukainen ja vakuuttava.

Vahvuutena on tuotoksen ulkoasu ja toiminnallisuus. Se on selkeä, yksinkertainen ja laaja kokonaisuus, joka on toteutettu kohteen toiveiden mukaisesti ja yhteistyössä heidän kanssaan. Koemme onnistuneemme tavoitteessamme. Olemme tarjonneet seurakunnan työntekijöille hyvän työvälineen perusteluineen. Tulevaisuudessa selviää, kuinka työkalupakki tulee käytännössä toimimaan. Onnistuimme luomaan toimivan työkalun verkostojen väliseen yhteistyöhön. Työkalupakki on uudenlainen työkalu, jota on mahdollisuus päivittää ja jalostaa tarpeen mukaan. Työkalupakki on antanut mahdollisuuden kehittää omia suullisen ja kirjallisen viestinnän taitoja sekä toimintatapoja verkostoyhteistyössä.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe nousee Karkkilan seurakunnan aiemmin kariutuneesta hankkeesta, joka oli tarkoitus toteuttaa yhteistyössä Karkkilan alueen eri toimijoiden kanssa. Hanke ei toteutunut, jolloin seurakunnan työntekijät havaitsivat tarvitsevansa tukea verkostojen väliseen yhteistyöhön. Tässä vaiheessa he pyysivät ideoita verkostojen välisen yhteistyön tueksi meiltä, koska olimme tulleet tutuiksi jo kariutuneen hankkeen tiimoilta. Seurakunnan työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena päätimme yhteistuumin työstää seurakunnalle työkalupakin selkeyttämään verkostojen välistä yhteistyötä. Työkalupakki perustuu osallisuuteen dialogia hyödyntäen, mikä mahdollistaa onnistuneen verkostojen välisen yhteistyön. Työkalupakissa ilmeni, miten prosessi käynnistyy, etenee ja mitä asioita sen aikana tulisi huomioida.

Keräsimme tutkittua ja teoreettista tietoa verkostojen välisestä yhteistyöstä, osallisuudesta ja dialogisuudesta, jotka toimivat työmme viitekehyksenä. Verkostojen välisessä yhteistyössä dialogin tarkoituksena on aikaansaada osallisuutta. Työkalupakin tarkoituksena on toimia verkostojen välisen yhteistyön tukena Karkkilan seurakunnan työntekijöille ja heidän kehittäessään omaa toimintaansa.

Tuotoksena syntynyt työkalupakki vastasi sille asetettua tavoitetta, eli se on selkeä, helppolukuinen ja -käyttöinen. Seurakunnan työntekijät antoivat positiivista palautetta työkalupakista. Työkalupakin päivitys mahdollisuus mahdollistaa sen pitkäikäisyyden ja jalostumisen. Työkalupakki tuo seurakunnalle työvälineen, jota sen työntekijät voivat vaivatta hyödyntää verkostojen välisessä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Yhteisissä tapaamisissa seurakunnan työntekijöiden kanssa pyrimme ylläpitämään dialogista osallisuutta. Yhteistyö tuntui kuitenkin ajoittain olevan yksipuolista. Yhteistyön haasteena olivat aikataulujärjestelyt yhteisten tapaamisten aikaansaamiseksi seurakunnan työntekijöiden kanssa. Yhteyttä pidettiin myös sähköpostin avulla, mutta vastauksia jouduttiin odottelemaan, mikä vaikutti oman prosessimme etenemiseen. Tapaamiset toteutuessaan onnistuivat hyvässä hengessä. HavaitSIMME seurakunnan työntekijöiden tarvitsevan peilauspintaa omien ajatustensa esiin tuomiseen.

Mielestämme seurakunnalla on iso rooli yhteiskunnassamme myös sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä. Seurakunta tekee paljon näkyvää ja merkityksellistä työtä, mikä kuitenkin jää arjessa näkymättömäksi. Seurakunnan työ on laajasti jalkautunutta ja käsittää muutkin kuin kirkolliset toimitukset kuten olemme taustassa avanneet.

Dokumentoinnissa oli omat haasteensa, sillä tietoa oli kertynyt joistakin asioista paljon ja sitä oli rajattava, mutta samaan aikaan podettiin tiedonpuutteita. Tiedonpuutteet ilmenivät lähinnä silloin kun ei sopivaa kirjallisuutta ollut saatavilla, tai ei päästy teorian alkulähteille, mitä vaaditaan opinnäytetyössä. Lopullista raporttiosuutta ja tuotosta läpikäytiin ääneen lukemalla. Tällöin havaitSIMME kuinka teoriat sulautuivat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Huomasimme ääneen lukemisen olevan hyvä tapa purkaa prosessia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön ideasta valmiiksi käytettiin aikaa lähes vuosi. Opinnäytetyö on vaatinut meiltä kaikilta paljon, mutta yhtä lailla voimme sanoa saaneemme prosessista vielä enemmän. Olemme läpi käyneet oppimisprosessin ja sen lisäksi olemme saaneet oppia toisiltamme reflektion kautta. Toivomme, että Karkkilan seurakunnan työntekijät hyödyntävät työkalupakkia tulevaisuudessa luodessaan uusia verkostoja ja toteuttaessaan verkostojen välistä yhteistyötä. Opinnäytetyömme voisi toimia pohjana jatkotutkimukselle. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka työkalupakki palvelee tarkoitusta ja miten osallisuus ja dialogisuus siinä näkyvät.

## Lähteet

Aarnio, Helena – Enqvist, Jouni 2009. Dialogin määrittelyä. Verkkodokumentti. Muokattu 25.1.2009. <<http://openetti.aokk.fi/diana/DiaDefi.htm>>. Luettu 2.1.2013.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Vastapaino.

Gretschel, Anu 2002. Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hakanen, Matti – Heinonen, Upi – Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy

Helminen, Jari 2006 (toim.). Elämä koettelee, tuki kannattelee. Sosiaali- ja terveysalan työ monimuotoisissa perhesuhteissa. Juva: PS-kustannus

Härkönen, Ulla – Karhu, Raisa – Konkka, Jyrki - Mikkola, Tuula – Roivas, Marianne 2011. Hyvinvointi ja toimintakyky – yksikön opinnäytetyö ohje. Metropolian digipaino.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö.1. painos. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Karkkilan kaupunki 2013. Tilastotiedot. Verkkodokumentti. Päivitetty 26.2.2013. <<http://www.karkkila.fi/default.asp?sivu=24&alasisivu=153&kieli=246>>. Luettu 14.3.2013.

Karkkilan seurakunta 2012. Toiminta- ja taloussuunnitelma vuodelle 2013 sekä ennakosuunnitelma vuosille 2014 ja 2015. Kirkkovaltuusto 29.11.2012.

Karkkilan seurakunta tasekirja 2012. Toimintakertomus 2011. Henkilöstötilinpäätös. Tilinpäätös. Kirkkovaltuusto 3.5.2012. Saatavana myös verkkodokumenttina. <[http://www.karkkilanseurakunta.fi/user\\_files/files/TOIMINTAKERTOMUS\\_2011\\_synopsis.pdf](http://www.karkkilanseurakunta.fi/user_files/files/TOIMINTAKERTOMUS_2011_synopsis.pdf)>. Luettu 22.2.2012.

Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni 2002. Johdanto. Teoksessa Kohonen, Kirsi – Tiala, Toni (toim.). Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Helsinki: Sisäasiainministeriö. Suomen kuntaliitto. 5-8.

Kokko, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Helsinki: Stakes.

Laamanen, Elina – Ala-Kauhaluoma, Mika – Nouko-Juvonen, Susanna 2002. Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Acta nro 143. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lommi, Anni – Luopa, Pauliina – Puusniekka, Riikka – Roine, Mira – Vilkki, Suvi – Jokela, Jukka – Kinnunen, Topi 2010. Kouluterveyskysely 2010. Karkkilan kuntaraportti. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Verkkodokumentti. <[http://www.karviainen.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/karviainen/embeds/13244\\_Karkkila\\_2010\\_1\\_.pdf](http://www.karviainen.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/karviainen/embeds/13244_Karkkila_2010_1_.pdf)>. Luettu 14.3.2013.

Mattila-Aalto, Minna 2009. Kuntoutusosallisuuden diagnoosi. Tutkimus entisten rapioikäyttäjien kuntoutumisen muodoista, mekanismeista ja mahdollisuuksista. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 81/2009. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Mäkelä, Minna 2009. Dialoginen työmenetelmä. Lastensuojelun verkostopalaverikäytännön analyysi. Pro gradu –tutkielma. Verkkodokumentti. <[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20030/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200904241512.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20030/URN_NBN_fi_jyu-200904241512.pdf?sequence=1)>. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Luettu 1.4.2013.

Mönkkönen, Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena: vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.



Oppilas- ja opiskelijahuollon opas. Dialogisen verkostotyön tehtävä. Verkkodokumentti. <[http://www.oph.fi/oppilashuollon\\_opas/tukimateriaali/dialogisuus\\_ ja\\_dialogiset\\_toimintatavat/dialogisen\\_verkostotyön\\_tehtava](http://www.oph.fi/oppilashuollon_opas/tukimateriaali/dialogisuus_ ja_dialogiset_toimintatavat/dialogisen_verkostotyön_tehtava). Päivitetty 10.8.2012>. Luettu 5.1.2013.

Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. THL 2013. Verkkodokumentti. <[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/osallisuuden\\_edistaminen/osallisuus\\_syrjailytymisen\\_vastaparina](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/osallisuuden_edistaminen/osallisuus_syrjailytymisen_vastaparina)>. Luettu 1.4.2013.

Seikkula, Jaakko – Arnkill, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Seikkula, Jaakko – Arnkill, Tom Erik 2009. Dialoginen verkostotyö: Terveiden ja hyvinvoinninlaitos.

Särkelä, Mona 2009. Miten huono-osainen voi olla osallinen? Tarkastelussa päiheteidenkäyttäjien, toimeentulotuen saajien, vankien ja asunnottomien osallisuus ja aktiivinen kansalaisuus. Pro gradu -tutkielma. Verkkodokumentti. <[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21271/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200907071760.pdf](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21271/URN_NBN_fi_jyu-200907071760.pdf)>. Jyväskylä. Yhteiskuntapolitiikka/Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteri ohjelma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. Luettu 1.4.2013.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Yliopistopainos Oy – Juvenes Print.

Uusikylä, Petri 1999. Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen Päivi (toim.). Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 47–69.

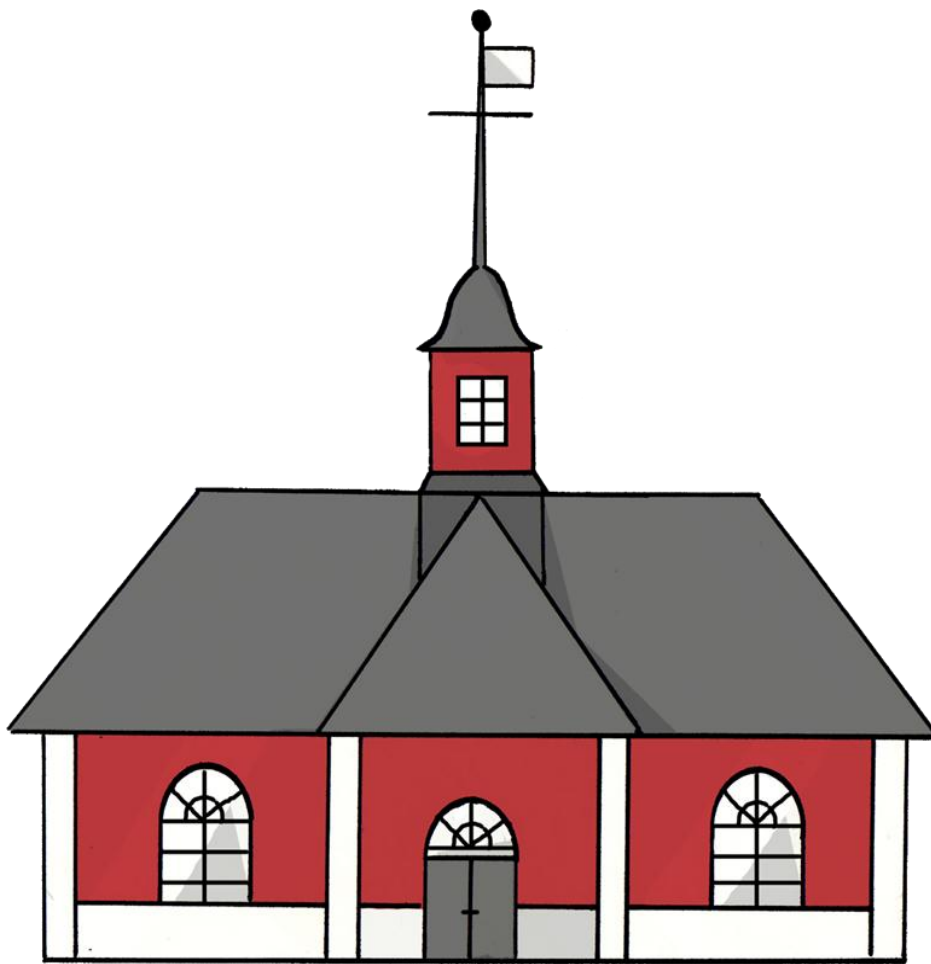
Vanhanen-Nuutinen, Liisa – Lambert, Pirjo 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, Päivi 1999. Verkostoista voimaa? Teoksessa Virtanen Päivi (toim.). Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 33–46.

Verkostojohtamisen opas 2013. Roolit ja vastuut. Verkkodokumentti.  
<[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=99](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=99)>. Luettu 12.2.2013.

Väisänen, Leena – Niemelä, Mika – Suua, Pirkko 2009. Sanat työssä. Vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.

Työkalupakki verkostojen väliseen yhteistyöhön osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen



# KARKKILAN SEURAKUNTA

Työkalupakki verkostojen väliseen yhteistyöhön  
osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen  
2013

Metropolia ammattikorkeakoulu  
Päivi Blom-Forss  
Anne-Mari Junnonaho  
Sara Pakkonen

## Sisällys

Saatteeksi	1
1 Työkalupakin asiasisältö	3
2 Verkostoitumisessa huomioitavaa	7
3 Mistä verkosto rakentuu?	9
4 Verkoston toimijoiden tehtävät, roolit ja vastuut	10
5 Tiedon vaihto ja viestintä	11
6 Kokonaisuuden hahmottaminen ja päätöksien tekeminen	13
7 Verkoston toiminnan seuranta ja arviointi	15
8 Verkoston toiminnan jalkauttaminen	16
Lähteet	17

### Liitteet

Liite 1. Toimijoiden yhteystiedot

Liite 2. Kokouskutsu ja esityslista

Liite 3. Kokouspöytäkirjan pohja

Liite 4. Arviointitaulukko projektin/ hankkeen aikana ja sen jälkeen

Liite 5. Tapahtuman järjestämisen muistilista

Liite 6. Projekti-/hankesuunnitelman sisältö

Liite 7. Yhteenvedo. Mitä otat huomioon verkoston organisoinnissa?

## Saatteeksi

1

Tämä työkalupakki on tehty teille selkeyttämään verkostojen välistä yhteistyötä osallisuuden näkökulmasta dialogia hyödyntäen. Sitoutuminen verkostotyöhön on vahvempaa osallisuuden kokemuksen kautta ja dialogisuus vahvistaa vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta verkostotoimijoiden kesken. Näemme osallisuuden ja dialogisuuden vahvaksi perustaksi hyvälle verkostojen väliselle yhteistyölle. Nämä näkemykset pohjaavat teoriaan. Työkalupakkia voitte käyttää esimerkiksi hanke-suunnitelman tueksi.

Verkostojen välisessä yhteistyössä on tärkeää huomioida seuraavat asiat: kuka ottaa päävastuun, miten roolit ja vastuut jaetaan ja miten asiat organisoidaan eteenpäin. Ratkaisevia asioita verkoston koossapysymisen ja toimivuuden kannalta ovat verkoston valmiudet muuttua, kehittyä ja uusiutua tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi tärkeää, että verkoston toimijoina olisivat ne tahot, jotka kohtaavat tai työskentelevät esimerkiksi kohderyhmänään syrjäytymisvaarassa olevat lapset tai perheet.

Pitkäaikaiselle verkostojen väliselle yhteistyölle on tärkeää, että se rakennetaan ajan kanssa, vaiheittain ja harkintaa käyttäen. Edellytyksinä yhteistyön onnistumiselle ovat seuraavat yhteiset tavoitteet: luottamuksen säilyminen, yhteisten ja kunkin omien hyötyjen näkeminen, yhteiset pelisäännöt, jonka eteen kaikki osalliset haluavat tehdä työtä tiedostaen, mihin päämäärään yhteistyöllä pyritään. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin tapahtuvaa ja lisäksi sitoutuminen on ta-  
saista.

Erittäin tärkeää verkostojen välisessä yhteistyössä on ajankäytön seuranta ja hallinta sekä tasapuolisuus työskentelyssä. Kaikkien verkostossa toimivien tahojen on osallistuttava ja sitouduttava työskentelyyn. Verkostotyö on prosessi, jolla on alku ja loppu, mutta liike taaksepäin ei ole epäonnistumista, vaan taaksepäin palaaminen on myös prosessin kehittämistä ja oman työn kriittistä arvioimista.

Osallisuus perustuu mukana olevien toimijoiden tietämiseen, sitoutuvaan vastuunottoon ja vaikutusvaltaan. Toimijoiden tietäminen tarkoittaa yhteisen tietämyksen jakamista. Osallisuus merkitsee oman sitoutumisen kautta nousevaa vaikuttamista asioiden kulkuun ja seurauksista vastuunottamista. Toimijoiden vallalla on kyvykkyys vaikuttaa tapahtumien kulkuun. (Gretschel 2002: 90.)

Osallisuus mahdollistuu dialogin kautta. Dialogi tarkoittaa keskusteluyhteyttä, yhdessä ajattelemisen tilaa, vuorovaikutusta, kuuntelua. Dialogissa jokainen arvostaa toinen toistaan. Jokaisen mielipiteet ovat arvokkaita eikä keskustelussa vaadita toisen ajattelun muutosta. Dialogin avulla keskustelu muuttuu avoimeksi. (Väisänen – Niemelä – Suua 2009: 9–11.)

## **1 Työkalupakin asiasisältö**

3

### **Verkostojen välinen yhteistyö**

Verkostot muodostuvat suhteista. Suhteet yhdistävät ennalta määritellyn joukon ihmisiä, organisaatioita, kohteita ja tapahtumia. Työntekijän tai työryhmän periaatteena on ottaa asiakkaan sosiaalinen verkosto huomioon kaikissa tilanteissa. Tätä kutsutaan verkostotyöksi. Rajojen ylityksillä tarkoitetaan organisaatioiden, yhteisöjen ja roolien rajojen rikkomista sovittujen sääntöjen puitteissa huomioiden aina asiakaslähtöisyys ja joustava työskentelyote. (Isoherranen 2005: 16.)

Verkostosuhdetta muodostettaessa on tärkeää selvittää kaikkien osapuolten strategisia tavoitteita eikä vain omia. Arvioitaessa yhteistyön onnistumiselle tärkeää yhteensopivuutta, on hyvä selvittää toisten osapuolten tarpeet ja tavoitteet. Tämä on yksi alkuvaiheen analyysien, arviointien ja toisiinsa tutustumisen tärkeimmistä osa-alueista. (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 31, 44.) Verkostoituminen edellyttää kaikilta mukana olevilta toimijoilta aina harkintaa ja sitoutumishalua. Verkoston koossa pysymisen ja toimivuuden kannalta sillä täytyy olla valmiudet kehittyä, muuttua ja uusiutua. (Virtanen 1999: 36.)

Verkostoissa on monia eri rooleja ja vastuita. Niitä voi ottaa yksittäinen toimija kuten henkilö, tiimi, yksikkö tai organisaatio. Yhden toimijan rooli voi vaihdella verkostosta toiseen. Tärkeää on, että verkoston toimijat osallistuvat monenlaiseen toimintaan oman osaamisensa puitteissa verkoston kehittämiseksi. Innovaatioiden katsotaan syntyvän erilaisten osaamisten kohtaamisesta. Kunkin toimijan keskeisten roolien ja vastuiden sopiminen ja niiden läpikäyminen verkostossa on tärkeää. Verkostossa tarvitaan vastuunottavia toimijoita sisältötavoitteeseen liittyviin tehtäviin. Verkoston toimivuuden edistämiseksi olisi hyvä ottaa

huomioon, että verkostossa on vastuunottavia verkostotyön- ja kehittämistyön asiantuntijoita. Yhteistyön koordinoitua ja hyvän dialogin fasilitointia tarvitaan kaikissa verkostoissa. Verkoston itse tulisi ottaa vastuuta verkoston johtamisesta kokonaisuutena, joten vastuu verkostotyön mahdollistamisesta tulisi roolittaa mahdollisimman paljon verkostolle itselleen. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

Verkostotoimijoille verkosto voi merkitä erilaisia asioita ja heillä saattaa olla erilaisia tavoitteita joihin he tähtäävät. Työntekijöiden on kyettävä avoimella ja uteliaalla otteella löytämään yhteisten hyötyjen alue ja haettava tehdä työtä tiedostaen, mihin yhteistyöllä pyritään. Verkostoitumisprosessissa nämä seikat ovat olennaisia. (Virtanen 1999: 37–38.)

### **Dialogisuus = menetelmä kohti osallisuutta**

Dialogisuudella tarkoitetaan vuoropuhelua, moniäänisyyttä ja erilaisten osanottajien kesken vastavuoroista vaikuttamista. Dialogisuuden peruselementtejä ovat reflektiivisyys ja vastavuoroisuus. Se voidaan ymmärtää ajattelutapana ja toimintakäytäntönä. Se voi olla myös keskustelun muotoista kirjallista tuotosta. Dialogisuudessa puhuja asettuu koko ajan suhteisiin ympärillään olevan sosiaalisen vuorovaikutuskentän kanssa. Hän pyrkii kaikissa lausunnoissaan huomioimaan toiset keskusteluun osallistujat ja sosiaalisen kontekstin, sekä jättämään tilaa vastaussanoille. Dialogin perusedellytys on usko ihmiseen ja se tarvitsee myös toivoa. Jos keskustelua käyvät ihmiset eivät usko saavuttavansa mitään, on heidän kohtaamisensa tyhjää ja merkityksetöntä, byrokraattista ja väsyttävää. (Kokko 2006: 21.)



Dialogissa keskeisintä on se, että osallistujat ovat kytköksissä arjen, elämän tai henkilökohtaisen ammattitehtävänsä kautta. Yhteinen ymmärrys muodostetaan juuri niiden ihmisten välillä, jotka ovat asiaan osallisia. Kohtaamisten tarkoitus on löytää asiantuntevia ratkaisuja ja hyvää yhteistoimintaa. Dialogiin osallistuvat keskustelijat rakentavat osallistujien kesken yhteistä, jaettua todellisuutta. Tavoite toteutuu, kun kuulija ymmärtää lisää toisen kertomasta, ja samalla hänen ymmärrys omasta näkökulmasta lisääntyy. (Seikkula - Arnkill 2005: 82–83, 89.)

### **Osallisuus = käsite**

Osallisuuteen liittyy tasavertaisuuteen perustuva kumppanuus, vuorovaikutus, yhteistyö, vaikutusmahdollisuudet ja koetusta oppiminen. Keskinäisen kunnioituksen ja hyväksynnän avulla vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde rakentuu luottamukselliseksi ja turvalliseksi. Osallisuuden sisältyy myös ajatus siitä, että kokemukset, jotka syntyvät yhteisten keskustelujen, tekemisen ja havaintojen kautta, toimivat peileinä niin omien käsitysten ja näkemysten kuin tekojen tarkastelulle. Edellä mainittu voidaan nähdä prosessina, jonka avulla ihmiset sitoutuvat yhteen. Prosessi tarjoaa heille avaimen muutokseen ja uuden oppimiseen. (Helminen 2006: 204–205.)

Vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisiä tekijöitä, mutta myös vertaisuus on merkittävä tekijä osallisuudessa. Vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus näkyvät vuoropuhelussa, jolloin on mahdollisuus jakaa kokemuksia, saada palautetta ja löytää uusia näkökulmia sekä toimintatapoja ammattilaisten kesken. (Helminen 2006: 204–205.)

Osallisuus nähdään jäsentyvän dynaamisena toimijuutta rakentavana ja tuottavana käsitteenä. Osallisuus käsitteen tavoitteeksi on asetettu tuottaa tietoa niin osallisuutta lisäävistä kuin sitä vähentävistä mekanismeista. Sosiaalisen osallisuuden ja työelämäosallisuuden lisääminen ovat tavoitteena kehitettäessä osallistavampia toiminta- ja palvelumalleja. (Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. THL 2013.)

Osallistamisella tarkoitetaan kiinnostuksen herättämistä, viestintää, mahdollisuuksien ja osallistumiskanavien avaamista. Sillä tarkoitetaan myös tilan tekemistä, osallistumisen valmiuksien parantamista, osallisuuden, kuulumisen ja yhteisöllisyyden kokemusten tukemista. (Gretschel 2002: 94.)

Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja toiveita. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko – Rantanen 2009: 89–90.)

## 2 Verkostoitumisessa huomioitavaa

7

Verkostotyötä kehitettäessä on otettava huomioon eri tahojen ammattilaisten asiantuntemuksen yhdistäminen. Verkostossa toimiminen vaatii ongelmien kokonaisvaltaista hahmottamista kaikilta toimijoilta, sekä niiden kautta yhteisten tavoitteiden asettelua. Dialogiin osallistuvat keskustelijat rakentavat osallistujien kesken yhteistä, jaettua todellisuutta. (Seikkula - Arnkill 2005: 89.) Tärkeää on tutustua kasvokkain kaikkien toimijoiden kanssa, jotta puhuttaisiin ”samaa kieltä”, eli yhteistyö olisi dialogista. Dialoginen keskustelumuoto opettaa tuntemaan toisten toimijoiden näkökulmia ja asiantuntijuutta.

Osallisuuden merkitystä korostetaan nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa. Osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä ja osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista. Kehittämistoiminnalle on monenlaista hyötyä asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta. Sitoutumista kehittämiseen lisätään yhteistyökumppaneiden osallistumisen kautta. (Toikko – Rantanen 2009: 89–90.)

Ajankäyttö on haaste ja siksi sen huomioiminen on tärkeää tavoitteita suunniteltaessa. Ajankäyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat useamman eri organisaation sisäiset aikataulut sekä niiden yhteensovittaminen verkoston aikataulun kanssa. Dialogi tarkoittaa ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaa yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan. Hyvä dialogi saa osallistujassa aikaan halun jatkaa keskustelua ja kohdata ihmiset ja asiat aidosti ja vapaasti. Dialogissa kiire on hyvä unohtaa. (Aarnio – Enqvist 2009.)

Ajankäytön suunnitelman tukena voi käyttää esimerkiksi kalenteriin perustuvaa vuosikelloa, näin voi välttyä mahdollisilta päällekkäisyyksiltä ja jakaa omat voimavarat paremmin.

Verkoston suunnitteluvaiheessa huomioitavia asioita

- Mitä haastetta ollaan ratkaisemassa?
- Mikä on verkoston päämäärä ja tarkemmat tavoitteet?
- Missä ajassa verkostolta odotetaan tuloksia?
- Miten (verkoston muodostamisen lähtökohdat)?
- Miksi (verkostoista saatava lisäarvo)?
- Miksi verkostomaiseen toimintaan kannattaa ryhtyä?
- Potentiaalisten verkostokumppaneiden saama lisäarvo omaan toimintaan seurakunnalta (vastavuoroisuus)
- Seurakunnan vuosikellon hyödyntäminen verkostotyössä

### 3 Mistä verkosto rakentuu?

9

Osallisuus nähdään jäsenyvän dynaamisena toimijuutta rakentavana ja tuottavana käsitteenä. Sosiaalisen osallisuuden ja työelämäosallisuuden lisääminen ovat tavoitteena kehitettäessä osallistavampia toiminta- ja palvelumalleja. Osallisuutta painotetaan yhteistoimintana ja uusina toimintamahdollisuuksina. (Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. THL 2013.)

Ydinjäseniksi kutsutaan henkilöitä, jotka kuuluvat hallinnollisesti tiimiin ja jotka osallistuvat päävastuullisena tiimin toimintaan. Osa-aikaiset tai avustavat jäsenet kuuluvat hallinnollisesti muualle ja osallistuvat tiimin toimintaan tarpeen mukaan. Ydintoimija on yleensä esimerkiksi hankkeen alulle saattaja, ydintoimijoita voi olla useampiakin. Ydintoimijoilla on päävastuu prosessin toimivuudesta. Olemassa olevia rakenteita on hyvä tarkastella kriittisesti ja päivittää tavoitteisiin nähden.

#### Verkoston organisoituminen

- Ketkä ovat verkoston keskeiset toimijat (ns. ydintoimijat)?
- Valta ja vastuut, miten jaetaan?
- Onko verkostossa muita kuin ydintoimijoita?
- Mikä on ydintoimijoiden ja muiden toimijoiden suhde toisiinsa?
- Mitä muita verkostoja on olemassa?
- Miten tämä verkosto toimii suhteessa muihin verkostoihin?
- Mitä olemassa olevia rakenteita voidaan tai tulisi purkaa?
- Mitä uusia toimijoita ja rakenteita tarvitaan?
- Mitä vanhoja rakenteita on ehkä tarve purkaa?
- Huomioida mahdollisten yhteisyökumppaneiden lähtökohdat ja tavoitteet

## 4 Verkoston toimijoiden tehtävät, roolit ja vastuut 10

Verkostoissa toimijalla voi olla monia eri rooleja ja vastuita. Roolit voivat vaihdella verkostoista toiseen. (Verkostojohtamisen opas 2013.) Kunkin toimijan roolit ja vastuut on tärkeä läpi käydä ja sopia erikseen, huomioiden toimijoiden erityisosaaminen. Tällöin voimavarat ja osaaaminen pystytään kohdentamaan oikein. Osallisuus perustuu mukana olevien toimijoiden tietämiseen, sitoutuvaan vastuunottoon ja vaikutusvaltaan (Gretschel 2002: 90).

Roolien tulee olla riittävän selkeät ja yhteensopivat jotta ryhmän yhteistyö toimii hyvin. Verkoston tulee seurata omaa toimivuuttaan ja ottaa vastuuta toimintansa kehittämisestä. Ilmapiiri ja työryhmän kulttuuri tulisi sallia kaikkien tasa-arvoisen osallistumisen keskusteluun. Nämä ovat edellytyksenä onnistuneelle moniammatilliselle keskustelulle. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

### Verkosto-organisaation tehtävät / roolit

- Mitä eri tehtäviä ja rooleja verkostossa tarvitaan?
- Mitä tehtäviä ja rooleja on kunkin toimijan vastuulla?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston johtamistehtävistä?
- Kuka vastaa koollekutsumisesta?
- Kuka vastaa koordinoinnista?
- Kokouskäytänteet

Katso liitteet 1, 2 ja 3. Nämä liitteet helpottavat kokouskäytänteitä.

## 5 Tiedon vaihto ja viestintä

11

On tärkeää, että heti alussa käy selväksi odotukset kumppanuuden suhteen (Hakanen – Heinonen – Sipilä 2007: 15). Verkostolla on monta tehtävää, muun muassa yhteistyön koordinointi, tarvittavien tapausten syvällisempi käsittely, yhteisten projektien organisointi ja palveluiden tuottaminen asiakkaille (Isoherranen 2005: 74–75). Toimintaympäristönä verkosto on vaativa. Informaation vaihto, innovaatiot, tuloksellinen toiminta ja uudet haasteet ruokkivat verkostoa. (Virtanen 1999: 37–38.)

Dialogin avulla keskustelu muuttuu avoimeksi. Dialogisessa keskustelun taidossa keskeistä on kieli eli se, mitä puhumme toisillemme. Dialoginen keskustelun taito on ammatillista tietoista toimintaa. (Väisänen – Niemelä – Suua 2009: 9–11.) Aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen keskustelun jatkamiseen myös vaikeissa tilanteissa, kuuluvat dialogiin (Aarnio – Enqvist 2009).

Verkostoon voi kuulua myös toimijoita, jotka osallistuvat kokouksiin erikseen pyydettyinä. Nämä tahot kuuluvat myös verkoston postituslistalle ja saavat näin verkoston kokousmuistiot. Tapaamiset tulee ennalta suunnitella ja laatia kokouksen esityslista. Puheenjohtajuus kuuluu ydintoimijalle, joka lähettää kokouskutsut sovittuun päivämäärään mennessä. Kokouksessa valitaan sihteeri, sekä tarpeen mukaan pöytäkirjan tarkistaja. Sihteerin tehtäviin kuuluu toimittaa pöytäkirjat kaikille osapuolille, myös poissaolijoille. Pöytäkirjassa tulee ilmetä seuraavan kokouksen ajankohta ja mahdolliset aiheet. (Verkostotyökalupakki. Tukea monitoimijaiseen yhteistyöhön 2012.)

### Tiedon jäsentäminen ja välittäminen

- Miten tietoa jäsenetään yhdessä?
- Miten tieto liikkuu toimijoiden välillä?
- Mitä tietojärjestelmiä tiedon jäsentämisessä ja välityksessä hyödynnetään?
- Kuka / ketkä vastaavat yhteystiedoista?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston sisäisestä tiedonvälityksestä?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston ulkoisesta viestinnästä?

Katso liite 1 Toimijoiden yhteystiedot.



## **6 Kokonaisuuden hahmottaminen ja päätöksien tekeminen**

Dialogissa jostakin asiasta luodaan kokonaiskuvaa. Vaikka kuvan rakentaminen näyttäisi keskeneräiseltä ja vähäpätöiseltä, tuo jokainen osallistuja oman palasensa tämän kuvan rakentamiseen. Tavalliseen keskusteluun osallistujat tuovat oman erillisen valmiin palasensa mukaan ja on tavallista, että kilpailua käydään omista lähtökohdista käsin. Dialogissa oman näkökulman julki tuominen on tärkeää ja siinä voidaan olla yhtä hyvin samaa mieltä kuin eri mieltä toisten kanssa. Niinkään tärkeää ei ole se, kenen tai minkä asian puolelle asettuu. Jokaisen mukaantulo on dialogissa arvokasta, koska se vie keskustelua eteenpäin. (Aarnio – Enqvist 2009).

Yksinkertaistettuna dialogissa on kyse yhteisen ymmärryksen synnyttämisen taidosta. Dialogi tarkoittaa ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaa yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan. Dialogi on taitoa vaativaa toisen ihmisen huomioimista. Osapuolten tulee osata antaa ja ottaa vuoro, osata kuunnella ja vastata toisen kysymyksiin sekä jatkaa toisen puheenvuorosta ja tiedustella toisen ajatuksenkulkua. ( Aarnio – Enqvist 2009.)

Päätösten tulee nousta yhteisestä ymmärryksestä. Ryhmä on päätöksenteon kannalta tehokkaampi kuin yksilö. Päätöksiä tehtäessä tulee huomioida kaikkien verkostossa toimivien tieto ja osaaminen. Verkostomainen toimintatapa perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen myös päätöksenteossa. Verkostossa on hyvä käydä läpi toimijoiden päätöksentekomallit ja sopia yhteisestä päätöksentekomenettelystä. Verkostolla itsellään tulee kuitenkin säilyttää aloitteenteon vastuu verkoston toimivuuden mahdollistamisesta. Tällä tavoin verkosto sitoutuu ja

voimaantuu oman toimintansa kehittämiseen. Verkoston tehtävänä on hakea tukea verkoston ulkopuolisilta päättäjiltä ja johtajilta, mikäli verkoston toimivuus ja vastuu toiminnan kehittämisestä sitä edellyttää. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

#### Päätöksien teko

- Miten verkosto tekee päätöksiä?
- Miten päätöksenteon valta ja vastuu jakaantuu?
- Miten verkosto on yhteydessä mahdollisiin verkoston ulkopuolisiin päätöksentekijöihin?
- Missä järjestyksessä verkosto etenee päätöksenteossa?

## 7 Verkoston toiminnan seuranta ja arviointi

15

Reflektiivisyys tähtää ammatillisen toiminnan tietoiseen tutkimiseen ja kehittämiseen. Se on myös tärkeä osa asiantuntijan työtä. Oppivan organisaation teoriat korostavat ryhmäoppimista ja tämä edellyttää ryhmätoiminnan reflektointia, arviointia ja korjaamista. (Isoherranen – Rekola – Nurminen 2008: 80, 162.) Verkoston kannalta on tärkeää reflektoida omaa toimintaansa. Jatkuva arviointi lisää tietoa ja mahdollistaa myös tarpeellisia toiminnan muutoksia. Seurannan ja arvioinnin tulisi kohdistua verkoston strategisten päätavoitteiden toteutumisen seurantaan ja varmistamiseen. (Verkostojohtamisen opas 2013.)

Palautteen saaminen kohderyhmältä on erittäin tärkeä osa prosessia, jotta toimintaa voidaan kehittää ja parantaa mahdollisia ongelmakohtia. On tärkeää pyytää ja saada palautetta sekä kohderyhmältä että toimijoilta. Nähdäksemme millaisena toimintamme todellisuudessa näyttäytyy muiden ihmisten näkökulmasta, tulee meidän hankkia ja vastaanottaa palautetta omasta toiminnastamme. Tällöin verkosto tarjoaa meille mahdollisuuden tarkastella myös tapoja, työskentelymenetelmiä – ja tyylejä sekä asenteita ja uskomuksia. (Silvennoinen 2008: 67.)

### Tulosten arviointi

- Miten ja missä muodossa verkosto kirjaa ylös tuotoksiaan?
- Miten ja millä perustein verkosto arvioi tuotosten laatua?
- Miten ja millä perustein verkosto arvioi toimivuutensa laatua (keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen astetta)?
- Millä perustein verkosto arvioi olemassaolonsa järkevyyttä?

Katso liite 4 Arviointitaulukko. Sen tarkoituksena on konkretisoida mahdollisia muutos- ja kehittämiskohteita.

## 8 Verkoston toiminnan jalkauttaminen

16

Jalkauttaminen eli juurruttaminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi. Juurruttaminen jatkuu kunnes innovaatio on juurtunut osaksi normaalia käytäntöä. (Tuominen – Paananen – Virtanen 2005: 84.) Jalkauttaminen tulisi ottaa huomioon jo heti esimerkiksi hankkeen suunnitteluvaiheessa ja tavoitteita laatiessa, jotta saataisiin hyvät tulokset heti rakenteisiin ja käytäntöön.

Tiedottaminen kohderyhmälle tulisi aloittaa jo varhaisessa vaiheessa ja suunnitella hyvin yhteistyössä toimijoiden kanssa. Vastuu markkinoinnin ja jalkauttamisen toteutuksesta päätetään jo hyvissä ajoin. Tiedottamisen ja mainonnan tarkoituksena on tehdä esimerkiksi hanke, tapahtuma tai toiminta näkyväksi. Kohderyhmän kartoittaminen ja markkinoinnin kohdentaminen oikein on tärkeää, ilman kohderyhmän mahdollista leimaantumista.

### Näkyväksi saattaminen

- Jalkauttamisessa tarvittavan verkoston rakenne ja toimintatapa
- Viestintä
- Markkinointi/Tiedottaminen

## Lähteet

17

- Aarnio, Helena – Enqvist, Jouni 2009. Dialogin määrittelyä. Verkkodokumentti. Muokattu 25.1.2009.  
<<http://openetti.aokk.fi/diana/DiaDefi.htm>>. Luettu 2.1.2013.
- Gretschel, Anu 2002. Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hakanen, Matti – Heinonen, Upi – Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Helminen, Jari 2006 (toim.). Elämä koettelee, tuki kannattelee. Sosiaali- ja terveystyön työ monimuotoisissa perhesuhteissa. Juva: PS-kustannus
- Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö.1. painos. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Kokko, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Helsinki: Stakes.
- Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. Terveystyön ja hyvinvoinnin laitos. THL 2013. Verkkodokumentti.  
<[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/osallisuuden\\_edistaminen/osallisuus\\_syrjaytymisen\\_vastaparina](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/yksikot/osallisuuden_edistaminen/osallisuus_syrjaytymisen_vastaparina)>. Luettu 1.4.2013.
- Seikkula, Jaakko – Arnkill, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö.1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämis-toiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Yliopistopainos Oy – Juvenes Print.
- Tuominen, Anniina – Paananen, Maarit – Virtanen, Petri 2005. Projektituotteistajan opas. Helsinki: Työministeriö
- Uusikylä, Petri 1999. Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen Päivi (toim.). Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 47–69.

Verkostojohtamisen opas 2013. Roolit ja vastuut. Verkkodokumentti. <[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=99](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=99)>. Luettu 12.2.2013

Verkostotyökalupakki. Tukea monitoimijaiseen yhteistyöhön. Toim. Alanne, Marinoora – Kaihlanen, Anna – Koskivirta, Leena 2012. Verkkodokumentti. <<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/36dbc3d9-6d9d-4e24-b238-bb94deb2729e/Verkostotyokalupakki.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=36dbc3d9-6d9d-4e24-b238-bb94deb2729e>>. Luettu 15.1.2013.

Virtanen, Päivi 1999. Verkostoista voimaa? Teoksessa Virtanen Päivi (toim.). Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 33–46.

Väisänen, Leena – Niemelä, Mika – Suua, Pirkko 2009. Sanat työssä. Vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.

Silvennoinen, Markku 2008. Löydä aarteesi-verkostoidu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



Liite 2 Kokous kutsu ja esityslista

## **Hyvä \_\_\_verkoston jäsen.**

Tervetuloa verkoston seuraavaan kokoukseen:

Päivämäärä: \_\_\_\_\_ klo: \_\_\_\_\_

Paikka: (osoite)

Esityslista

1. Kokouksen avaus
2. Esityslistan hyväksyminen
3. Toimijoiden kuulumiset
4. (Tässä välissä käsitellään esityslistalle tuotuja asioita)
5. (Tässä välissä käsitellään esityslistalle tuotuja asioita)
6. (Tässä välissä käsitellään esityslistalle tuotuja asioita)
7. Muut asiat
8. Seuraavan kokouksen aihepiirien ideointi
9. Kokouksen päättäminen

Pyydän ystävällisesti ilmoittamaan osallistumisestanne kokoukseen ja kertomaan toimipaikkanne kuulumiset vastaamalla sähköpostilla määräaikaan mennessä sekä halutessanne voitte ehdottaa esityslistalle käytäviä asioita.

Ilmoittautuminen \_\_\_\_\_ mennessä, kiitos!

Tervetuloa kokoukseen!

Ystävällisin terveisin,



## **KOKOuspöYTÄKIRJA**

1 (3)

14.2.2013

### **VERKOSTON NIMI?**

**Aika:**

**Paikka:**

**Läsnäolijat:**

**Kokouksen avaus ja esityslistan hyväksyminen**

**Kokouksen puheenjohtaja:**

**Sihteeri:**

**Toimijoiden kuulumiset**

Kokouksessa esitellään yleisesti toimijoiden kuulumiset

**Käsitellyt asiat:**

**Päätökset:**

Muistathan kirjoittaa päätökset kokonaisiin lausein, jotta jokainen lukija ymmärtää päätökset vaikka ei kokouksessa olisikaan ollut läsnä.

**Muut esille tulleet asiat:**

**Seuraavassa kokouksessa käsiteltäviä asioita / ideoita:**

**Päivämäärä:**

---

Puheenjohtaja  
Nimen selvennys

**Pöytäkirjan tarkistus ja päivämäärä**

---

Pöytäkirjantarkastaja

---

Pöytäkirjantarkastaja

Liitteet

Liite 4 Arviointitaulukko projektin/ hankkeen aikana ja sen jälkeen

ARVIOINTI	KYL- LÄ	EI	PERUSTELE
Onko sitoutuminen tasapuolis- ta?			
Onko vastuunjako selkeä?			
Onko huomioitu toimijoiden erityisosaaminen?			
Onko tiedonkulku riittävää?			
Onko yhteistyö tyydyttänyt?			
Onko jotakin parannettavaa?			
Onko yhteisten tapaamisten määrä riittävä?			
Onko ajoitus realistinen?			
Ovatko tavoitteet selkeät ja konkreettiset?			
Onko riskitekijöitä ilmaantu- nut?			

Liite 5      Tapahtuman järjestämisen muistilista

## **Tapahtuman järjestämisen muistilista**

### Tilaisuuden aihe, ajankohta ja paikka

Tapahtuman aiheen määrittely esim. syntymäpäivä

Ajankohdan sopiminen

Paikan etsiminen

tilat: omat vai muiden

kuljetus

majoitus

Tapahtumasta tiedottaminen esim. poliisi

### Kutsut

Keitä kutsutaan?

Yksin / yhdessä

Paljonko osallistujia/vieraita yhteensä?

Millainen kutsu on?

Miten tapahtumaan ilmoitaudutaan?

### Tilaisuuden ympäristö ja sisältö

#### *Somisteiden suunnittelu*

asut

rekvisiitta

valaistus

rakenteiden suunnittelu

#### *Tekniset apuvälineet*

Mitä tarvitaan, esimerkiksi äänentoisto ja musiikkivälineet

Mitä tulisi hankkia?

### Tarjoilu

Suunnittelu, huomioi ruoka-aine allergiat ja tarjoilujen määrä

Tarjoilun tilaaminen, huomioi aikataulu

### Ohjelman suunnittelu ja aikataulutus

Varaohjelma

Juontajat

Esiintyjät

### Osallistuvatko vieraat/osallistujat ohjelmaan ja millä tavoin?

### Markkinointi tilaisuudessa

Työntekijöiden valmentaminen tilaisuuteen

Työnjaon sopiminen

Tarvittavat esitteet yms. lahjat ja/tai palkinnot

Huomioi asiaohjelman ja viihteen määrä sekä tilaisuuden teema ja ajankohta, kun suunnittelet tapahtumaa.

### Toiminta tilaisuuden jälkeen

Osallistujien kiittäminen, voi olla myös pieni lahja kiitoksena.

Kerrotaan tapahtumasta esimerkiksi seuraavassa paikallislehdessä

Työryhmän kesken tulisi tehdä yhteenveto tapahtuman onnistumisesta.

Liite 6      Projekti-/hankesuunnitelman sisältö

## **Projekti-/hankesuunnitelman sisältö**

1. Tiivis yhteenveto projektista
  - tarve
  - tavoitteet
  - toteutusmalli
  
2. Hankkeen tausta ja tarve
  - taustan ja lähtötilanteen kuvaus
  - kuvaus kehitys tarpeista
  
3. Kohderyhmä ja hyödynsaajat
  - hankkeen varsinaiset hyödynsaajat
  - hankkeen muut hyödyn saajat
  
4. Tavoitteet ja mittarit
  - pitkän ajan tavoitteet hankkeelle
  - tavoitteiden seurantamenettely ja kehitysmittarit
  - lyhyen ajan tavoitteet (välittömät tavoitteet)
  - tulostittarit, laajoissa hankkeissa osaprojektein
  
5. Tuotokset (avaintulokset, tulokset)
  - ne tärkeimmät tuotokset, joita pyritään hankkeella saada aikaan
  - tuotosten laadulliset ja määrälliset määrittelyt
  
6. Projektin toteutusmalli
  - hankkeen kuvaus, miten se toteutetaan
  - tärkeät toimintatavat hankkeen toteutuksen kannalta
  
7. Työsuunnitelma
  - tärkeimmät toimenpiteet
  - työsuunnitelma karkeasti aikataulutettuna

8. Panokset (resurssit)

- henkilöstöresurssit
- materiaalit
- laitteet
- matkat jne.

9. Kustannusarvio

- resurssien pohjalta laskettu kustannusarvio

10. Riskit ja oletukset

- analyysi projektin riskeistä
- yhteenveto niistä ulkoisista oletuksista joihin projekti perustuu

11. Organisaatio ja johtaminen

- Projektin organisaation ja johtamismallin kuvaus; johto/ohjausryhmä ja projektiorganisaatio, yhteistyökumppanit ja heidän roolinsa

12. Raportointi ja seuranta

- Projektin raportointijärjestelmä ja –aikataulu
- projektin arviointimenettely ja aikataulu



Liite 7 Yhteenveto. Mitä otat huomioon verkoston organisoinnissa?

## **Mitä otat huomioon verkoston organisoinnissa?**

Verkoston suunnitteluvaiheessa huomioitavia asioita

- Mitä haastetta ollaan ratkaisemassa?
- Mikä on verkoston päämäärä ja tarkemmat tavoitteet?
- Missä ajassa verkostolta odotetaan tuloksia?
- Miten (verkoston muodostamisen lähtökohdat)?
- Miksi (verkostoista saatava lisäarvo)?
- Miksi verkostomaiseen toimintaan kannattaa ryhtyä?
- Potentiaalisten verkostokumppaneiden saama lisäarvo omaan toimintaan seurakunnalta (vastavuoroisuus)
- Seurakunnan vuosikellon hyödyntäminen verkostotyössä

Verkoston organisoituminen

- Ketkä ovat verkoston keskeiset toimijat (ns. ydintoimijat)?
- Valta ja vastuut, miten jaetaan?
- Onko verkostossa muita kuin ydintoimijoita?
- Mikä on ydintoimijoiden ja muiden toimijoiden suhde toisiinsa?
- Mitä muita verkostoja on olemassa?
- Miten tämä verkosto toimii suhteessa muihin verkostoihin?
- Mitä olemassa olevia rakenteita voidaan tai tulisi purkaa?
- Mitä uusia toimijoita ja rakenteita tarvitaan?
- Mitä vanhoja rakenteita on ehkä tarve purkaa?
- Huomioida mahdollisten yhteisyökumppaneiden lähtökohdat ja tavoitteet

### Verkosto-organisaation tehtävät / roolit

- Mitä eri tehtäviä ja rooleja verkostossa tarvitaan?
- Mitä tehtäviä ja rooleja on kunkin toimijan vastuulla?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston johtamistehtävistä?
- Kuka vastaa koollekutsumisesta?
- Kuka vastaa koordinoinnista?
- Kokouskäytänteet

### Tiedon jäsentäminen ja välittäminen

- Miten tietoa jäsennetään yhdessä?
- Miten tieto liikkuu toimijoiden välillä?
- Mitä tietojärjestelmiä tiedon jäsentämisessä ja välityksessä hyödynnetään?
- Kuka / ketkä vastaavat yhteystiedoista?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston sisäisestä tiedonvälityksestä?
- Kuka/ketkä vastaavat verkoston ulkoisesta viestinnästä?

### Päätöksien teko

- Miten verkosto tekee päätöksiä?
- Miten päätöksenteon valta ja vastuu jakaantuu?
- Miten verkosto on yhteydessä mahdollisiin verkoston ulkopuolisiin päätöksentekijöihin?
- Missä järjestyksessä verkosto etenee päätöksenteossa?

### Tulosten arviointi

- Miten ja missä muodossa verkosto kirjaa ylös tuotoksiaan?
- Miten ja millä perustein verkosto arvioi tuotosten laatua?
- Miten ja millä perustein verkosto arvioi toimivuutensa laatua (keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen astetta)?
- Millä perustein verkosto arvioi olemassaolonsa järkevyyttä?

### Näkyväksi saattaminen

- Jalkauttamisessa tarvittavan verkoston rakenne ja toimintatapa
- Viestintä
- Markkinointi/Tiedottaminen