

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hanna Torvinen

MONIALAISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN LIPE-  
RIN KUNNAN NUORTEN PALVELUISSA

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014

**OPINNÄYTETYÖ****Marraskuu 2014****Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma**Tikkarinne 9,  
80220 JOENSUU  
p.(013) 260 600Tekijä(t)  
Hanna TorvinenNimeke  
Monialaisen verkostoyhteistyön kehittäminen Liperin kunnan nuorten palveluissa

Toimeksiantaja Liperin kunta

## Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä. Liperissä toimii nuorisolain mukainen nuorten ohjaus- ja palveluryhmä Pave. Tutkimuksessa selvitettiin millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin nuorten palveluissa ja miten sitä tulisi kehittää. Kehittämistoiminnan tueksi kuntaan perustettiin verkoston kehittämisryhmä Veke.

Opinnäytetyö toteutettiin soveltuvin osin kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa on jäsennetty yhdessä verkoston kehittämisryhmän kanssa toimintajärjestelmämallin avulla. Verkoston kehittämisprosessi on kuvattu ekspansiivista oppimissykliä mukailleen. Opinnäytetyön menetelmät olivat Learning cafe ja teemahaastattelut (n=3).

Kehittämistoiminnan tuotoksena tehtiin verkostosuunnitelma, joka sisälsi verkoston tehtävät ja tavoitteet sekä vuosikellon. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että monialainen verkostoyhteistyö on Liperin nuorten palveluissa asiakaslähtöistä ja kehittämismyönteistä. Verkoston toimintaa määrittää vankka toimintakulttuuri. Monialaisen verkostoyhteistyön kehittäminen sisältää toimintatapojen ja johtamisen kehittämisen sekä tiedontuotannon vahvistamisen lisäksi poliittisen sitouttamisen ja vaikuttamisen elementtejä. Jatkotutkimus- ja kehittämiskohteina voivat olla nuorten osallistaminen ja seudullisen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kehittäminen.

Kieli  
suomiSivuja 84  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 11Asiasanat  
monialaisuus, nuorten palvelut, verkostotyö, verkostojohdaminen



**Karelia**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**

**November 2014**

**Degree Programme in the Development and Management of Health Care and Social Services**

Tikkarinne 9  
FI 80220 JOENSUU  
FINLAND  
(013) 260 600

Author(s)  
Hanna Torvinen

The Development of Multi-sectoral Network Cooperation in Youth Services in the Municipality of Liperi

Commissioned by the Municipality of Liperi

**Abstract**

The aim of this thesis was to develop the multi-sectoral network cooperation in youth services in the municipality of Liperi. The youth guidance and service network Pave is acting in Liperi according to youth act. It was examined what is the multi-sectoral network cooperation like in the youth services in Liperi and how it should be developed. The development group of the network Veke was established to support the development work.

The project was carried out by the principles of developmental work research where appropriate. The activities of the guidance and service network are analyzed with the development group of the network using the human activity system model. The development process of the network is represented after the cycle of expansive learning. Methods of this thesis were learning café and focused interview (n=3).

The outcome of the development work was a network program which included the tasks and aims of the network and also a year clock. On the basis of this research, it can be noticed that the multi-sectoral network cooperation in the youth services in Liperi is customer-oriented and positive for development. A solid operational culture determines the activities of the network. The development of multi-sectoral network cooperation includes not only the development of procedures and management and strengthening of information production but also elements from political committing and impacting. Subjects for follow-up research could be the increasing of youth participation and the development of regional guidance and service network.

Language  
Finnish

Pages 84  
Appendices 5  
Pages of Appendices 11

**Keywords**

multi-sectoral, youth services, networking, network management

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto.....	6
2 Monialaiset lasten, nuorten ja perheiden palvelut.....	8
2.1 Nuorten syrjäytymisen ehkäisy.....	9
2.2 Velvoite monialaiseen yhteistoimintaan .....	12
2.3 Kehittäminen ja monialainen yhteistyö nuorten palveluissa .....	15
2.4 Palveluja yhteensovittava johtaminen.....	18
3 Monialainen verkostotyö .....	23
3.1 Verkostoyhteistyö .....	24
3.2 Verkostoyhteistyön haasteet.....	28
3.3 Verkostojohtaminen .....	29
3.4 Monialainen verkostoyhteistyö Liperin kunnassa .....	31
4 Opinnäytetyön tehtävät ja tarkoitus.....	35
5 Opinnäytetyön toteutus.....	36
5.1 Toimintaympäristö ja osallistujat.....	37
5.2 Kehittävä työntutkimus viitekehyksenä.....	38
5.3 Menetelmälliset valinnat .....	42
5.4 Kehittämisprosessin eteneminen .....	44
5.4.1 Tarvetila .....	46
5.4.2 Nuorisolain tuleminen .....	47
5.4.3 Jäsennysvaihe.....	48
5.4.4 Työskentelyvaihe .....	50
5.4.5 Rutiinivaihe .....	51
5.5 Aineisto ja sen analysointi.....	52
6 Opinnäytetyön tulokset .....	57
6.1 Vaikuttavuutta yhteistyöllä.....	57
6.2 Verkostoyhteistyö tarvitsee rakenteita ja johtamista .....	61
6.3 Verkostosuunnitelma.....	63
7 Pohdinta .....	65
7.1 Tulosten pohdinta .....	65
7.2 Eettisyys ja luotettavuus .....	72
7.3 Prosessin pohdinta.....	73
7.4 Juurruttaminen, levittäminen ja jatkokehityskohteet .....	75
Lähteet: .....	77

Liitteet

- Liite 1 Kehittämispöytäkirjan aikataulu
- Liite 2 PAVE Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto
- Liite 3 Learning cafe –menetelmä, ohjeistus
- Liite 4 Teemahaastattelurunko
- Liite 5 Palaute

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin monialaista verkostoyhteistyötä Liperin kunnan nuorten palveluissa. Liperissä on toiminut yli kymmenen vuotta nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Verkoston jäsenet edustavat monialaisesti nuorten palveluita.

Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on kunnan lakisääteinen verkostotyöryhmä. Nuorisolaissa säädetään menettelytavoista paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön kehittämiseksi. Kunnassa tulee olla nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat nuorten kannalta keskeisimmät toimijat. Monialaisessa verkostossa tulee olla mukana opetus-, sosiaali- ja terveys-, ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Myös muut viranomaiset, kuten esimerkiksi puolustushallinto ja seurakunnat, voivat tarvittaessa kuulua verkostoon. Verkoston on tarkoitus toimia vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien eri yhteisöjen kanssa. (Aaltonen, 2011 13.)

Verkoston tehtävänä on koota tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista sekä arvioida nuorten tilannetta paikallisen päätöksenteon ja suunnitelmien pohjaksi. Verkosto edistää nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus. Verkosto pyrkii tehostamaan nuorten palveluihin ohjautumista ja palvelusta toiseen siirtymistä sekä edesauttamaan nuorten palveluiden järjestämiseen liittyvien tietojen vaihdon sujuvuutta suunnittelemalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken. Verkostossa ei käsitellä yksittäisten nuorten asioita vaan paikallisella tasolla yleisemmin nuorten tarvitsemien palvelujen toimivuutta. (Aaltonen 2011, 13.)

Monialaisen yhteistyön edut nuorten palveluissa voidaan tiivistää Ursinin (2013) mukaan seuraavasti: asiakkaan nopeampi pääsy palveluihin, työntekijöiden parempi työtyytyväisyys, tiedonkulun tehokkuus, tehostunut päätöksenteko, tarvittavien resurssien nopea saatavuus, resurssien tehokas käyttö, uusien toimintatapojen kehittyminen ja päällekkäisten palvelujen karsiutuminen. Näihin etuihin pohjaten monialaisen yhteistyön kehittämiseen kannattaa panostaa kunnassa.

Olen nivonut monialaisen verkostoyhteistyön kehittämisen nuorten palveluissa nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn, joka toimii tässä työssä laajempänä yhteiskunnallisena kontekstina. Nuorisopolitiikka ja siihen liittyen nuorten syrjäytymisen ehkäisy on tällä hetkellä suosiossa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Nuorten tilanteen huomioiminen ja siihen panostaminen on ensisijaisen tärkeää sekä suurten talousvaikutteiden että nuorten inhimillisen tilanteen kannalta.

Syrjäytymisen ehkäisyn kannalta pääpaino palvelujen kehittäminen pitäisi olla julkisissa peruspalveluissa, joiden avulla voidaan ennaltaehkäisevästi tukea nuoria. Peruspalveluiden kehittämisen kautta voidaan estää ongelmien pitkittyminen ja siten vähentää jatkuvasti lisääntyvä tarvetta turvautua kalliisiin erikoispalveluihin. Nuorille kriittisimpiä elämänvaiheita ovat koulutuksen nivelvaiheet ja muut elämän siirtymävaiheet, joissa nuorille tarjottava tuki on syrjäytymisen ehkäisyn kannalta tehokasta toimintaa. (Notkola, Pitkänen, Tuusa, Alakauhaluoma, Harkko, Korkeamäki, Lehikoinen, Lehtoranta & Puumalainen 2013, 8.)

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä ja tuotettiin tietoa mitkä edellytykset on oltava kunnossa, jotta verkostoyhteistyö on mahdollista. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Paven toimintaa ja tuottaa sille verkostosuunnitelma. Kehittämistoiminnan tueksi kuntaan perustettiin Pavelle ”pikkuveili”, verkoston kehittämisryhmä Veke.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin kunnan nuorten palveluissa ja miten monialaista verkostoyhteistyötä tulisi kehittää nuorten palveluissa. Kehittämistyö toteutettiin soveltuvin osin Engströmin kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Opinnäytetyön pääaineistona toimivat teemahaastattelut ja sivuaineistona, osallistavana menetelmänä toiminut Learning cafe.

## 2 Monialaiset lasten, nuorten ja perheiden palvelut

Lasten ja nuorten hyvinvointi ja terveys ovat kehittyneet myönteisesti, mutta samaan aikaan epätasa-arvoisuus on lisääntynyt. Arjen haasteellisuus on lisääntynyt ja perheen normaali arki monimutkaistunut. Vanhempien voimavaroja kuormittavia tekijöitä ovat stressi, epävarmuus vanhempana, vanhemmuuden roolin sovittaminen arkielämään, työn ja perhe-elämän yhdistäminen ja parisuhdeongelmat. Nämä ongelmat näkyvät vaikeutena muodostaa luottamuksellinen ja turvallinen suhde vanhemman ja lapsen välille. Lasten ja nuorten pahoinvoinnin takana on usein vanhempien pahoinvointi. Yhteisöllisyyden heikkeneminen lisää riskiä vanhempien ongelmien heijastumisesta lapsiin ja nuoriin. Suurimmat ongelmat kasaantuvat perheisiin, joissa on taloudellisia ongelmia sekä useita psykososiaalisia riskitekijöitä, kuten niukka sosiaalinen verkosto, parisuhdeongelmia, päihderiippuvuutta ja masentuneisuutta. (Perälä, Halme, Hammar & Nykänen 2011a, 17; Sosiaali- ja terveysministeriö 2002.)

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden terveyttä ja hyvinvointia edistävä työ on monialaista, tämän vuoksi vastuut ja osaaminen korostuvat kaikissa toimialojen tehtävissä. Hajanaisten lasten, nuorten ja perheiden palvelujen saaminen eheäksi, sektori- ja aluerajat ylittäväksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi on haaste kunnille. Eri palvelujen tarjoajien toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen ja monialainen yhteistoiminta toimivat edellytyksinä sille, että lasten, nuorten ja perheiden syrjäytymisen ehkäisyssä, ongelmien varhaisessa tunnistamisessa ja tuen oikea-aikaisessa ajoittamisessa käytetyillä toimenpiteillä on vaikuttavuutta. (Perälä ym.2011a, 17.)

Ensisijainen vastuu lasten terveydestä ja hyvinvoinnista on lasten vanhemmilla. Kunnan ja valtion tehtävänä on tukea perheitä järjestämällä tarvittavat palvelut. Julkisen vallan vastuu korostuu niissä tilanteissa, kun vanhempien voimavarat ovat alentuneet tai vähäiset. Lasten ja nuorten pahoinvoinnin kasvuun ovat vaikuttaneet myös kunnissa tehdyt päätökset ennaltaehkäisevien palvelujen supistamisesta. Tämän seurauksena ongelmia ei havaita tai niihin ei puututa riittävän ajoissa. Toteutetulla hyvinvointipolitiikalla on yhteys lapsiperheiden tilanteeseen. Tilanne näkyy siinä, että laaja-alaisesta terveyden ja hyvinvoinnin tukemi-



sesta ja ongelmien ennaltaehkäisystä on siirrytty jälkikäteiseen ongelmien korjaamiseen. (Halme, Perälä & Laaksonen 2010, 17–18.)

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti, mitä syrjäytyminen on ja miksi syrjäytymisen ehkäisyyn kannattaa panostaa. Seuraavaksi käsitellään lasten, nuorten ja perheiden palvelujen monialaiseen yhteistoimintaan liittyviä velvoitteita. Tämän jälkeen syvennyttään palvelujen kehittämiseen ja monialaiseen yhteistyöhön nuorten palveluissa sekä esitellään palveluja yhteensovittavan johtamisen mallia.

## **2.1 Nuorten syrjäytymisen ehkäisy**

Nuorten syrjäytymisen ehkäisy on tällä hetkellä kansallisesti ajankohtainen asia. Julkista keskustelua syrjäytymisestä on linjannut varsinkin vuoden 2013 alusta voimaan tullut nuorisotakuu, jonka mukaan jokaiselle alle 25-vuotiaalle nuorelle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle tarjotaan työ-, harjoittelu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi jäämisestä. Lisäksi jokaiselle peruskoulun päättäneellä on jatkomahdollisuus lukiossa, ammatillisessa koulutuksessa, oppisopimuskoulutuksessa, työpajassa, kuntoutuksessa tai muilla keinoin. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy on taloudelliselta ja inhimilliseltä kannalta katsottuna merkittävä asia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Syrjäytymiskäsitteellä on korostettu ilmiön kumuloitumista. Mikään ongelma ei sinänsä aiheuta syrjäytymistä, kyse on pikemminkin kasaantuvista ongelmista, eräänlaisesta lumipalloefektistä ja huono-osaisuuden kehän muodostumisesta. (Komonen 2013, 20.) Esimerkiksi Valtiontalouden tarkistusviraston (2007, 18) mukaan syrjäytymisessä on kyse kasaantuneesta huono-osaisuudesta, jossa nivoutuvat yhteen pitkäkestoinen tai toistuva työttömyys, toimeentulo-ongelmat, elämänhallintaan liittyvät ongelmat ja syrjäytyminen yhteiskunnallisesta osallisuudesta.

Syrjäytymistä on voitava jäsentää ja konkretisoida, jotta syrjäytymisen ehkäisytoimenpiteet voivat olla vaikuttavia. Takala (1992) on kuvannut syrjäytymistä viisivaiheisena syvenemisen prosessina, joka koko ajan pahenee ja laajenee. Ensin tulevat vaikeudet koulussa, kotona tai sosiaalisessa toimintaympäristössä. Toisessa vaiheessa koulu jää kesken tai tapahtuu alisuoriutumista. Kolmantena on työmarkkinavaihe, jossa on huono työmarkkina-asema. Neljännessä vaiheessa tapahtuu täydellinen syrjäytyminen, joka pitää sisällään työn vierokuntaa, kriminalisoitumista, eristäytymistä tai muuta marginalisoitumista ja viidentenä on laitostumista tai eristämistä muusta yhteiskunnasta. (Takala 1992, Valtiontalouden tarkistusvirasto 2007, 19 mukaan.)

Se, mitä syrjäytymisen osa-alueita milloinkin korostetaan, on liitoksissa aikakauden ja sen henkeen. Käsitteet huono-osaisuudesta ja sosiaalisista ongelmista, sekä niiden syistä ovat erittäin yhteiskunta- ja kulttuurisidonnaisia. (Juppi 2010, 328–329; Raunio 2006, 125; Helne 2002, 8; Silver & Miller 2003, 3.) Huono-osaisuutta lähestytään usein työstä syrjäytymisen kautta. Yhteiskuntapoliittisen päätöksenteon näkökulmasta syrjäytyminen näyttäytyy yksilöä yhteiskuntaan yhdistävien siteiden heikkoutena ja jäsentyy yksiselitteisesti työstä syrjäytymiseksi. (Raunio 2006, 125.)

Nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen kohdentuva nuorisopoliittinen ohjaus on tällä hetkellä suuressa suosiossa sekä kansallisella että Euroopan unionin tasolla (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012; Valtioneuvosto 2014). Nuorten syrjäytymisen lasketaan maksavan yhteiskunnalle 40 000 nuoren osalta noin 300 miljardia vuodessa, kun nuorten tuloiksi on oletettu työmarkkinatuki ja asumistuki. Yhdestä syrjäytyneestä tuleva kansantulon menetys on noin 700 000 euroa, jos syrjäytyminen kestää koko odotettavissa olevan 40 vuoden työajan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 19.)

Suomi on nähty perinteisesti koulutuksen esimerkkimaana, kiitos Pismanestyksen. Suomen koulutusjärjestelmän ongelmana ovat kuitenkin koulupudokkaat. Hollannissa on esimerkiksi onnistuneesti panostettu koulupudokkaiden ehkäisyyn. (Ursin 2013.) Hollanti on pystynyt puolittamaan koulupudokkaiden määrän kymmenessä vuodessa ja määrä putoaa edelleen. Hollannin malli perustuu ennaltaehkäisyyn jälkihoidon sijaan. Hollannin lainsäädännön mukaan nuoren on oltava koulutuksessa vähintään 18 ikävuoteen saakka ja saatava

vähintään toiseen asteen perustutkinto (ammattillinen koulutus tai lukiokoulutus). Keskeistä Hollannin mallissa on nuoren näkeminen kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Hollannin mallissa nuoren ympärille on rakennettu vankka monialainen tukiverkko, joka seuraa ja tukee nuoren koulutus- ja elämänpolkua. (Akkerman 2011.)

Suomen uuden kesällä 2014 valitun pääministeri Alexander Stubbin hallituksen tavoitteena on avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi. Hallituksen ohjelma (Valtioneuvosto 2014) perustuu pääministeri Kataisen hallituksen ohjelmaan. Hallitus jatkaa edelleen työtä köyhyyden, syrjäytymisen ja eriarvoisuuden vähentämiseksi.

Hallitus jatkaa syrjäytymisvaarassa olevien nuorten työllistymisen ja työllistymisen edellytysten parantamista. Nuorisotakuun jatkotyöskentelyssä painotetaan matalan kynnyksen ja nuorten tarpeista lähteviä palveluita. Tavoitteena on palveluiden saumaton yhteensovittaminen ja nimenomaan syrjäytymisen tehokas ennaltaehkäisy. Kaikkein hankalimmassa asemassa olevien nuoria tuetaan tehostamalla nuorille kohdennettuja sosiaali- ja terveydenhuollon, perhetyön sekä kuntouttavia palveluita. (Valtioneuvosto 2014.)

Peruspalveluministeri Susanna Huovisen (2013) mukaan syrjäytymisen taustalta löytyy usein erilaisia työ- ja toimintakykyyn, terveyteen ja sosiaalisiin taitoihin liittyviä ongelmia. Suurin osa koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevista nuorista olisi halukkaita omien työelämänvalmiuksien parantamiseen. He tarvitsevat kuntouttavia toimenpiteitä ennen koulutukseen ja työelämään menemistä. Ammatilliseen koulutukseen pääsyä helpotetaan vuoden 2014 alussa. Ammatillista kuntoutusta saavat jatkossa myös ne nuoret, jotka ovat vaarassa syrjäytyä työelämästä jo ennen sinne pääsyä. Kuntoutus voi olla työ- tai koulutuskokeilua tai muuta nuoren elämäntilanteeseen erikseen räätälöityä toimintaa. Jatkossa on olennaista sosiaalityön ja nuorten sosiaalipalvelujen kehittäminen ja kytkeminen entistä tiiviimmin osaksi nuorisotakuuta.

Syrjäytymisen ehkäisy on nuorten kanssa työskentelyssä keskeisellä sijalla. Nuorten palveluissa on tarvetta myös monialaiseen yhteistoimintaan. Mikään toimija ei pärjää yksin ja tarvitaan yli hallinnonrajojen menevää yhteistyötä. Mo-

net säädökset ja ohjelmat myös velvoittavat viranomaisia yhteistoimintaan, mitä on kuvattu seuraavassa luvussa.

## 2.2 Velvoite monialaiseen yhteistoimintaan

Eri viranomaisten yhteistyötä on aikojen kuluessa nimitetty eri termein. Käsitteet poikkihallinnollinen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö ovat lähtöisin toimialoista. Sitten yhteistyötä alettiin kutsua horisontaaliseksi ja myöhemmin alettiin puhua matriisiorganisaatioista. Julkisella puolella pisimmälle viety yhteistyön malli lasten ja nuorten kohdalla pohjautuu elinkaariajatteluun, jossa julkisen puolen palvelut järjestetään ikärakenteen mukaisesti. Viranomaisyhteistyötä on totuttu kutsumaan myös moniammatilliseksi yhteistyöksi, jossa korostuu ammatiosaaminen. Moniammatillisuudessa on kyse samasta asiasta kuin monialainen yhteistyö -käsitteessä, mutta monialainen yhteistyö kuvaa toiminnan luonnetta selkeämmin ja laajemmin. Monialainen yhteistyö laajentaa toiminnan eri sektorien ja toimialojen yhteistyöksi moniammatillisuuden lisäksi. (Lybeck & Walldén 2011, 26–27.)

Monialainen yhteistyö tarkoittaa eri toimialojen välistä yhteistyötä. Monialaista yhteistyötä voi tehdä, kun tuntee oman toimialansa palvelut ja toimialan rajat. Lisäksi tulee tietää, mitä muilla toimialoilla tehdään. Yhteistyötä edesauttaa laaja osaaminen ja työkokemus. Se haastaa perinteisen sektorikeskeisen johtajuuden muuttumaan monialaisen yhteistyön ja yhdessä tekemiseen suuntaan. Toimiva ja sujuva yhteistyö edellyttää uskallusta ja rohkeutta kyseenalaistaa omaa aiempaa toimintaa. Yhteistyö edellyttää viranhaltijaa katsomaan asioita eri näkökulmista kuin aiemmin ja antaa samalla tilaa uudelle, luovuudelle. Yhteistyö vaatii osapuolilta keskinäistä luottamusta ja toisen ammattiosaamisen kunnioittamista. Yhteistyö edellyttää uutta asennetta. (Lybeck & Walldén 2011, 27.) Monialaisen yhteistyön tavoitteet voivat liittyä palvelujen parantamiseen, toiminnan suunnitteluun, johtamiseen, ohjaukseen, kehittämiseen, tietojen keräämiseen ja niiden päivittämiseen tai toimintatapojen luomiseen ja juurruttami-

seen (Atkinson, Wilkin, Stott, Doherty & Kinder 2002, 27–30.) Käytän tässä opinnäytetyössä termiä monialainen yhteistyö kuvaamaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä yli hallintorajojen.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittavia rakenteita ja toimintatapoja voidaan ohjata ja toteuttaa eri tasoilla: valtakunnallisesti, alueellisesti, paikallisesti sekä yksikkö- ja perhekohtaisesti. Yhteistoimintaa tukevien rakenteiden ja toimintatapojen organisointia ja suunnittelua on ohjattu osin lainsäädännöllä, asetuksilla tai suosituksilla. (Perälä 2011a, 19.)

Palvelujen suunnittelua yhteistyössä eri toimialojen välillä on ohjattu esimerkiksi päivähoitolaissa (36/1973), lastensuojelulaissa (417/2007), perusopetuslaissa (628/1998) ja nuorisolaissa (693/2010). Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoita koskevat asetukset tukevat palvelujen tuottajien välistä yhteistyötä (Valtioneuvoston asetus 2009).

Lainsäädännön lisäksi valtakunnalliset strategiat ja ohjelmat tukevat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittamista. Sosiaali- ja terveystieteiden strategian tavoitteena on tukea lasten, nuorten ja perheiden palvelujen yhteensovittamista ja hallinnonalojen välisen yhteistyön ja työnjaon kehittämistä siten, että palvelut muodostavat saumattoman kokonaisuuden. Tavoitteena on nivoa lapsen ja nuoren kehitystä edistävät sekä ongelmia ehkäisevät ja korjaavat palvelut yhteen yli nykyisten toimialarajojen. Strategian mukaan hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta tukeva elinympäristö saavutetaan vain hallinnonalojen rajat ylittävällä yhteistyöllä, jolle pohjan luovat asioiden avoin valmistelu ja hyvä vuorovaikutus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Terveys 2015 -kansanterveysohjelmassa on painotettu eri tahojen yhteistyötä ja terveyttä edistävää roolia, syrjäytymisuhassa olevien lasten ja lapsiperheiden tukemista sekä lasten ja nuorten hyvinvointia ja seuranta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman Kaste 2012–2015 painoalueena ovat muun muassa asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen, erityispalvelujen osaamisen vieminen peruspalvelujen tueksi lasten tavallisiin kasvu- ja kehitysympäristöihin kuten kotiin, päivähoitoon ja kouluun sekä monialaisen, hallinnon rajat ylittävän ja yhteen

sovittavan johtamisen vahvistaminen lapsiperhepalveluissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012).

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelman 2012–2015 mukaan eri hallinnonalojen yhteistyön parantaminen on keskeinen keino lisätä julkisen sektorin toiminnan laatua ja tuottavuutta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012). Ohjelma korostaa lasten ja nuorten hyvinvointia kokonaisuutena, mikä tarkoittaa hallinnon rajat ylittävää tarkastelua ja monialaista yhteistyötä etenkin paikallistasolla. Toimintoja tulee Perälän, Halmeen ja Nykäsen (2012, 24) mukaan tarkastella enenevässä määrin kokonaisuutena ja varmistaa osien toimimisesta saumattomasti yhteen. Yhteistyön merkitys korostuu valmistelussa, suunnittelussa, toiminnan ohjauksessa ja arvioinnissa.

Palvelukokonaisuuksien rakenteellinen ja toiminnallinen uudistus vaatii myös johtamisen uudistusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa Kaste 2012–2015 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012) painopisteenä on lisäksi johtamisen ja esimiestyön vahvistaminen kaikilla osa-alueilla. Keskeisiä kysymyksiä ovat palvelurakenteen ja asiakaslähtöisten toimintatapojen uudistaminen sekä henkilöstön osallisuuden edistäminen. Johtamisen tueksi perustetaan alueellisia yhteistyöverkostoja, jotka toimivat palvelujärjestelmien uudistusten pohjalta. Samanaikaisesti luodaan ja juurrutetaan käytäntöjä, jotka edesauttavat henkilöstön osallistumista prosessien toimivuuden parantamiseen. Henkilöstön monialaista työskentelyä ja yhteisvastuullisuutta kehittämällä turvataan asiakaspalvelun sujuvuus ja joustavuus.

Nuorisopolitiikka on tullut 2000-luvulla politiikan keskiöön. Valtioneuvosto hyväksyy neljän vuoden välein nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelman. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma (Lanuke) sisältää nuorisolain mukaiset tavoitteet alle 29-vuotiaiden kasvu- ja elinolojen parantamiseksi. Nykyinen Lanuke on voimassa 2012–2015. Ohjelma sisältää hallituskauden valtakunnalliset lapsi- ja nuorisopoliittiset tavoitteet sekä suuntaviivat alueelliselle ja paikalliselle ohjelmatyölle. Se toteuttaa osaltaan hallitusohjelmaan kirjattuja tavoitteita köyhyyden, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentämiseksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012.)

### 2.3 Kehittäminen ja monialainen yhteistyö nuorten palveluissa

Kunnissa lasten ja nuorten asiat ja ehkäisevä toiminta ovat monen eri hallintokunnan alaisuudessa. Kuntatalouden kiristyessä opetustoimessa ja sosiaali- ja terveydenhuollossa on haettu ratkaisuja taloudellisista toimintakokonaisuuksista ja malleista. Erilaisten mallien kautta on pyritty arvioimaan lasten ja nuorten palveluja laaja-alaisesti ja yhteismitallisesti. Useimpien mallien mittarina on käytetty rahaa tai kustannuksia. Eri tavoin organisoituja malleja toimii ympäri maata. Tällaisia ovat erilaiset elinkaarimallit, nuorisobudjetit ja hyvinvointipolut. Yhteistä näille malleille on, että ne helpottavat lasten ja nuorten palvelujen suunnittelua, kokonaisuuden hallintaa ja palveluiden koordinoitua. (Valtiontalouden tarkistusvirasto 2007, 129.)

Elinkaarimallin suunnittelun peruslähtökohtana on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Hyvinvointia edistävä ja ehkäisevä työ vaatii, että palvelut suunnitellaan ja toteutetaan moniammatillisesti eri sektoreiden välisenä yhteistyönä. Lasten ja nuorten elämänkaareissa on piirteitä, joiden mukaan tukitarve vaihtelee ja palveluiden tuottamiseen tarvitaan erilaisia verkostoja. Lasten ja nuorten palveluissa tarvitaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon ja opetustoimen välistä verkostomaista yhteistyötä. Elinkaarimalli on toteutettu kokonaisvaltaisesti Riihimäellä. (Rantapero 2006; Valtiontalouden tarkistusvirasto 2007, 129–130.)

Lempäälässä on koottu lapsi- ja nuorisobudjetti, jonka tuloksen on saatu tehtyä kartoitus lapsiin ja nuoriin kohdistuvista menoista. Nuorisobudjetissa on selvitetty laskennallisia perusteita ja voimavarojen jakautumista yli hallintorajojen. Keskeisenä tavoitteena nuorisobudjetissa on lasten ja nuorten palvelujen kehittäminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Hyvinvointia seurataan erilaisilla hyvinvointia kuvaavilla indikaattoreilla. Tarkoituksena on, että säännöllisen lasten ja nuorten hyvinvoinnin arvioinnin kautta kunnan päättävät elimet saisivat paremmin tietoa lasten ja nuorten hyvinvoinnista päätöksenteon tueksi. (Lapsi- ja nuorisoeuro Lempäälän kunnassa 2005; Valtiontalouden tarkistusvirasto 2007, 130.)

Joensuussa on rakennettu nuoriso-, koulu, ja sosiaalitoimen kanssa yhdessä nuorten hyvinvoinnin polkua. Palvelut ovat neljällä eri polulla sektoreiden mu-

kaisesti. Valtaosa nuorista on peruspolulla, jossa nuori ei tarvitse erityisiä palveluita. Siirryttäessä polulta seuraavalle, nuoren palveluiden tarve kasvaa. Polkujen hinnat vaihtelevat palveluiden määrän mukaisesti. Hyvinvointipolun ajattelumalli on samanlainen kuin elinkaarimallin. (Joensuun lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2010–2012.) Riihimäen elinkaarimalli, Lempäälän lapsi- ja nuorisobudjetti ja Joensuun hyvinvointipolku antavat mahdollisuuden tarkastella lasten ja nuorten ehkäiseviä taloudellisia toimintakokonaisuuksia laajemmin kuin nykyinen sektorikohtainen budjettirahoitus. Mallit edellyttävät ja mahdollistavat sektorirajat ylittävän moniammatillisen ja sektorirajat ylittävän toiminnan toteuttamisen. (Valtiontalouden tarkistusvirasto 2007, 131.)

Uuteen nuorisolakiin on lisätty hyviksi havaituista käytänteistä ja monialaisen yhteistyön kehittämisestä säädös nuorten ohjaus- ja palveluverkostosta ja sen toiminnasta. Nuorisolain (693/2010) 7a§ mukaan kunnissa on oltava nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten. Ohjaus- ja palveluverkoston kuuluvat opetus-, sosiaali- ja terveys ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat, lisäksi verkostoon voivat osallistua puolustushallinnon ja muiden viranomaisten edustajia. Laki edellyttää verkoston toimivan vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien yhteisöjen kanssa.

Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan lapsia ja nuoria koskeneiden hankkeiden päätösraportissa Monialainen yhteistyö ja verkostomaiset työtavat lasten ja nuorten palveluissa on koottu monialaisesta yhteistyöstä saatuja kokemuksia. Päätösraportti tarkastelee nuorten ohjaus- ja palveluverkostoja. Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa monialaisen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston nykytilannetta, selvittää nuorisolain mukaisten ohjaus- ja palveluverkostojen, etsivän nuorisotyön ja seurantajärjestelmän tuen ja kehittämisen tarpeita sekä selvittää lapsi- ja nuorisopoliittisen strategian ja seurantajärjestelmän roolia osana monialaista viranomaisyhteistyötä. (Nousiainen, Paasivirta, Pitkänen, Turunen & Vehviläinen 2011, 3.)

Tutkimustulosten perusteella suositellaan, että ohjaus- ja palveluverkostojen veloitteena olevaa tiedonkeruun ja tiedon hyödyntämisen tehtävää tuetaan valtakunnallisella tietoa koostavalla ja kokoavalla rakenteella. Ohjaus- ja palveluverkostojen käynnistymistä ja hyvien käytäntöjen leviämistä on tarpeellista



jatkaa koulutusten ja tiedon välittämisen avulla. Lapsi- ja nuorisopoliittisen lainsäädännön ja kehittämistyön kokonaisuus on olennaista tehdä näkyväksi valtakunnallisen tason toimenpiteet esittävällä prosessikuvalla tai muulla vastaavalla. Näiden lisäksi lapsi- ja nuorisopoliittiselle lainsäädännölle, ohjelmille ja strategioille tarvitaan valtakunnallista seuranta. Seuranta ja arviointia on tarkoituksenmukaista tehdä lasten ja nuorten palveluiden ja lakien kokonaisuudelle, ei pelkästään nuorisolain toteuttamiselle. (Nousiainen ym. 2011, 3–4.)

Monialaiseen verkostoyhteistyöhön liittyviä teemoja väitöskirjassaan ja siihen liittyvissä osajulkaisuissa on tarkastellut Mirja Määttä (2004a; 2004b; 2005; 2006; 2007a; 2007b). Määttä (2007a) on tarkastellut yhteisen verkoston muodostumisen mahdollisuuksia tapaustutkimuksena lasten ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevien poikkihallinnollisten ryhmien näkökulmasta. Ryhmiin osallistui pääasiassa sosiaali-, koulu-, nuoriso- ja terveystoimen sekä seurakunnan ammattilaisia. Määttä kuvaa tutkimustaan sosiologisen ymmärryksen valossa. Osajulkaisut käsittelevät moniammatillisten ryhmien toimintaideoita sekä moniammatillisten tiimien toimintaa nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä (Määttä 2004a; 2004b; 2005; 2006.)

Määttän (2007a; 2007b) mukaan ideaalitalanne olisi, jos kaikki paikallistason toimijat muodostaisivat yhteisen syrjäytymistä ehkäisevän verkoston. Tätä tilannetta on kuitenkin vaikea saavuttaa, vaikka sitä kovasti kaivataan. Nyky-yhteiskunnassa ovat yksilöllistyminen, elämäntapojen moninaisuus ja valinnanmahdollisuudet toteutuneet niin pitkälle, että tällainen verkostoideaali voidaan saavuttaa vain hetkittäin ja rajatulla toiminta-alueella.

Määttä tuo esille, että tiettyjen lasten ja perheiden ongelmat ja ammattilaisten yhteisymmärryksessä muotoilema selkeä tarvetila johtavat käytännön yhteistoimintaan. Yhteistoiminta vaatii ammatillisten valta- ja vastuusetelmien hyväksymistä sekä tilaa viranomaisten vaitiolovelvolliseen, lakeihin ja ammatilliseen harkintaan perustavalle pohdinnalle. Sen sijaan yleinen, kaikille suunnattu ehkäisevä työ tai periaatteellinen arvokeskustelu eivät riitä poikkihallinnollisten ryhmien yhteistoiminnan virikkeeksi. Turhautuminen väijyy tällaisessa yhteistyössä, johon asetetaan suuria odotuksia ja tavoitteita yhteisyydestä, mutta jolla ei ole konkreettista sisältöä.

Poikkihallinnollisten ryhmien olennainen tehtävä on käsitellä sitä, milloin ammattilainen tai verkosto voi oikeutetusti puuttua lasten, nuorten ja heidän perheidensä yksityisyyteen, ja miten sen pitäisi tapahtua. Määttä toteaa, että mikään ei vakuuta ammattilaisia eikä oikeuta heidän ammatillista asemaansa siinä määrin kuin heikoilla olevien puolustaminen elämän hallitsemattomuutta ja yhteiskunnassa olevaa rakenteellista eriarvoisuutta vastaan. (Määttä 2007a; 2007b.)

Määttän tutkimusten perusteella näyttää mahdottomalta yhdistää puuttumisongelmaa käsitteleviä viranomaisryhmiä ja usein vaihtelevaan empatiaan ja moraaliseen paremmuuden tunteeseen perustuvia kansalaisryhmiä. Sen sijaan on syytä nähdä toisiaan leikkaavia, sivuavia ja toisilleen vastakkaisia ryhmiä, verkostoja ja yhteisöjä, joita voi kokeilla ja koetella.

Lainsäädäntö velvoittaa kuntia monialaiseen yhteistyöhön. Yhteensovittava johtamisen malli auttaa kuntia tehostamaan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on laatinut konkreettisen oppaan yhteensovittavasta johtamisesta. Yhteensovittava johtaminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta ja aitoa hallinnonalojen yhteistyötä. Seuraava luku etenee Marja-Leena Perälän, Nina Halmeen ja Sirpa Nykäsen yhteen sovittavan johtamisen mallia esittelevän teoksen kautta, mallista ei ole saatavilla tällä hetkellä muuta lähdekirjallisuutta.

## **2.4 Palveluja yhteensovittava johtaminen**

Yhteensovittavan johtamisen mallinavulla voidaan tehostaa lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtamista kunnissa. Mallin avulla voidaan vahvistaa strategista ja hallinnon alat ylittävää johtamista. Yhteensovittavassa johtamisen mallissa kannustetaan tarkastelemaan palveluja kokonaisuutena antaen asiakastyössä toimiville mahdollisuuden osallistua oman työnsä kehittämiseen. (Perälä ym. 2012)

LapsYTY on laaja Lasten ja perheiden palvelujen yhteensovittavan johtamisen tutkimus - ja kehittämishanke, joka on toiminut vuosina 2008–2010 ja 2010–2013. Hankkeen lähtökohtana oli tahto edistää lasten ja perheiden osallisuutta ja hyvinvointia sekä huoli lasten terveyden ja hyvinvoinnin eriarvoistumisesta sekä palveluiden pirstaleisuudesta. Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa tietoa lasten terveydestä, lasten ja perheiden palvelujen tarpeesta, saatavuudesta, käytöstä ja järjestämisestä sekä vaikuttavista ja hyvistä käytännöistä. Yhtenä hankkeen tavoitteena oli tuottaa tutkittuun tietoon ja käytännön asiantuntijuu-teen perustuva palveluja yhteensovittava johtamisen malli, joka oli toteutettu sosiaali- ja terveysministeriön, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, Opetushallituksen ja Kuntaliiton yhteistyönä. (Perälä ym. 2011a; Perälä, Salonen, Halme & Nykänen 2011b; Perälä ym. 2012.)

Yhteensovittava johtaminen vaatii johdolta ja työntekijöiltä sitoutumista lasten, nuorten ja perheiden palveluiden pitkäkestoiseen kehittämiseen kestäväen kehityksen periaatteen mukaisesti. Lisäksi se edellyttää toimintakulttuurissa tapahtuvaa muutosta, siirtymistä asiakaslähtöiseen, osallistavaan johtamistapaan. (Perälä ym. 2012, 29.)

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen suunnittelun pitää pohjautua säännölliseen ja järjestelmälliseen terveyden ja hyvinvoinnin, toimintaympäristön sekä palveluiden saatavuuden, riittävyyden ja vaikutusten seurantaan ja arviointiin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tietoja kerätään tutkimustiedosta, väestöä, asiakkaita, henkilöstöä ja toimintaa koskevista tiedoista sekä kokemustiedosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.) Tietoa tulee kerätä myös lasten, nuorten ja perheiden näkökulmasta käsin. Toiminnan suunnittelun edellytyksenä on oikeanlainen tieto lasten, nuorten ja perheiden palvelujen edellyttämistä voimavaroista. Budjetin laatiminen sektoreittain vaikeuttaa lasten, nuorten ja perheiden palveluihin kohdistuneiden resurssien seurantaa, koska esimerkiksi voimavarojen lisäys ehkäisevissä palveluissa voi näkyä vaikutuksina erityispalveluissa toisella sektorilla. (Perälä ym. 2012, 46–48.)

Monialaisen yhteistyön toivotaan merkittävästi parantavan ja tehostavan palveluja. Palveluiden toteuttaminen on usein haasteellista, eikä käytössä ole työkaluja monialaisen yhteistyön arviointiin. CAF (Common Assessment Framework) ja Sosiaalinen tilinpito (SoT) ovat työkaluja, joita voidaan soveltaa ja hyödyntää

monialaisen yhteistyön arviointiin. Näiden arviointimallien vahvuus on siinä, että ne tuovat esiin toiminnan vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet sekä tekevät läpinäkyväksi sellaista toimintaa, jota ei yleensä havaita. Lisäksi mallit ovat tapa mitata monialaisuuden hyötyjä. Mallit ovat myös asiakaslähtöisiä, joten niitä voi räätälöidä omiin tarpeisiin sopiviksi. (Ursin 2013.)

CAF:n tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa, auttaa paikantamaan toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia, yhdistää erilaisia laadunhallinnan työkaluja ja menetelmiä sekä edesauttaa julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden ja verkostojen vertailukehittämistä. Toimintatavoissa arvioidaan johtajuutta, strategioita ja toiminnan suunnittelua, henkilöstöä, kumppanuuksia, resursseja ja prosesseja. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Sosiaalinen tilinpidon tavoitteena on osoittaa toiminnan sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus samantapaisesti kuin taloudellisen tilinpidon tavoitteena on osoittaa toiminnan rahalliset tulokset ja seuraukset. Sosiaalisessa tilinpidossa laaditaan budjetti, jossa eritellään sosiaaliset tavoitteet ja näiden laadulliset ja määrälliset indikaattorit. Tämän jälkeen ylläpidetään kirjanpitoa, joka koostuu sosiaalisten tapahtumien tositteista. Sen jälkeen suoritetaan tilinpäätös, joka on vuoden sosiaalisen kirjanpidon analyysi ja yhteenveto. Lopuksi suoritetaan tilintarkastus. Sosiaalisen tilinpidon avulla pyritään uskottavasti ja läpinäkyvästi osoittamaan sidosryhmille toiminnan sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (SAN 2011.)

Kuntastrategia ja toiminta- ja taloussuunnitelma ovat keskeisiä työvälineitä kunnassa. Lasten, nuorten ja perheiden palveluiden tarkoituksena on tuoda terveyttä ja hyvinvointia lapsille, nuorille ja perheille. Toiminnan kuuluu olla perustehtävän mukaista, tuloksellista ja johdon tukemaa. Johdon pitää turvata toiminnalle riittävät edellytykset ottamalla lasten, nuorten ja perheiden palvelutoiminnan ja kehittämisen edellytykset huomioon kunnan strategiassa ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa. (Perälä ym. 2012, 43.)

Kunnilla on lakiin perustuvia suunnitteluvaihtoehtoja. Tarkoituksenmukaista on luonnollisesti koota eri tarkoituksia varten laadittavat suunnitelmat yhdeksi kokonaisuudeksi (Perälä ym. 2012, 44). Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelmassa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012) on suositeltu, että yhdessä laadit-

tavia olisivat suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, kuntien nuorisolain mukaisen nuorisopoliittisen ohjelmatyön suunnitelma ja terveydenhuoltolain mukainen hyvinvointikertomus.

Yhteensovittavassa johtamisessa palvelutoiminnan tavoitteet ja toimenpiteet liittyvät viiteen osa-alueeseen lasten, nuorten, vanhempien ja työntekijöiden osallisuuden vahvistamiseen sekä palvelujen tuottajien välisen kumppanuuden vahvistamiseen, lasten, nuorten ja perheiden tarpeiden mukaisten palvelujen saamiseen, asiakasprosessien sujuvuuden parantamiseen, hallinnonalat ylittävään johtamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja hyvinvointiin (Perälä ym. 2012, 41).

Lapsilla, nuorilla ja perheillä on oikeus tulla kuulluksi, osallistua ja vaikuttaa kunnan päätöksiin ja palvelujen suunnitteluun (Lastensuojelulaki 417/2007; Nuorisolaki 72/2006). Osallisuus edellyttää, että lapset ja nuoret saavat ilmaista mielipiteensä, saavat tietoa, voivat tehdä valintoja ja vaikuttaa ikätasonsa mukaisesti. Lasten, nuorten ja perheiden osallisuus pitää toteutua palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Nuorten mielipiteet tulee huomioida kunnallisessa päätöksenteossa. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen järjestäminen ja kehittäminen vaatii kumppanuuden kehittämistä valtakunnalliselta tasolta paikallistasolle asti. (Perälä ym. 2012, 52–54.) Järvensivun (2010) mukaan kumppanuus edellyttää luottamusta lasten ja perheiden sekä heidän kanssa toimivien ammattilaisten välillä. Se merkitsee sitoutumista yhdessä sovittuun tavoitteeseen.

Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa tarkoituksenmukaista olisi siirtää painopiste edistäviin ja ehkäiseviin palveluihin. Edistävät ja ehkäisevät palvelut tarkoittavat arjen tukea ja yhteisöllistä toimintaa, universaaleja palveluja ja kohdennettua tukea, joita tarjoavat muun muassa nuorisotyö, päivähoito, äitiys- ja lastenneuvola ja muu sosiaali- ja terveydenhuolto. Opetuksessa tuki toteutetaan kolmiportaisesti yleisen, tehostetun ja erityisen tuen keinoin. Korjaavia palveluita ovat terveydenhuollon erikoispalvelut (esim. erikoissairaanhoido), kuntoutus ja sosiaalihuollon erityispalvelut (esim. lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu). (Perälä ym. 2012, 55–66.)

Lasten, nuorten ja perheiden asiakasprosesseihin tuo sujuvuutta joustava ja helposti löydettävä tieto kunnan palveluista. Palvelujen yksilöllinen yhteensovittaminen toteutuu parhaiten, jos lapselle, nuorelle ja perheelle on nimetty työntekijä tai jos palvelut järjestetään palveluohjauskäytännön mukaan. (Perälä ym. 2012, 67–78.)

Hallinnon rajat ylittävään johtamiseen tarvitaan vertikaalista ja horisontaalista johtamista. Vertikaalinen, linjajohtaminen on kunnan tehokkaan strategisen johtamisen perusta. Tähän osallistuvat kunnan luottamusmies- ja virkamiesjohto sekä hallinnonalojen ja työyksiköiden johto. Hallinnonalakohtainen palvelujen suunnittelu voi johtaa palvelujen käyttäjien kannalta hajanaisiin palveluihin. Palvelujen koordinoitua on monissa kunnissa parannettu yhdistämällä hallinnonaloja ja palveluja yhteisen johdon alle. Horisontaalinen johtaminen, palvelujen tuottajien, organisaatioiden ja hallinnonalojen välinen koordinaatio ja toiminnan johtaminen, antaa perustan suunnitelmalliselle lasten, nuorten ja perheiden tarpeita vastaavan kokonaisuuden muodostamiselle. Horisontaalista koordinoitua on lisätty perustamalla kuntiin erilaisia johto- ja työryhmiä esimerkiksi projektien johtamiseen ja ammatillisen toiminnan kehittämiseen ja sopimalla työnjaosta ja vastuualueista. Pulmana on ollut, ettei näiden vastuita ja valtuuksia ole määritelty tarpeeksi selkeästi suhteessa linjajohtoon, jotta ne kytkeytyisivät palvelujen strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen. (Perälä ym. 2012, 79–80.)

Toimiva vertikaalisen ja horisontaalisen koordinaation mahdollistava yhteistyö vaatii yhteistyörakenteita ja yhdessä sovittuja käytänteitä. Linjajohdon tueksi voidaan nimetä monialainen johtoryhmä, esimerkiksi lasten, nuorten ja perheiden johtoryhmä. Tämän lisäksi tarvitaan kehittämiseen foorumeja, jotka mahdollistavat horisontaalisen yhteistyön, alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin suuntautuvan keskustelun sekä työntekijöiden että asiakkaiden asiantuntemuksen käytön. Tätä varten voidaan nimetä kuntaan monialaisia työryhmiä. (Perälä ym. 2012, 80.)

Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen johtoryhmä on eri hallinnonalojen yhteinen johtoryhmä. Sen tehtävänä on valmistella lasten, nuorten ja perheiden asiat kunnan strategiseen päätöksentekoprosessiin ja se tukee kunnan linjajohtoa. (Perälä ym. 2012, 80; Rousu 2008.) Monialainen työryhmä on hallinnonalojen

yhteisen johtoryhmän tukena, sen painopiste on asiakastyön kehittämisessä. (Perälä ym. 2012, 80).

Henkilöstö on johtajan tärkein ja kustannuksia sitovin investointi myös kunnassa. Henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista tulee huolehtia, sillä on suoraan vaikutuksia toiminnan tehokkuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen. Osaamisen johtaminen on osa kunnan johtamista. Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa keskeisin haaste on edistävien ja ehkäisevien palvelujen kehittäminen. Ehkäisevään toimintaan painottumisen lisäksi osaamista vahvistetaan ongelmien ratkaisemisessa ja etsivässä toiminnassa, joilla pyritään tavoittamaan sellaisia lapsia, nuoria ja perheitä, jotka ovat jääneet heille tarjolla olevien palvelujen ulkopuolelle. (Perälä ym. 2012, 91–92.)

### **3 Monialainen verkostotyö**

Monet yhteiskunnalliset muutostekijät kuten hajautuminen, polarisoituminen ja syrjäytyminen vaativat niin sosiaali- ja terveydenhuoltoa kuin koulutusjärjestelmää etsimään uusia ratkaisukeinoja lasten ja nuorten kohtaamiseen sekä heidän kasvunsa tukemiseen. Monisäikeisten asioiden ymmärtäminen ja hallinta vaativat useampaa näkökulmaa kuin yksittäinen työntekijä voi antaa. (Kontio 2010, 6.)

Verkostoyhteistyö perustuu keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen syventämiseen sekä hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. Verkostojohtamisen haasteena on löytää yhteistoiminnalliset menettelytavat ja keinot saada aikaan kollektiivisia sopimuksia, joihin verkoston jäsenet voivat sitoutua. (Kontio 2010, 6–7; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007.)

Keskinäinen luottamus ihmisten, yksiköiden ja organisaatioiden välillä edesauttaa tiedon liikkuvuutta ja luo edellytykset yhteisen oppimisen, uusien näkökulmien avaamisen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen kehittämisen.

Keskinäinen luottamus edistää yhteistyötahojen sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimintoihin. Luottamus ja sitoutuminen ruokkivat toisiaan: luottamuksen osoittaminen tukee toisia sitoutumaan ja sitoutumisen osoittaminen saa aikaan luottamusta. (Järvensivu ym. 2010, 3.)

Verkostotyöskentely ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan pitkäkestoinen, jatkuvasti kehittyvä vuorovaikutusprosessi. Luottamuksen syntyyn tarvitaan toistoja, se ei tapahdu kerralla. Verkostoitumisen prosessiluonteen ja dynaamisuuden ymmärtäminen on yksi kriittinen osatekijä verkostoitumisen onnistumiselle. (Järvensivu ym. 2010, 17–18.)

Tässä luvussa käsitellään verkostoyhteistyötä, verkostoyhteistyöhön liittyviä haasteita sekä verkostojohtamista. Verkostotyön konkretiaa käydään läpi Liperin kunnan esimerkin myötä kappaleessa 3.4.

### **3.1 Verkostoyhteistyö**

Verkostokäsite tarkoittaa joustavuutta, jatkuvuutta ja keskinäistä luottamusta tavoittelevaa epämuodollista yhteistyön organisoitumismuotoa, jolla pyritään väistämään hierarkkisen organisaation kankeutta (Bruun 2002). Verkoston toiminta pakenee teknistä hallittavuutta, ennalta asetettuja tarkkoja sääntöjä sekä staattista, pysähtynyttä rakennetta. Verkostoissa korostuvat prosessit ja toimijoiden väliset suhteet ja vuorovaikutus (Eriksson 2006, Määttä 2007a, 15 mukaan.) Tässä opinnäytetyössä verkosto on siinä olevien toimijoiden vuorovaikutussuhteiden verkko. Vuorovaikutussuhteet muodostuvat ja pysyvät yllä vuorovaikutuksen, keskinäisen kommunikoinnin avulla.

Verkostot ovat yksi oleellisimmista kehittämiskohteista sosiaali- ja terveystaloudessa. Verkostoituvaa työtä, moniammatillista yhteistyötä ja palvelujärjestelmän ylisektorista kehittäminen ovat usein vastauksena palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden kehittämiseen. (Järvensivu ym. 2010, 3; Määttä 2007a 14–15.)



Scharmer (kuvio1) on kehittänyt U-teorian verkostotyön kehittämisen prosessiin vaadittavista näkökulmista ja vaiheista. Verkostoyhteistyö vaatii heittäytymistä ja avoimuutta.



Kuvio 1. U-teoria (Scharmer 2007, Järvensivu 2014 mukaan).

Kehittämistyö etenee haasteen kautta kohti ratkaisua. Haasteiden ratkaisuihin on monta erilaista tietä. Usein haasteet kohdataan rutiinilla. Rutiinit ovat usein hyödyllisiä, koska ne vapauttavat energiaa tärkeimpiin asioihin. Kun rutiinit ovat luotuneita ja kaipaavat ravistelua, on tärkeää jarrutella nopeita ratkaisuja. Ensin on tärkeää avautua uusille faktoille. Toiseksi on tärkeää rakentaa väyliä kuunnella niitä yhteisöjä, joita haasteet koskettavat. Kolmanneksi on rakennettava luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa kaikkien avautumisen yhteisen tahtotilan syntymiselle. (Scharmer 2013.)

Näistä kehitysaskeleista muodostuu U-kirjaimen muotoinen oppimisprosessi, jossa edetään kohti konkreettisia toteutushankkeita (prototyyppien, mikrosysteemien ja ekosysteemien rakentamista). U:n pohjalle pääsy edellyttää heittäytymistä, se vaatii tilaa ja kykyä hiljentyä kuuntelemaan yhdessä, mitä tulevaisuuden muodostuminen meiltä edellyttää. Pysähtymisen kautta voidaan päästää irti menneestä ja saada samalla tilaa uudelle yhteiselle tahtotilalle ja sen vaatimille toimintatavoille. (Scharmer 2013.)

Verkostoissa toimijoiden tehtävä voi olla yhteistyön tekeminen, palvelutuotannon koordinoiminen, ongelmien ratkaiseminen, tiedon ja innovaatioiden tuottaminen sekä resurssien hankkiminen. Verkostotoimijat ovat keskenään tasa-arvoisia eikä mikään osio ole hierarkkisesti toisen osion käskyvallassa. Verkostoille on tyypillistä ongelmanratkaisu, johon yksittäinen toimija tai organisaatio ei yksin pysty. (Agranoff & McGuire 2001; McGuire 2006, 678, Nykänen 2010, 72 mukaan.)

Yhteistyöhön ja verkostoihin liittyy rajapinta-käsite. Engeström (2004, 86–87) käyttää rajapinnoista käsitettä rajavyöhyke. Rajavyöhykkeellä tarkoitetaan toimintajärjestelmien välistä aluetta, jossa vuorovaikutusta pitäisi tapahtua, neuvottelua ja vaihtoa yhteisen ymmärryksen lisääntymiseksi, toiminnan kohteen määrittämiseksi, tiedonmuodostamiseksi ja yhteistoiminnan virittämiseksi. Nykänen (2010, 83) käyttää rajapinta-käsitettä, määrittäen rajapinnan paikaksi, jossa ei välttämättä ylitetä rajoja, vaan kokoonnutaan suunnittelemaan yhteistä toimintaa. Engeströmin (2004, 86–87) mukaan rajanylityksiä tapahtuu tiedollisesti, kun rajapintasunnittelun jälkeen työstetään palveluprosessien yhteisiä tehtäviä. Toimiminen rajapinnoilla voi olla yksilöitten tai ryhmien välistä toimintaa. Varsinaiset rajanylitykset eivät ole pelkästään yksittäisiä tekoja vaan ne voivat olla monisäikeisiä ajallisesti ja paikallisesti hajautuneita tekojen sarjoja.

Verkostosuhteet voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Muodollisia suhteita rakennetaan lainsäädännön toteuttamiseksi. Verkostoissa voi olla mukana vapaaehtoisjärjestöjä ja seurakuntia, joilla ei ole lakisääteistä yhteistyövelvoitetta. Tällöin toiminnan lähtökohtana on monihallinnollinen yhteistyö, jossa julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat tuottavat palveluita yhteistyöverkostoissa. Rajapinnoilla luodaan uutta tietoa ja toimintatapaa sekä ratkaistaan ongelmia, joiden ratkaisemiseen yhdellä toimijalla tai organisaatiolla ei ole yksin mahdollisuutta. (Nykänen 2010, 82.)

Verkostoja on tutkittu kumppanuuksina, organisaatioiden välisinä vertikaalisina ja horisontaalisina suhteina sekä yhteistyönä tai toiminnan järjestelynä organisaatioiden rajapinnoilla. Verkostoja on tutkittu monista eri suunnista; organisaatioiden toiminnan ja käyttäytymisen, strategisen johtamisen, liike-elämän verkostojen, terveyspalveluiden verkostoitumisen, julkisen hallinnon, informaatio-

teknologisten tietoverkoston kannalta, sosiologisesta ja psykologisesta suunnasta sekä vuorovaikutuksen osalta. (Nykänen 2010, 72–73.)

Järvensivu ym. (2010, 11–12) ovat lähestyneet verkostoja erilaisten näkökulmien kautta. Yksikeskeisimmistä erotteluista voidaan Järvensivun mukaan tehdä ihmisten välisten sosiaalisten verkostojen ja organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen välillä. Verkostot voivat olla tietoisesti rakennettuja tai vapaasti kehittyviä. Vapaasti kehittyvien verkostojen muoto on vaihteleva ja elävä. Verkostosuhteet ovat sisällöltään heikkoja tai vahvoja, usein verkostojen sisällä on molempia. Verkostot voidaan jaotella edelleen niiden tavoitteiden perusteella jakamalla ne tuotantoverkostoihin ja kehittämisverkostoihin. Tuotantoverkostot pyrkivät tehokkuuteen järjestäessään tuotteiden ja palveluiden tuotannon. Sosiaali- ja terveysalalla moniammatilliset palvelutiimit ja integroidut palvelujärjestelmät ovat tällaisia tuotantoverkostoja. Kehittämisverkostojen tehtävänä on kehittää olemassa olevia ja uusia palveluita, innovaatioita.

Verkostoja voidaan tarkastella mikro-, meso- ja makrotason konteksteissa: paikallisina, kunnallisina, kuntien välisinä ja valtakunnallisina toiminnan muotoina. Nämä toimintatasot eroavat toisistaan verkostojen laajuuden ja sitä myöten hallittavuuden suhteen. Paikallisissa, tiiviimmissä verkostoissa asianosaiset voivat tavata, keskustella ja sopia asioista keskenään. Laajemmissa valtakunnallisissa verkostoissa paikalliset toimijat valitsevat verkostoon osallistujan, eikä niissä yleensä tavata niin paljon. (Järvensivu ym. 2010, 12–13.)

Tässä opinnäytetyössä lähestyn verkostoa vuorovaikutuksen kannalta. Tarkastelen millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa. Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on tietoisesti rakennettu, organisaatioiden välinen yhteistyöverkosto. Se on myös kehittämisverkosto, jonka tehtävänä on tuottaa uusia palveluita ja innovaatioita. Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto toimii mesotason kontekstissa, kunnallisena verkostona. Osa verkoston toimijoista toimii yli kuntarajojen, kuten poliisi ja TE-toimisto. Verkosto toimii paikallisesti ja toimijoiden on mahdollista tavata toisiinsa, keskustella ja sopia asioista keskenään.

Verkostoyhteistyö ei ole aina sujuvaa, eikä verkostoituminen ole sujunut toivotulla tavalla. Seuraavassa alaluvussa kuvataan lyhyesti verkostoyhteistyöhön liittyviä mahdollisia haasteita.

### **3.2 Verkostoyhteistyön haasteet**

Järvensivun ym. (2010, 18) mukaan verkostoitumisprosessista voidaan tunnistaa neljä keskeistä, toisiaan vahvistavaa vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu verkoston haasteen tunnistaminen, tarvittavan verkoston kartoittaminen ja motivoiminen sekä verkoston koolle kutsuminen. Toisessa vaiheessa tapahtuu yhteisten tavoitteiden luominen ja yhteisten toimintatapojenmäärittely, sekä tarvittaessa verkoston päivittäminen tavoitetta ja toimintatapoja vastaavaksi. Tähän vaiheeseen kannattaa käyttää aikaa. Seuraavana on verkoston työskentelyvaihe. Tämä kolmas vaihe on systemaattisen, pitkäjänteisen verkostotyöskentelyn aikaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi. Neljännessä vaiheessa tapahtuu verkostotyön tulosten ja verkoston oman verkosto-osaamisen levittäminen.

Todellisuudessa verkostoituminen ei kuitenkaan etene näin selkeiden vaiheiden kautta, eikä verkoston prosessin vaiheita ole aina tunnistettavissa. Verkostotyöskentely on luonteeltaan dynaamista eli jatkuvasti muuttuvaa, eikä vaiheittain etenevää. Tämä yksinkertaistettu vaihemalli helpottaa kuitenkin tunnistamaan verkoston kehittämisen perushaasteet ja auttaa suuntaamaan toimenpiteet kunkin todellisuudessa vallitsevan verkostoitumistilanteen mukaiseksi. Lähimmäksi tätä vaihemallia voidaan päästä silloin kun muodostetaan uutta verkostoa jonkin uuden haasteen ratkaisemiseksi. (Järvensivu ym. 2010, 18–19.)

Bruun (2002, 108) nostaa verkostomaisen yhteistyön haasteiksi keskittämisen, tiheyden ja sulkeutuneisuuden. Ensinnäkin monet verkostot ovat keskitettyjä eli yhdellä tai useammalla toimijalla on verkostossa keskeisempi asema kuin muilla. Nämä avaintoimijat ovat keskeisessä asemassa verkoston resurssien, informaation ja tiedon virroissa.

Kunnalliset toimijat ovat mielestäni avainasemassa muihin verkoston toimijoihin nähden. Toiseksi verkostot pyrkivät luomaan monisäikeisiä suhteita toimijoiden välille, sekä muodollisia että epämuodollisia suhteita. Tiheät verkostot ovat verkostoja, joissa toimijoiden suhteet ovat moniulotteisia. Tiheyden etuna on, että se vähentää tiedonkulun esteitä ja tehostaa yhteistyötä, mutta se voi hämärtää päätöksenteon vastuita.

Kolmantena asiana verkostot voivat olla erilaisia avoimuuden suhteen. Avoimissa verkostoissa osallistumisen rima on alhaalla, mikä tuo verkostolle "demokraattisen" luonteen. Suljetut verkostot ovat valikoivia. Verkostoilla voi olla myös sääntöjä, joissa jäsenyys määritellään. Useat verkostot ovat puoliavoimia eli ne ovat avoimia periaatteellisella tasolla, mutta käytännössä sulkeutuneet. (Bruun 2002, 108–109.)

Verkostoyhteistyön haasteisiin liittyy myös verkostojohdaminen. Verkostojohdaminen ei ole useinkaan selkeä asia verkostossa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään verkostojohdamiseen liittyviä asioita.

### **3.3 Verkostojohdaminen**

Englanninkielessä on erotettu toisistaan management ja leadership. Suomessa puhutaan tavallisesti asioiden ja ihmisten johtamisesta. Manager keskittyy tyyppillisesti asioiden johtamiseen ja luottaa järjen ja logiikan käyttöön. Leaderit puolestaan johtavat aivoillaan ja sydämellään. Management ja leadership ovat käytännön johtamistyössä toisiinsa vahvasti kytköksissä, mutta niissä on asioiden tarkastelukulma ja johtamisen painopisteet hahmotettu eri tavalla. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Yleisesti voidaan sanoa, että leadership on lähempänä verkostojohdamista kuin management. Leadershipin painopiste on organisaation työntekijöissä, hierarkian sisään rakentuvassa sosiaalisessa organisaatiossa. Työntekijöiden ja työtiimien vuorovaikutusjärjestelmää optimoimalla saavutetaan organisaation kokonaistasolla parempia tuloksia. Samaan aikaan työhön sitoutuminen ja työn laatu

paranevat kollektiivisen vastuun myötä. Tiimijohtaminen ja leadership eroavat verkostojohdamisesta siinä, että toimijoiden määrä on rajattu. Lisäksi se kohdistuu jonkin määritellyn organisaation osan (esim. osasto, yksikkö, tuotantolinja) suhderakenteen hallintaan. Verkostojohdamisessa rajat ovat häilyvämmät ja muuttuvat kaiken aikaa. Verkosto ei koostu rajatusta joukosta, vaan verkkoon liittyy satunnaisia toimijoita, esimerkiksi ulkopuolisia sidosryhmiä, myös organisaation ulkopuolelta. (Uusikylä 1999, 61–62.)

Verkostojohdaminen voidaan yksinkertaistaen määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Verkosto toimii silloin, kun se tuottaa toimijoilleen arvoa eli vastaa toimijoiden odotuksiin ja tarpeisiin. Toimivuuden edistämistä voidaan toteuttaa kahdella tavalla, ensiksi muuttamalla toiminnan rakenteita: toiminnan pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja toimijoiden välisiä suhteita. Toiseksi edistämistä voidaan tehdä olemassa olevissa rakenteissa, panostamalla sosiaalisten suhteiden toimivuuteen ja toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. (Järvensivu ym. 2010, 13.)

Verkostojohdaja voi olla yksittäinen toimija tai henkilöryhmä, joka on ottanut vastuulleen verkostotoiminnan edistämisen. Johdon keskeisiä tehtäviä on luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen. Mahdollistamisperiaatteen mieltäminen on tärkeää verkostojohdamisessa, koska verkoston itsenäisen päätöksenteon ja toiminnan mahdollistaminen voimaannuttaa verkostoa. Verkoston jäsenten valtaistaminen kasvattaa toimijoiden sisäistä luottamusta verkostoitumiseen sekä muihin verkostonjäseniin, ja siten mahdollistaa verkoston kehittymisen. (Järvensivu ym. 2010, 15–16.)

Organisaation osallistuminen verkostotyöskentelyyn muuttaa johtamista. Verkoston johtamisessa joudutaan kohtaamaan täysin erilaisten arvojen ja arvostusten kirjo. Yhteistyön kohteena oleva toiminnan johtaminen on arviointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua ja työryhmien työn mahdollistamista. Johtajan odotetaan olevan motivoitunut yhteistyön tekemiseen ja hänen odotetaan myös motivoivan muita. Verkostoyhteistyö edellyttää tehokasta vuorovaikutusta ja jatkuvaa oppimista. (Fullan 2005.)

Lipasti (2007, 306) on määritellyt verkostojohdamisessa tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hän nimeää tärkeänä seikkana muun muassa korkean

sisäisen energian itseään suuremman päämäärän kautta ja kyvyn keskittyä olennaiseen. Lipasti korostaa myös kykyä ottaa uusia näkökulmia asioihin sekä kyvyn kohdata ja hallita konflikteja. Verkostojohtajan ominaisuuksia on myös kyky oppia kriiseistä ja laittaa oma ego tarvittaessa sivuun.

Haasteelliset tavoitteet yhdessä verkoston kautta toimimiseen liittyvien organisaattorien epämääräisyyksien kanssa aiheuttavat todennäköisesti ongelmia ja kriisejäkin. Tämä osaltaan kuuluu verkostotyöskentelyyn Lipastin mielestä. Jos haasteita ei ole, on todennäköistä, että tavoitteet ovat liian helpot tai verkostoa ei hyödynnetä täysin. Verkostotyössä onkin olennaista luoda sekä verkostojohtajalle että verkostolle sellainen prosessi, joka mahdollistaa kriisien ja epäonnistumisten käsittelyn rakentavasti ja itseensä uskomista kasvattaen eikä vähentäen. (Lipasti 2007, 36.)

Verkoston johtaminen on yksi keskeisiä kysymyksiä verkostotoiminnan kehittämisessä. Verkostossa voidaan miettiä verkoston toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja johtamisen eri puolia.

Johtaminen moniorganisatorisissa, monisektorisissa ja monikontekstuaalisissa oloissa tarkoittaa perinteisten rajojen ylittymistä, julkisen sektorin päätösten toimeenpanoa laajoissa verkostoissa ja verkoston strukturointia. Monihallinnollisen verkostojohtamisen tunnusmerkistöön kuuluvat yhteisöllinen ongelman ratkaisu, selviytymiskäyttäytyminen, vuorovaikutus verkoston hallintokontekstissa sekä verkostoiden kehittämisprosessien ymmärtäminen. (Nykänen 2010, 87.)

### **3.4 Monialainen verkostoyhteistyö Liperin kunnassa**

Liperin kunta sijaitsee Pohjois-Karjalassa maakunnassa. Liperissä on noin 12 400 asukasta. Liperi on väestöltään kasvava, kolmen taajaman kunta Joensuun kaupungin läheisyydessä. Liperi on lapsiperheiden suosiossa maakunnallisessa vertailussa lapsiperheiden osuuden perheistä ollessa Liperissä yli 42 % (v.

2013). (Tilastokeskus 2014; Sotkanet; Liperin turvallisuussuunnitelma 2011–2012.)

Liperin elinkeinorakenne on palvelualavoittoinen palvelujen työpaikkojen ollessa yli 63 %, jalostuksen 20,3 % ja alkutuotannon 13,8 % työpaikkojen tullessa seuraavina. Palvelujen ja jalostuksen työpaikkojen määrät ovat muuhun maahan nähden alhaisempia. Liperin maatalousvoittoisuus näkyy puolestaan suurempana alkutuotannon työpaikkojen määränä muuhun maahan nähden. (Tilastokeskus 2014.)

Työttömyysaste on Pohjois-Karjalassa kauttaaltaan muuta maata korkeampaa. Liperin työttömyysaste on puolestaan muuhun Pohjois-Karjalaan nähden alhaisemmalla tasolla. Liperin työttömyys on noususuunnassa viimeisten vuosien aikana (taulukko 1). Nuorisotyöttömyys on Liperissä, kuten koko Suomessa ja Pohjois-Karjalassa, huolestuttavasti kasvussa. (Sotkanet, Liperin turvallisuussuunnitelma 2011–2012.) Myös taloudellinen huoltosuhte, eli työvoiman ulkopuolella tai työttömänä yhtä työllistä kohden, oli Liperissä 1,44 eli muuta maata 1,32 korkeampaa vuonna 2012. (Tilastokeskus 2014.)

Taulukko 1. Liperin työttömyys vuosina 2009–2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Työttömät, % työvoimasta	11,5	11,0	10,5	11,3	12,1
Pitkäaikaistyöttömät, % työvoimasta	1,3	1,5	1,9	2,9	3,0
Nuorisotyöttömät, % 18-24 - vuotiaasta työvoimasta	17,5	19,6	17,9	15,6	19,3

© THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet 2005–2013

Pohjois-Karjalassa jää koulutuksen ulkopuolelle 17–24-vuotiaita nuoria vähemmän kuin koko maassa keskimäärin. Liperiläisistä nuorista noin joka kymmenes jää vuosittain koulutuksen ulkopuolelle. Koulutuspaikan hyvään tai kohtalaiseen



saatavuuteen vaikuttaa Pohjois-Karjalassa todennäköisesti muuhun maahan nähden hyvin tarjolla olevien opiskelumahdollisuuksien määrä verrattuna nuorten määrään. (Punamäki 2013, 44.)

Liperiin ollaan perustamassa vuoden 2015 alusta alkaen Perhekeskus. Perustana on nykyinen perheneuvolan toiminta. Perhekeskukseen työntekijöinä jatkavat entiset perheneuvolan psykologit, sosiaalityöntekijä, puhe- ja toimintaterapeutit. Uusina työntekijöinä sinne siirtyvät sivistystoimen perheohjaaja, neuvolan perhetyöntekijä, sivistyksen koulukuraattorit, puolikkaan palvelusihteerin työpanos sekä uusi perhetyöntekijä. Perhekeskus tuottaa Liperin lapsiperheiden kaikki ennaltaehkäisevät palvelut alle 18-vuotiaille, lukuun ottamatta neuvolapalveluita ja koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon palveluita. Perhekeskus tarjoaa kotipalvelua ja ennalta ehkäisevää perhetyötä, ohjausta ja neuvontaa, kuntoutusta ja terapiaa. Perhekeskuksen työmuotoina ovat kotiin annettava kotipalvelu ja ennaltaehkäisevä perhetyö, keskusteluapu, ryhmätoiminta, ohjaus ja neuvonta, arviointi, kuntoutus ja terapia sekä psykiatriapalvelut. (Liperin sosiaali- ja terveyslautakunta 2014.)

Liperin kuntastrategiaan ja hallitusohjelmaan on vuosille 2014–2017 kirjattu tavoitteeksi lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen elämäntilanteen mukaisesti. Painopistealueina ovat muun muassa nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen, erityistä huomiota on kiinnitetty mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittämiseen. (Liperin kuntastrategia ja hallitusohjelma 2014–2017.)

Liperin hyvinvointikertomukseen (2013) on kirjattu toimenpiteitä nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Tärkeä toimija nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä on etsivä nuorisotyöntekijä, jonka kohderyhmänä ovat koulutuksen ulkopuolelle jääneet 17–24-vuotiaat nuoret. Nuorten työpajatoiminnassa etsivä nuorisotyöntekijä ja aikuissosiaalityö tekevät tiivistä yhteistyötä. Liperin nuorisotoimella käynnistyy kaksi hanketta syksyllä 2014; Nuorten yhteiskuntatakuu todeksi ja Nuorisotyötä Liperin koululla. Nuorten mielenterveys- ja päihdekuntoutujien hoito- ja palveluketjun avaaminen ja asiakasohjauksen selkiyttäminen ovat toimenpiteenä psykososiaalisten palvelujen osalta. Moniammatilliseen yhteistyöhön liittyen Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Pave ja saman verkoston kehittämissuunnitelma Veke toteuttavat nuorisolain mukaiset tehtävät ja uutena yhteistyön muo-

tona ollaan käynnistämässä nuorten ammatillisen kuntoutuksen yhteistyöryhmää Nakua. (Liperin laaja hyvinvointikertomus 2013–2016, 5–6.)

Liperissä on toiminut pitkään kaksi monialaista verkostoryhmää, jotka keskittyvät lasten ja nuorten hyvinvointiin ehkäisevällä työotteella. Pienten, alle kouluikäisten lasten hyvinvointiin keskittyvä verkosto on lapsiperheiden tukiryhmä (entinen väestövastuuryhmä). Lapsiperheiden tukiryhmät kokoontuvat säännöllisesti taajamittain ja pari kertaa vuodessa yhteisellä, isolla kokoonpanolla. Alle kouluikäisten lasten toimijoista koostuvan verkoston tavoitteena on yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen sekä kehittäminen.

Toinen Liperissä pitkään, yli kymmenen vuoden ajan toiminut verkostoryhmä on nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Se on perustettu aikoinaan nuorten ympärillä olevien toimijoiden tarpeesta tehdä moniammatillista ja monialaista yhteistyötä. Verkoston tarkoituksena on ollut yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen. Verkostossa on oman toimialan kuulumisten ja pinnalla olevien asioiden lisäksi esitelty ajankohtaisia asioita muun muassa lakiuudistusten ja hankkeiden myötä.

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkostosta on sen toimijoilta hyvät kokemukset. Verkosto on kokoontunut säännöllisesti ja sen kokoontumisissa on ollut 20–30 henkeä. Verkosto on ollut toimijoille tärkeä kanava kuulla, mitä muualla tapahtuu ja kertoa oman yksikön kuulumiset sekä esitellä yleisesti nuoriin liittyviä ajankohtaisia asioita esimerkiksi käynnissä olevien hankkeiden kautta. Verkostoitumisen kautta on tullut tutuksi muut nuorten kanssa työskentelevät tahot.

Liperissä on tehty kauan verkostoyhteistyötä moniammatillisesti ja monialaisesti. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on esimerkki hyvin toimivasta yhteistyöstä. Kuitenkin on aika ajoin hyvä pysähtyä miettimään ja arvioimaan verkoston kehittämistarvetta. Tässä verkostossa ei ole aiemmin tehty kehittämistyöskentelyä.

## 4 Opinnäytetyön tehtävät ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä ja tuottaa tietoa mitkä edellytykset on oltava kunnossa, jotta verkostoyhteistyö on mahdollista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa ja tuottaa sille toimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin kunnan nuorten palveluissa?
2. Miten monialaista verkostoyhteistyötä tulisi kehittää Liperin nuorten palveluissa?

Lasten, nuorten ja perheiden palveluja tulee tuottaa monialaisesti. Kuntia tuetaan ja veloitetaan monialaiseen yhteistoimintaan lainsäädännön ja valtakunnallisten ohjelmien ja strategioiden kautta. Palvelujen järjestämisen yhteydessä on myös ensisijaista tarkastella ja kehittää johtamista vastaamaan muuttunutta palvelurakennetta.

Kuntiin on perustettu vuonna 2011 voimaan tulleen nuorisolain myötä nuorten ohjaus- ja palveluverkostoja. Nuorten ohjaus- ja palveluverkostojen tarkoituksena on tukea nuorten kasvua ja itsenäistymistä, edistää nuorten aktiivista kansalaisuutta ja sosiaalista vahvistamista sekä parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja. (Manu & Mäkinen 2010.)

## 5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää monialaista verkostotyötä Liperin nuorten palveluissa. Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteutus (liite 1). Opinnäytetyön kohteena on Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Kehittämisprosessin aloituksesta sovittiin yhdessä ohjaus- ja palveluverkoston kanssa vuoden 2012 viimeisessä kokouksessa. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on laaja noin 20–30 hengen verkosto, joka kokoontuu neljä kertaa vuodessa.

Toteutin opinnäytetyön tiedonkeruun vuoden 2013 aikana. Toimintaympäristönä toimi Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Paveja samasta verkostosta koottu verkoston kehittämisryhmä Veke. Verkoston kehittämistoiminta on usein vaikeampaa isossa verkostossa. Kehittämistoiminnassa on tärkeää saada kaikkien ääni kuulluksi. Pienempi verkosto on helpompi hallita ja toiminta on järkevämpää. Pienemmän kehittämisryhmän kanssa aikataulujen sopiminen on helpompaa ja ajankäyttö on tehokkaampaa.

Opinnäytetyön viitekehyksenä oli soveltuvin osin kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus on suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Kehittävää työntutkimusta voi luonnehtia muutostrategiaksi, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on myös osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. (Engeström 2002, 11–12.) Tässä opinnäytetyössä kehittävää työntutkimusta on käytetty soveltaen siltä osin, kun se on mielestäni sopinut verkoston kehittämistoiminnan yhteyteen.

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toimijat ovat työskennelleet pitkään yhdessä, mutta verkoston toiminnan kehittämiseksi ei ole aiemmin käytetty erilaisia menetelmiä. Verkostoille on tyypillistä, että eri viranomaiset kokoontuvat yhteen jonkin yhteisen teeman tai tarkoituksen vuoksi ja verkosto jatkaa sitten toimintaansa ja ”alkaa elää omaa elämäänsä”. Verkoston olemassaoloa sen rakennetta, tarkoitusta ja tehtäviä on aika ajoin kuitenkin hyvä pysähtyä miettimään.

## 5.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Opinnäytetyön toteutus tapahtui vuoden 2013 aikana. Toimintaympäristönä toimi kaksi verkostoryhmää: Pave ja Veke. Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Pave, on vuonna 2011 voimaan tulleen Nuorisolain mukainen ohjaus- ja palveluverkosto. Paveen kuuluu noin 20–30 toimijaa. Paven kokouksissa kävi kerralla yleensä 15–20 osallistujaa. Joistain yksiköistä oli yksi edustaja ja toisesta useampia. Jokainen yksikkö oli saanut itse nimetä omat edustajansa. Toisten yksiköiden osallistujat vaihtelivat eri kerroilla. Osallistujien vaihtuvuuteen vaikutti osallistujien työpaineet tai miten kukin koki käsiteltävät asiat itselleen kiinnostaviksi tai tärkeiksi. Paven toimijoihin kuului sekä johtavia viranhaltijoita että rivityöntekijöitä.

Sivistystoimen toimijoita verkostossa olivat sivistysjohtaja, tukipalvelujen koordinaattori, rehtorit, opinto-ohjaaja ja kuraattori. Nuorisotoimen toimijoita olivat vapaa-aikasihteeri ja vapaa-aikaohjaaja. Terveystoiminnasta verkostoon kuuluivat osastonhoitaja ja kouluterveydenhoitaja. Sosiaalitoimesta oli edustus verkostossa sekä aikuissosiaalityöstä että lasten- ja perheiden palveluista, sosiaalitoimen toimijoita olivat: sosiaalipalvelujen johtaja, johtavat sosiaalityöntekijät, sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat. Lisäksi verkostoon kuuluivat TE-toimiston työntekijä, poliiseja, pelastuslaitoksen työntekijä ja ortodoksisen ja luterilaisen seurakunnan toimijoita sekä erityisammattioppilaitoksen oppilaspalvelujen päällikkö. Nuorten edustajana oli nuorisovaltuuston toimija.

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto on ollut toiminnassa pitkään, reilut kymmenen vuotta. Sen nimi on elänyt historiassa, alkuperäisestä nimestä ei ole varmaa tietoa. Verkoston muistioissa siitä on käytetty nimitystä verkostoyhteistyöryhmä, verkostoyhteistyökokous, verkostoyhteistyöpalaveri, verkostopalaveri, monialainen nuorten verkostoryhmän kokous, moniammatillinen verkostotyöryhmän kokous ja viimeiseksi kesäkuusta 2013 alkaen Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Myös verkoston toimijat ja tehtävät ovat vaihdelleet eri aikoina.

Toisena opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi Paven jäsenistä koostuva pienempi nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kehittämissuunnitelma Veke. Veken

jäsenet valittiin joulukuussa 2012 Paven kokouksessa. Valintaperusteena oli saada mahdollisimman monialainen edustus Paven jäsenistöstä. Veken jäsenet olivat tukipalvelujen koordinaattori, osastonhoitaja, erityisammattioppilaitoksen oppilaspalvelujen päällikkö, sosiaalipalvelujen johtaja, vapaa-aikasihteri sekä lasten ja perheiden palvelujen johtava sosiaalityöntekijä.

Paven ja Veken aikataulut rytmittyivät siten, että Veke kokoontui keväällä 2013 kolme kertaa ja syksyllä 2013 kaksi kertaa. Pave kokoontui vuoden 2013 aikana kaksi kertaa keväällä ja kaksi kertaa syksyllä. Verkoston kehittäminen ja työstäminen tapahtuu Vekessä, joka esitteli sen ideat ja tuotokset Pavelle.

## **5.2 Kehittävä työntutkimus viitekehyksenä**

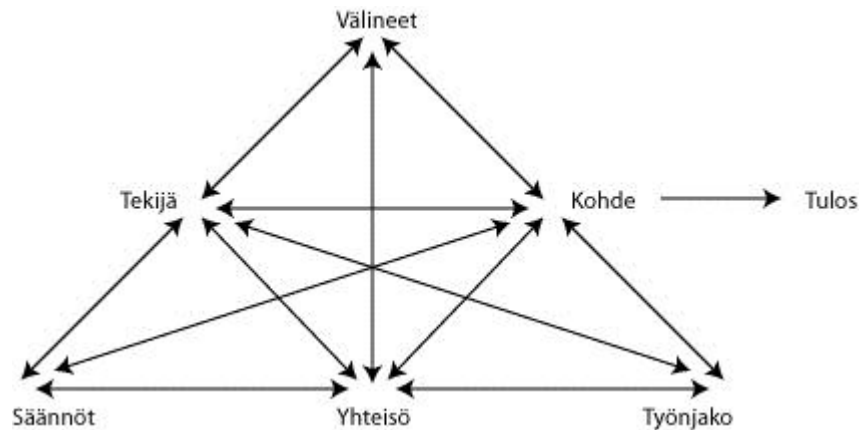
Tämä kehittämistyö toteutettiin soveltuvin osin kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaan. Kehittävä työntutkimus sopi mielestäni osallistavana ja muutokseen pyrkivänä lähestymistapana kehittämistyön lähtökohdaksi. Kehittävä työntutkimus tarjoaa myös tavan lähestyä toimintaa historiaan peilaten. Kehittävä työntutkimus on Engeströmin (2002, 9–12) mukaan suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Se on muotoutunut 1980-luvun alussa. Se ei edusta mitään yksittäistä tieteenalaa. Siinä toiminnan teoriaa sovelletaan työtoimintojen, myös työyhteisöjen ja organisaatioiden, tutkimiseen, ennen kaikkea työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi. Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka sitoo yhteen tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Kehittävä työntutkimus on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät itse analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Se ei tuo työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisumalleja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien ratkaisumallien suunnitteluun.

Kehittävän työntutkimuksen juuret ovat L.S. Vygotskin (1978), A.N. Leontjevin (1977; 1981) ja A.R.Lurian (1979) aikaansaamassa kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa. Käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteille on tyypillistä tarkastella yksilöä sisäisten mekanismiansa ohjaamana ja yhteiskuntaa omalakisena ra-

kenteena, johon ihmisten tekemisillä ei näytä olevan vaikutusta. Toiminnan teoria ei jää tähän kahtiajakoon. Toiminnan teoria muodostaa tavallaan linkin yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilön teot ja ominaisuudet nähdään yhteisöllisessä toimintajärjestelmässä, kuten työssä, muodostuvina. Toisaalta yksilöiden teot muokkaavat toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä voidaan nähdä historiallisesti kehittyvänä, ristiriitaisena ja dynaamisena. (Engeström 2002, 11.)

Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus edellyttävät historiallista tutkimusotetta. Historia ei kuitenkaan tarkoita menneiden tapahtumien luettelointia, vaan tapahtuneiden merkittävien muutosten ja niihin johtaneiden ristiriitojen erittelemistä. Historiallinen analyysi suuntaa toiminnan seuraavan mahdollisen kehitysvaiheen hahmottamiseen, edessä olevien vaihtoehtojen tunnistamiseen. Mahdollisuudet kuvataan hypoteeseina, oletuksena toiminnan seuraavasta lähikehityksen vyöhykkeestä. Lähikehityksen vyöhyke ei ole tavoitteena valmis tila tai piste, vaan nimenomaan vyöhyke, jonka poikki on kuljettava useitakin erilaisia polkuja, eikä ole itsestään selvää, mikä polku voittaa tai millainen yhdistelmä niistä syntyy. (Engeström 2004, 12.)

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian peruskäsite on kulttuurin läpäisemä kohteellinen toiminta. Toiminta on kohteellista, kyse ei ole satunnaisesta tekemisestä tai impulsseihin vastaamisesta käyttäytymisessä, vaan yhteisöllisesti merkitykselliseen tarkoitukseen suuntautuvasta, pitkäkestoisesta toiminnasta. Kulttuurin merkitys näkyy toiminnassa siten, että toimijat käyttävät kyseiselle toiminnalle kehittyneitä välineitä sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä ja merkkejä. Lisäksi toimintaa välittävät säännöt, työnjako ja yhteisö. Niiden kautta määrittyy, ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä. (Engeström 2004, 9–10.) Toiminnalla on Engeströmin mukaan melko monimutkainen systeeminen rakenne, jonka vuoksi puhutaan erityisesti toimintajärjestelmästä (kuviot 2).

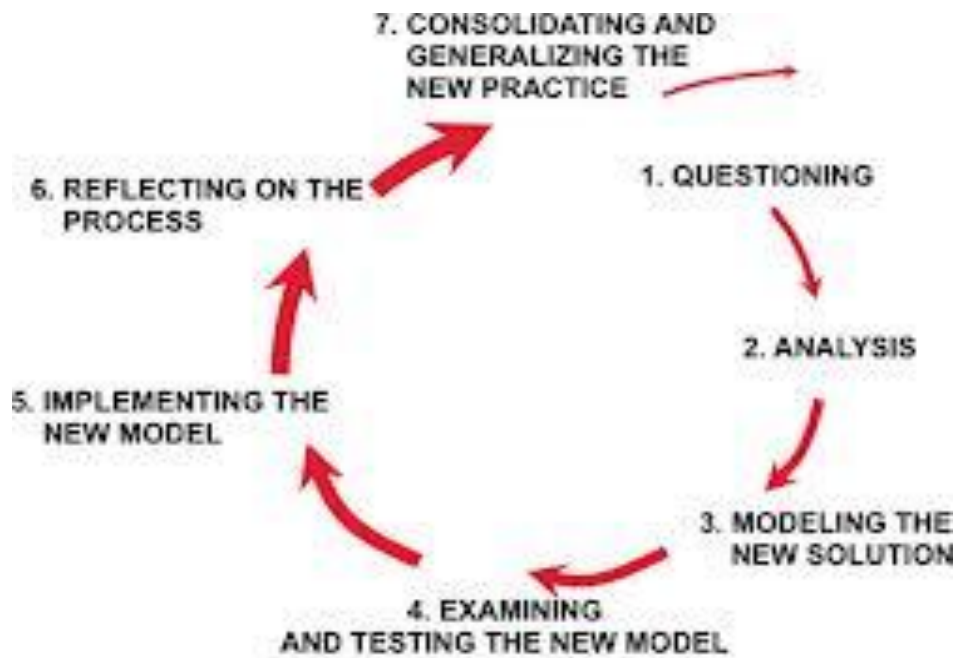


Kuvio 2. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 1987, 78, Engeström 2004, 10 mukaan.)

Toiminnan teoriaan sisältyy myös teoria ekspansiivisesta oppimisesta. Tällöin oppimisessa on kysymys annetun toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja merkittävästä laajentamisesta. Oppimisen nähdään avartavan toiminnan piiriä ja mahdollisuuksia uudelle tasolle. Ekspansiivinen oppiminen on monivaiheinen, yhteisöllinen prosessi, jossa tehdään ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli. (Engeström 2004, 13.)

Ekspansiivinen oppiminen ei useinkaan etene suoraan, vaan moniaskelisenä kehänä eli oppimissyklinä (kuviokuva 3). Ekspansiivisen oppimisen askeleet ovat yhdessä tehtyjä oppimistekoja, jotka tapahtuvat dialogin, vuoropuhelun avulla. Ekspansiiviselle oppimiselle on tyypillistä erilaisten näkökulmien törmäminen ja väittely ja ekspansion onnistumista ei mitatakaan konsensuksella, vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 60–61.)





Source: Adopted from Engeström and Sannino (2010, p. 8)

Kuvio 3. Oppimissykli. (Engeström 1999, Engeström & Sannino 2010, 8 mukaan.)

Ekspansiivisen oppimissyklin ja oppimistekojen vaiheet ovat: 1. vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen, 2. vallitsevan käytännön analyysi, 3. uuden ratkaisun mallittaminen, 4. uuden mallin tutkiminen, 5. uuden mallin käyttöönotto, 6. prosessin arviointi ja 7. uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajeneminen. (Engeström 2004, 61.)

Toiminnan kehitys ei etene suoraviivaisesti uusien piirteiden lisääntymisen kautta tai vanhojen piirteiden korvautumisella uusilla. Kehitykseen sisältyy murroksia ja kriisejä, joiden ylitsepääsemiseksi koko järjestelmää ja sen toimintaperiaatteita on muutettava laadullisesti. Tämä toiminnan laadullinen uudistuminen on monivaiheinen prosessi, jolla on oma dynamiikkansa. Kehityssykli, jonka lopputuloksena on rakentunut uusi toimintatapa, on lopulta saattanut kestää vuosia. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 1999, 13.)

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt soveltaen lähestymistapana kehittävää työntutkimusta. Kehittävään työntutkimukseen kuuluu historiallinen työote. Opinnäytetyön historia-aineisto on koottu teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluihin osallistuvat henkilöt ovat olleet Liperin ohjaus- ja palveluverkostossa sen perustamisesta alkaen.

Olen jäsentänyt ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa yhdessä verkoston kehittämisryhmän kanssa toimintajärjestelmämallin avulla. Ohjaus- ja palveluverkoston toimintajärjestelmämalli on muuttunut ja kehittynyt vuosien saatossa verkoston kohteen, tekijöiden, välineiden, työnjaon ja sääntöjen osalta. Yhteisö on pysynyt ohjaus- ja palveluverkoston koko ajan samana, vaikka sen nimi on useaan kertaan muuttunut.

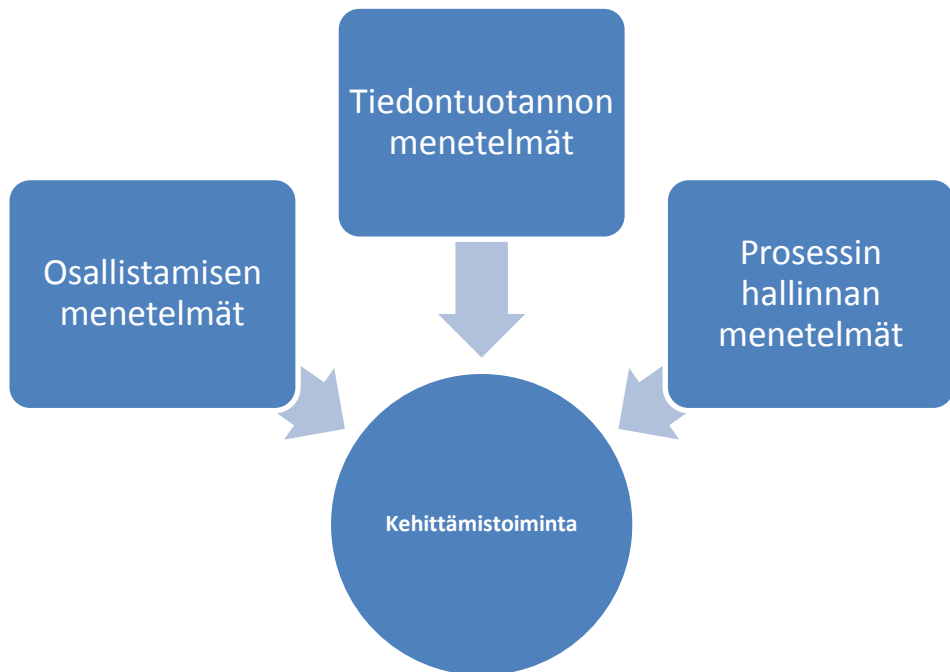
Opinnäytetyön kehittämisprosessi kuvataan ekspansiivisen oppimissykliä mukaillen. Oppimissykli ei etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Sykliä on pitänyt yksinkertaistaa ja syklin vaiheet on nimetty uudelleen kuvaamaan ohjaus- ja palveluverkoston kehittämisprosessia.

### **5.3 Menetelmälliset valinnat**

Kehittämistoiminnan menetelmiä on jaoteltu kirjallisuudessa erilaisin tavoin. Vartiaisen (1994) mukaan käytännölliset ja teoreettiset työvälineet voidaan erottaa toisistaan. Muutosykli on eräs teoreettinen työväline, sen avulla esitetään ja jäsennetään kehittämistoiminnan prosessia. Työjärjestelmien analysoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia käsitteellisiä malleja ja jäsennyksiä. Lisäksi voidaan puhua osallistumiseen liittyvistä teoreettisista työvälineistä ja muutosten hallinnassa voidaan käyttää hyväksi psykologisia "hyvän työn" malleja.

Raimo Hyötyläinen ja Magnus Simons (2007, 108) jaottelevat kehittämismenetelmiä kolmen painopisteen kautta. Kehittämissyklin avulla pyritään jäsentämään kehittämisprojektia ja pitämään sitä liikkeessä. Toiseksi kehittämisryhmätyöskentelyn avulla tutkija yhdessä henkilöstön kanssa selvittää kehitysongelmia, hahmottaa ratkaisuja ja ottaa niitä käyttöön. Kolmas keskeinen asia on mallien ja menetelmien luominen ja käyttäminen.

Kehittämismenetelmien jäsentelyissä on yhteisiä piirteitä, vaikka jäsennykset eroavat toisistaan. Voidaan puhua prosessin hallintaan, osallistamiseen ja tiedontuotantoon kohdentuvista menetelmistä (kuvio 4). (Rantanen & Toikko 2009, 71.)



Kuvio 4. Kehittämistoiminnan menetelmät. (Rantanen & Toikko 2009, 71.)

Projektikehittämisen kulmakivenä voidaan pitää toimijoiden osallisuuden merkitystä. Tärkeimmät hankkeen toteutukseen osallistuvat ja sen vaikutusten kohteena olevat tahot pitäisi ottaa hankkeen suunnitteluun ja päätöksentekoon mukaan jo hankevalmistelun alusta lähtien (Silfverberg 1996, 9). Tämä lisää tahojen hankkeeseen sitoutumista. Osallistaminen tapahtuu usein erilaisten ryhmätyöskentelyjen ja keskusteluiden kautta. (Rantanen & Toikko 2009, 72–73.) Osallisuus ja osallistaminen ovat keskeisessä asemassa kehittämistyössäni. Verkosto on osallistunut alusta alkaen kehittämistoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Olen valinnut osallistamisen menetelmäksi learning cafe -menetelmän, koska se mielestäni sopi hyvin keskustelun ja ideoinnin välineeksi noin 10–15 hengen ryhmälle. Learning cafe -menetelmässä jokaisen osallistujan ääni tulee kuulluksi ja kaikkien mielipide on yhtä tärkeä. Menetelmän avulla pyritään luomaan konsensus, yhteinen näkemys asiasta. (Verkostojohtamisen opas 2014).

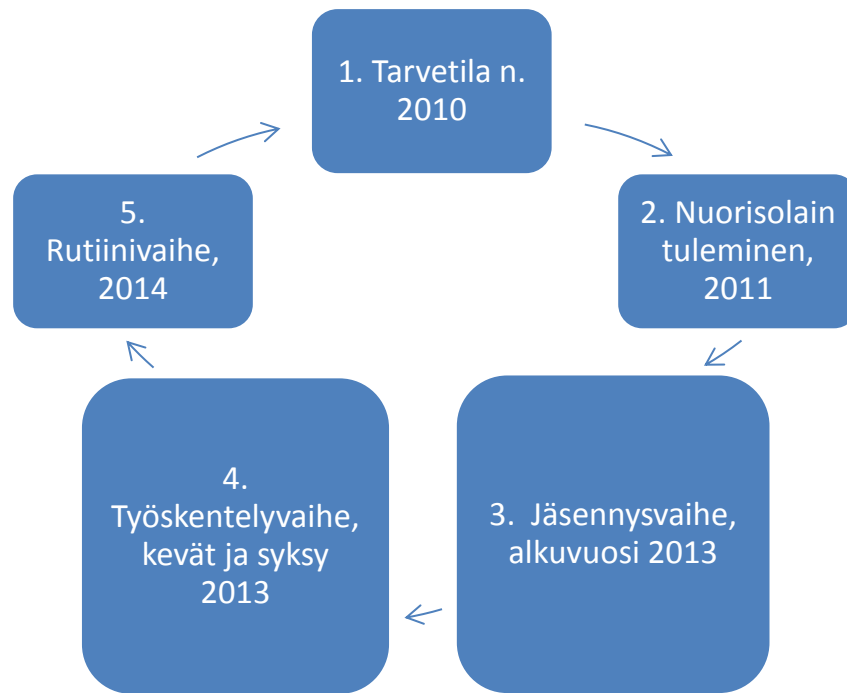
Opinnäytetyöni tiedontuotannon menetelmänä olivat teemahaastattelut. Teemahaastattelu tarkoittaa Anttilan (2007, 124) mukaan puolistrukturoitua eli avorasti jäseneltyä haastattelurunkoa, joka toimii juonena keskustelun kululle. Haastattelija rakentaa esiyymmärryksen tai taustateorian pohjalta ajattelun mallin asiakokonaisuudesta ja sen sisältämistä suhteista. Haastattelun aihe on kontekstisidonnainen, eikä haastateltavan anneta poiketa siitä vapaasti omille urille. Vastaaja kertoo haastattelussa oman käsityksensä haastattelijan antamista teemoista.

Rantasen & Toikon (2009, 73–74) mukaan tutkimuksellisessa kehittämisessä tiedontuotannolla on tärkeä merkitys. Kehittämistoiminnassa tiedontuotanto toimii enemmän kehittämisen välineenä kuin itsetarkoituksena. Kehittämistoimintaan liittyvillä tutkimusmenetelmillä voidaan analysoida kehittämisen toimintaympäristöä. Virallisista dokumenteista ovat organisaatiokaaviot ja toimenkuvat, mutta käytännön toimintatavat ja niiden taustalla olevat ajattelumallit eivät selviä virallisista asiapapereista. Toimintaympäristön analyysissä on merkittävää tarkastella organisaation kulttuurisia syvärakenteita, kuten arvoja ja perusolettamuksia. Tätä voidaan lähestyä muun muassa historiallisten tarkastelujen kautta (esim. Engeström 2002).

#### **5.4 Kehittämisen prosessin eteneminen**

Kuvaan prosessin kehittämisen ekspansiivisen oppimissyklin avulla. Valitsin ekspansiivisen oppimisen kehän, joka mielestäni kuvaa hyvin verkoston oppimista. Engeström (2004, 62–63) kuvaa organisaatiot toimintajärjestelminä. Ekspansiivinen oppiminen on toimintajärjestelmien sisäisten ja niiden välisten ristiriitojen kehkeytymistä ja ratkaisemista. Ristiriidat ovat ekspansiivisen oppimisen voima. Ne eivät ole kielteinen tai torjuttava ilmiö, vaan elämän ja kehityksen luonnollinen ja mukaan kuuluva piirre. Verkosto on käynyt läpi tyytymättömyyden ja ristiriidan tuntemuksia ja edennyt niissä mielestäni ekspansiiviseen oppimiseen.

Olen voimakkaasti pelkistänyt verkoston toimintaa ja kuvannut verkoston kehittämisprosessin vaiheet mukaillen ekspansiivista oppimissykliä (kuvio 5). Verkoston kehittämisprosessin vaiheet uudelleen nimettynä ovat: tarvetila, nuorisolain tuleminen, jäsennysvaihe, työskentelyvaihe ja rutiinivaihe.



Kuvio 5. Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet (mukaillen Engeström 2002, 92; Engeström 1987, 189 mukaan).

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tarvetila ajoittuu 2010-luvun paikkeille. Verkosto kokoontui säännöllisesti neljä kertaa vuodessa. Verkoston tapaamiset sisälsivät kuulumiskierroksen ja esittelyt ajankohtaisista aiheista. Nuorisolain tuleminen ajoittui vuoteen 2011, joka toi uudenlaista pontta verkostoon. Verkosto nimettiin virallisesti ja sille annettiin nuorisolain velvoittamat nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävät.

Opinnäytetyöhöni liittyvän kehittämistoiminnan myötä alkoi verkoston jäsennysvaihe vuonna 2013. Verkoston kehittämisryhmässä jäsennettiin muun muassa verkoston toimintajärjestelmää Engeströmin mallin mukaisesti. Työskentelyvaiheessa luotiin kehittämisryhmässä verkoston toimintaa jäntevöittämään vuosikello. Ohjaus- ja palveluverkosto voi tehdä taloudellisia resursseja vaativia aloitteita, joten vuosikellon rakenteessa huomioitiin kunnan vuosittainen talousarvi-

on aikataulu. Vuonna 2014 verkoston toiminnassa eletään verkostosuunnitelman mukaista ensimmäistä kautta, joka on nimetty rutiinivaiheeksi. Uudenlainen toimintamalli testataan tuolloin käytännössä.

Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyöskentely ajoittuu verkoston jäsen- ja työskentelyvaiheeseen. Verkostolla on myös menneisyys ja tulevaisuus, eikä verkoston kehittämisprosessia voi mielestäni käsitellä irrallisena osana verkoston kehityskaaresta. Verkoston tarvetila ja nuorisolain tuleminen ajoittuvat vaiheeseen, jolloin kuuluiin itse yhtenä jäsenenä nuorten ohjaus- ja palveluverkoston, mutten työskennellyt siitä kehittäjän roolissa. Verkostossa tehty kehittäminen jäi elämään verkostoon kehittämisprosessin jälkeen ja rutiinivaihe kuvaa tätä jaksoa, jolloin opinnäytetyöhön liittyvä kehittämisprosessi on päättynyt.

#### 5.4.1 Tarvetila

Liperin ohjaus- ja palveluverkoston jäsenet ovat toimineet pitkään, noin kymmenen vuoden ajan, yhdessä. Verkostossa ei ole tuona aikana esiintynyt voimakkaita ristiriitoja. Verkoston toimintatapa on vakiintunut vuosien saatossa. Verkostossa ilmeni vuosien varrella yksittäisiä kyseenalaistamisia verkoston toiminnasta ja merkityksestä. Verkoston pitkät kuulumiset saivat osakseen kritiikkiä. Toisaalta verkostolta toivottiin tietoa toisten kuulumisista. Verkostossa esiintyvä tyytymättömyys oli epämääräistä. Tarvetila kuvaa verkoston ensimmäistä vuoden 2010 paikkeille osuvaa vaihetta.

Mutta kyllä mie muistan myös joitakin vuosia, että oonkokenu sen aika turhauttavaksi. Tullu vähän sellainen olo, mihin tällä pyritään, että ok kyllä voidaan käyttää kaks tuntia siihen, että vaihdellaan kuulumisia, että meillä menee hyvin ja meillä ei mee niin hyvin, et johtaako se mihinkään? Ja kyllä mie luulen, että se oli, ei pelkästään miulla, vaan myös muillakin oli vähän semmosta. Oisko se ollu 2009–2010 näitä vaiheita, et siihen, tuli mukkaan näitä, et oli aina jokin teema, et se ei oo pelkkää kuulumisten vaihtoo. (H1)

Verkosto kokoontui edelleen neljä kertaa vuodessa. Verkoston toimintaa muutettiin siten, että eri toimijoiden kuulumisten lisäksi alkoivat säännöllisesti olla mukana eri teemat, niihin liittyvät esittelyt ja muut ajankohtaiset asiat.

Ekspansiivisen syklin alkuvaiheessa on kyse suhteellisen vakiintuneesta toimintatavasta. Säännöllisesti rutiinista poikkeavat uudet ajatukset, välineet ja toimintatavat ilmenevät ensin yksilöllisinä poikkeamina, paljolti huomaamatta jäävinä häiriöinä ja innovaatioina. Vähitellen vallitsevan toimintatavan häiriöt ja arvostelu lisääntyvät ja ulkoistaminen vahvistuu. (Engeström 2002, 88.)

Ekspansiivisessa syklissä tarvetila kuvaa toimintajärjestelmätason kehitysvaihetta, jossa alkaa esiintyä erillisiä kitkatilanteita ja vielä vailla selvää kohdetta ja suuntaa olevaa tarvetta saada aikaan jokin muutos. Tässä vaiheessa tyypillisesti ilmenee tyytymättömyyttä, joka voi kohdistua henkilöihin tai henkilöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden sijasta. (Engeström 2002, 89.)

#### **5.4.2 Nuorisolain tuleminen**

Uusi nuorisolaki astui voimaan vuoden 2011 alusta. Lakimuutos tuli sopivaan saumaan Liperin ohjaus- ja palveluverkoston toiminnan kannalta. Verkosto oli toiminut kautta aikojen nuorisolain hengen mukaisesti. Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston tehtävät ovat uuden nuorisolan (693/2010) mukaiset. Verkoston tehtävien tarkoituksena on lisätä nuorille suunnattujen palvelujen keskinäistä toimivuutta ja vaikuttavuutta. Verkoston tehtävänä on kerätä tietoa nuorten kasvu- ja elinoloista sekä arvioida niiden pohjalta nuorten tilannetta paikallisen päätöksenteon ja suunnitelmien tueksi sekä edesauttaa nuorille suunnattujen palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta tavoitteena palvelujen riittävyys, laadukkuus ja saavutettavuus. Verkoston tehtävinä ovat edelleen suunnitella ja tehostaa yhteisiä menettelytapoja nuorten palveluihin ohjautumiseksi ja tarvittaessa palvelusta toiseen siirtymiseksi sekä edistää nuorten palvelujen järjestämiseen liittyvän tiedon vaihdon sujuvuutta suunnittelemalla yhteisiä menettelytapoja viranomaisten kesken. (Liperin sivistyslautakunta 2011.)

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto nimettiin sivistyslautakunnan päätöksellä nuorisolain mukaiseksi monialaiseksi verkostoksi ja sen kokoonpanoa täydennettiin lainsäädäntöä vastaavaksi. Verkostolle annettiin nuorisolain edellyttämät tehtävät, mutta verkoston toimintatapaa ei ulkoapäin eikä verkoston sisällä jäsennetty uudelleen. Verkoston vakiintunut toimintakulttuuri ei juurikaan ole muuttunut nuorisolain voimaantulon myötä. Nuorisolain mukaiset tehtävät ovat laajoja, useita toimialoja koskevia asioita.

Ekspansiivisessa oppimissyklissä puhutaan kaksoissidoksesta, joka tarkoittaa toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden välille muodostunutta kärjistyvää ristiriitaa. Työyhteisössä tämä tarkoittaa usein mahdottomia tehtäviä ja epäonnistumisia. Ristiriita koetaan sietämättömänä, mutta tarjolla olevat ulospääsytietyt ovat yhtä sietämättömiä tai kumoavat toisensa. (Engeström 2002, 90.) Kaksoissidos muodostui Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa uuden nuorisolain tulon myötä 2011. Verkoston tehtävät muotoutuivat lakisääteiksi tehtäviksi, mutta resurssia eli välineitä tai henkilöitä tehtävien tekoon ei myönnetty lisää.

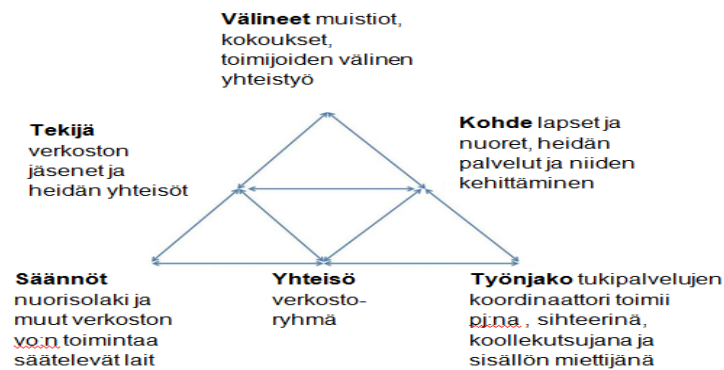
Kaksoissidoksen ekspansiivinen ratkaiseminen vaatii analyysia, ristiriidan saamista käsitteelliseen hallintaan. Analyysiin tarvitaan aineistoa ja työkaluja, joilla arjen häiriöitä ja innovaatioita voidaan työyhteisössä tallentaa ja eritellä. Analyysissa pyritään ristiriitojen tunnistamisen lisäksi löytämään uudenlainen, ratkaisun mahdollistava ponnahduslauta ajatuskokeiden ja väittelyiden avulla. (Engeström 2002, 90.)

### **5.4.3 Jäsennysvaihe**

Verkoston nykytilannetta jäsennettiin verkoston kehittämisryhmä Vekessä Engeströmin toimintajärjestelmämallin avulla (kuvio 6). Verkoston tekijöiksi miellettiin verkoston jäsenet ja heidän edustamansa yhteisöt. Säännöt muodostuvat nuorisolain ja muiden verkostossa olevien jäsenten toimintaa ohjaavasta normistosta. Käytän kuviossa lyhennettä ”vo” viranomaisen lyhenteenä. Jokaisen viranomaisen toimintaa ohjaavat osittain omat, osittain yhteiset lait ja normit sekä eettiset säännöt. Verkoston välineitä olivat kirjatut muistiot, varsinaiset

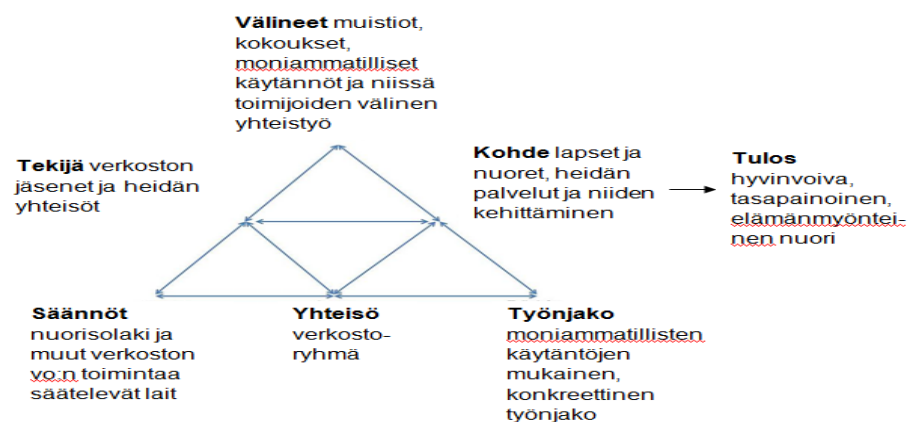


verkoston kokoontumiset ja toimijoiden välinen yhteistyö. Yhteisön muodosti verkostoryhmä eli nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Työnjako oli alkuvaiheessa tukipalvelujen koordinaattorin harteilla, hänen toimiessa puheenjohtajana, sihteerinä, koollekutsujana ja kokoontumisten sisältöjen miettijänä.



Kuvio6. Verkosto 28.1.2013.

Toimintajärjestelmää täydennettiin maaliskuussa 2013 (kuvio 7). Välineiksi lisättiin Liperissä toimivat moniammatilliset käytännöt, jotka tarkoittivat muun muassa erilaisia nuorten asioihin liittyviä käytäntöjä ja palavereja. Työnjako miellettiin näiden moniammatillisten käytäntöjen kautta tapahtuvaksi. Kohteeksi nimettiin lapset ja nuoret, lasten ja nuorten palvelut ja niiden kehittäminen. Tuloksena nähtiin olevan hyvinvoiva, tasapainoinen ja elämänmyönteinen nuori.



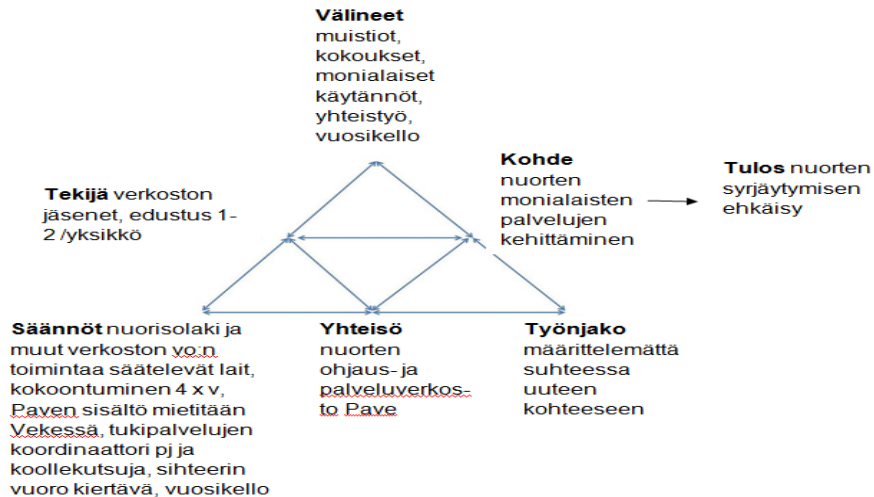
Kuvio 7. Verkosto 13.3.2013.

Kolmanteen vaiheeseen kuuluva uuden kohteen ja motiivin muodostaminen tarkoittaa työvaihetta, jossa työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun nykyvaiheen ristiriitoihin. Uusi toimintamalli ei ole vain korjauksia, vaan laadullisesti uusi kokonaisuus. Ytimenä on uusi käsitys työn kohteesta eli siitä, mitä työssä tuotetaan ja miksi. Tähän vaiheeseen liittyy myös uusien strategisten työvälineiden samoin kuin työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen. (Engeström 2002, 90.)

#### **5.4.4 Työskentelyvaihe**

Verkoston jäsenetty toimintamalli otettiin käyttöön kevään 2013 aikana. Verkoston kehittämissuunnitelmassa työstettiin verkostosuunnitelma, verkoston toiminnan tueksi (liite 2). Verkostosuunnitelma sisälsi muun muassa vuosikellon. Tilastojen ja indikaattoritiedon keruusta sovittiin kevään aikana ja uudestaan syksyllä 2013 hyvinvointikertomuksen esittelyn yhteydessä. Verkostosuunnitelman soveltaminen ja yleistäminen on edelleen osittain kesken. Vuosikellon mukainen toiminta kehittyi toiminnan myötä. Uusi toimintatapa tarvitsee vakiintuakseen ainakin vuoden kierron.

Verkoston toimintajärjestelmä kehittyi edelleen eteenpäin (kuvio 8). Verkoston tekijät eli jäsenet mietittiin uudelleen. Verkoston jäsenten edustus supistui siten, että jokaisesta yksiköstä oli mukana yhdestä kahteen toimijaa. Sääntöihin lisättiin lainsäädännön lisäksi työnjaolliset säännöt. Työnjakoa kehitettiin siten, että sihteerin vuoro muodostui kiertäväksi. Sääntönä toimi myös vuosikellon mukainen toiminta ja Veken toiminta, jossa mietitään laajemman verkostoryhmän Paven sisältö. Vuosikello toimi myös välineenä. Kohteena oli edelleen nuorten monialaisten palvelujen kehittäminen ja tuloksena nähtiin aiempaa konkreettisemmin (vrt. aiemmin: hyvinvoiva, tasapainoinen ja elämänmyönteinen nuori) nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Työnjaon määrittäminen suhteessa uuteen kohteeseen on sopimatta.



Kuvio 8. Verkoston nykytila syksy 2013

Uuden toimintamallin soveltaminen ja yleistäminen neljännessä vaiheessa tarkoittaa edellisessä vaiheessa ideoiden ja suunnitelmien tasolla luodun toimintamallin ottamista käyttöön arjessa. Tässä vaiheessa esiintyy häiriöitä ja konflikteja, joita voidaan nimetä muutosvastarinnaksi. Näiden ristiriitojen ratkominen käytännössä johtaa uuden toimintamallin muuttumiseen. Tällöin tehdään sekä kompromisseja ja perääntymisiä että uusia, oivalluksia ja käytännön ratkaisuja. (Engeström 2002, 91.)

#### 5.4.5 Rutiinivaihe

Vuoden 2014 aikana eletään verkoston rutiinivaiheen muodostumisen aikaa. Verkosto toimii ensimmäistä varsinaista kautta vuosikellon mukaisesti. Verkoston puheenjohtaja vaihtui syksyllä 2014. Aiemmin puheenjohtajana toimi tukipalvelujen koordinaattori, mutta tämä määräaikainen tehtävä kunnassa lakautettiin. Puheenjohtajaksi vaihtui sivistyspalvelujen johtaja.

Liperin ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa olivat syyskuussa 2014 esittelemässä Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen järjestämässä Nuorisotakuuseminaarissa hyvinvointipalvelujen koordinaattori (entinen tukipalvelujen koordinaattori) ja lasten ja perheiden palvelujen johtava sosiaalityöntekijä.

Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen ja arviointi tarkoittavat siirtymistä tilaan, jossa uusia käytäntöjä noudatetaan tietoisesti. Uudet käytännöt vahvistuvat, niiden ympärille alkaa muodostua näkymättömiä sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, symboleja, ajattelumalleja ja tottumuksia. Tässä vaiheessa työyhteisö voi pysähtyä arvioimaan omaa muutostaan, mihin sisältyy jo uudenlainen kritiikki. Tämä kritiikki edustaa usein muuttuneen työyhteisön lähimpiä naapureita ja yhteistyökumppaneita. Näistä ristiriidoista muodostuvat ainekset seuraavaan kehityssykliin. (Engeström 2002, 91.)

Ristiriidat synnyttävät häiriöitä ja vaativat ratkaisuja. Toiminnan häiriöiden ja muutosmahdollisuuksien käsittämiseksi on olennaista tuntea aiempia muutoksia. Mennyttä ei saada takaisin, mutta siitä voidaan oppia. (Engeström 2004, 12.) Koko ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan sanoa toiminnan lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpäisemiseksi. Kokonaisen kollektiivisen toimintajärjestelmän tasolla lähikehityksen vyöhyke tarkoittaa välimatkaa vallitsevan, epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja, sen ristiriitoin ratkaisun tuovan, historiallisesti mahdollisen uuden toimintamallin välillä. (Engeström 2002, 93.)

## **5.5 Aineisto ja sen analysointi**

Tutkimusaineisto kerättiin Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston jäseniltä learning cafe-menetelmän ja teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut muodostivat pääaineiston ja learning cafen aineisto toimi täydentävänä aineistona.

Kerroin joulukuussa 2012 nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Paven kokouksessa, että aikomukseni oli tehdä opintoihin liittyvä opinnäytetyön Liperin ohjaus- ja palveluverkoston kehittämisestä, mikäli se heille käy. Olin aiemmin ollut yhteydessä verkoston puheenjohtajaan ja esittänyt pyyntöni kehittää verkostoa opinnäytetyön merkeissä. Toimin verkoston jäsenenä ja nyt laajentaisin rooliani verkoston kehittäjän/tutkijan rooliin opinnäytetyön tekemisen ajaksi. Verkoston pu-

heenjohtajan mielestä voin toimia verkoston kehittäjänä/tutkijana. Paven jäsenet suostuivat verkoston kehittämiseen yksimielisesti.

Keräsin joulukuussa 2012 Learning cafe -menetelmän avulla Paven mielipidettä kolmesta teemasta: verkoston kehittämistoiminnan tarpeesta, verkoston johtajuudesta ja verkoston rakenteesta (liite 3). Learning cafen kahvilapöytiä oli kolme ja jokainen ryhmä työskenteli itsenäisesti. Learning cafe -ryhmät tekivät jokainen oman fläppi-paperin, johon kirjoittivat esille tulevat asiat tai laittoivat asiat fläpille post it -lapuihin. Verkoston johtajuutta pohtinut kahvilapöytä kirjasi tuotoksen fläpille mind map-muotoon. Itse en osallistunut kahvilapöytäkeskusteluihin. Toimin työskentelyn ajan tarkkailijan ja kellovahdin roolissa. Huolehdin, että jokainen kahvilapöytäkierron kesti saman verran. Learning cafe-työskentelyn päätteeksi jokainen ryhmä esitteli toisille tuotoksensa.

Aineiston analyysin aloitin lukemalla fläppi-paperit useaan kertaan. Tarkastelin aineistoa ilman määritelmiä tai ennakoasettamuksia. Tällöin voidaan puhua induktiivisesta lähestymistavasta, mikä tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 2008.)

Tarkastelin mitä fläpeille oli kirjattu ja jäsensin kirjaukset teema-alueisiin. Teemojen muodostumista ohjasi toinen tutkimuskysymys (Eskola & Suoranta 2008) eli miten monialaista verkostoyhteistyötä tulisi kehittää. Aineistosta muodostui kaksi teemaa: verkoston toimintatapojen ja yhteistyön kehittäminen sekä verkostojohtamisen vahvistamisen edellytykset (kuvio 9).



Kuvio 9. Monialaisen verkostoyhteistyön kehittämisedellytyksiä

Tutkimusaineistosta jätettiin pois aiheita, jotka eivät vastanneet toiseen tutkimuskysymykseen. Näitä poisjääneitä aiheita olivat verkostoitumisen hyödyt ja verkoston merkitys toimijoille.

Kerroin joulukuussa 2012 Paven kokouksessa, että tarkoitukseni on haastatella kahta, kolmea verkoston toimijaa ja kartoittaa verkoston eri vaiheita ja verkostotyöskentelyä verkoston historian aikana. Paven jäsenet ehdottivat haastateltaviksi kahta verkoston alkuperäisjäsentä, jotka olivat nuorisotoimen ja koulutoimen edustajat. Sekä nuorisotoimen että koulutoimen edustaja ovat olleet verkostossa mukana alusta lähtien, he ovat olleet aktiivisia toimijoita ja heillä on paljon tietoa verkoston eri vaiheista. Sekä nuorisotoimen että koulutoimen edustaja olivat paikalla kokouksessa ja he suostuivat haastateltaviksi.

Tein teemahaastattelut huhtikuun 2013 alussa (liite 4). Toteutin haastattelut haastateltavien työpaikoilla samana päivänä. Nauhoitin molemmat haastattelut. Koulutoimen edustajan haastattelu tapahtui koululla. Koulutoimen edustajalla oli samaan aikaan harjoittelija seuraamassa hänen työtään ja koulutoimen edustaja esitti toiveen, että harjoittelija saisi seurata haastattelua. Harjoittelija oli osan aikaa mukana seuraamassa koulutoimen edustajan haastattelua. Nuorisotoimen edustajan haastattelu tapahtui vapaa-aikatoimistossa. Nuorisotoimen edustaja esitti toiveen, että haastattelussa olisi mukana toinen nuorisotoimen edustaja, joka on myös verkoston alkuperäisjäsen. Nuorisotoimen haastattelu muuttui siten parihaastatteluksi. Litteroin molemmat haastattelut sanasta saan.

Teemahaastattelujen analysointimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen laadullinen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka etenee aineiston pelkistämisen eli redusoinnin, ryhmittelyn eli klusteroinnin kautta teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstrahointiin (Miles & Huberman 1994, Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 mukaan).

Aineiston redusoinnissa luin litteroidun tekstin useaan kertaan. Redusointia ohjasi tutkimustehtävän kaksi tutkimuskysymystä, jotka mukaan koodasin litteroidun tekstin olennaiset ilmaukset. Koodaus tapahtui erivärisillä kynillä. Listasin alleviivatut ilmaisut peräkkäin eri papereille. Analyysiyksikkönä toimi lauseen osa tai ajatuskokonaisuus.

Aineiston klusteroinnissa kävin alkuperäisilmaisut tarkasti läpi ja etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmittelin ja yhdistin luokaksi sekä nimesin luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 110) mukaan luokitteluyksikönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys.

Aineiston klusteroinnin jälkeen tulee aineiston abstrahointi, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta merkityksellinen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointia voidaan pitää osana tätä prosessia. Abstrahoinnissa edetään alkuperäistiedon käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin pitkään kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Hämäläinen 1987, Tuomi & Sarajärvi 2009, 111 mukaan.) Kuviossa 10 on kuvattu aineiston ryhmittelyprosessi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Kuvio 10. Esimerkki aineiston ryhmittelyprosessista (tutkimuskysymys 1)

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<b>Millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin kunnassa ?</b>				
<i>"on vähän kuullu mitä siellä on, niinku mitä missäkin on ollut menossa"</i>	Kuullut muiden verkoston toimijoiden kuulumiset	Kuulumisten vaihto	Vuorovaikutus	<b>Verkoston toimintakulttuuri</b>
<i>"järjestökentältä tulevat ihmiset on vähän toisenlaisessa roolissa"</i>	Järjestöjen rooli oli epäselvä	Järjestöjen rooli	Roolit	
<i>"rajanvetäminen ois vaikeaa—nuorisjärjestöt, sosiaalialajärjestöt vai—tuleeko urheiluseurat mukaan.."</i>	Rajanvetämisen hankaluudet järjestöjen osalta			
<i>"onko se sellainen ryhmä, missä on vain johtoportaan ihmisiä vai-- missä on käytännön työntekijät"</i>	Keskustelua onko verkostossa johtajia vai työntekijöitä	Työntekijät ja johtajat verkostossa	Toimijoiden väliset suhteet ja suhteiden toimivuus	
<i>"on ollu varmaan aaltoliikettä, et miten siihen on sitouduttu"</i>	Verkostoon sitoutuminen on vaihdellut	Verkostoon osallistuminen ja sitoutuminen	Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen verkostoon	
<i>"jos joku kokee, et tää ei oo mun alaa, niin ei oo välttämättä tullu sit paikalle"</i>	Verkostoon osallistuminen vaihteli esillä olevan teeman mukaan			

Teemahaastatteluaineistosta tehdyn sisällönanalyysin perusteella muodostuivat vastaukset opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Olen täydentänyt toisen tutkimuskysymyksen vastauksia learning cafe –aineistosta tehdyllä teemoittelulla.



## 6 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä. Verkostoyhteistyön kohteena oli Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Pave. Paven jäsenistä koottiin verkoston kehittämisryhmä Vekke. Vekessä tehtiin ohjaus- ja palveluverkoston verkostosuunnitelma. Verkostosuunnitelma sisälsi verkoston tehtävät ja tavoitteet, Paven ja Veken kokoonpanot ja kokoontumiset sekä vuosikellon rytmittämään ja jäntevöittämään verkoston toimintaa.

Opinnäytetyön myötä tuotettiin tietoa mitkä edellytykset on oltava kunnossa, jotta verkostoyhteistyö on mahdollista. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin kunnan nuorten palveluissa ja toisena kysymyksenä miten sitä tulisi kehittää Liperin nuorten palveluissa.

### 6.1 Vaikuttavuutta yhteistyöllä

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että monialainen verkostoyhteistyö on Liperin nuorten palveluissa asiakaslähtöistä ja kehittämismyönteistä. Verkoston toimintaa määrittää vankka toimintakulttuuri. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää millaista monialainen verkostoyhteistyö on Liperin kunnan nuorten palveluissa. Tutkimuksessa pääkäsitteiksi muodostuivat ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta: verkoston toimintakulttuuri, verkoston toiminnan määrittely ja nuorten palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Verkoston toimintakulttuuriin sisältyvät yläluokat: vuorovaikutus, roolit, toimijoiden väliset suhteet ja suhteiden toimivuus sekä keskinäinen luottamus ja sitoutuminen verkostoon. Verkostossa vuorovaikutus sisältää alaluokat: kuulumisten vaihto ja tutuksi tulemisen muiden toimijoiden kanssa. Verkostossa on kuullut

muiden toimijoiden kuulumiset ja voinut kertoa oman yksikön kuulumiset verkostolle. Valtion ja seurakuntien edustajat saivat verkostotyöskentelyn kautta tietää mitä tapahtuu kuntatasolla.

Roolit sisältävät koolle kutsujan, nuorisotoimen, järjestöjen ja verkoston jäsenen roolit. Verkoston kutsui koolle, se taho missä oli seuraava kokoontuminen. Verkoston toiminnan käynnistäneellä nuorisotoimella on ollut useita rooleja verkostossa, kuten puheenjohtajan ja sihteerin roolit. Järjestöjen roolia verkostossa on myös mietitty. Rajan vetämistä erilaisten järjestöjen osalta pidettiin hankalana. Muiden verkoston jäsenten rooleja ei ollut nimetty. Käytän aineiston sitaateissa haastateltavista henkilöistä lyhennettä H1, H2 tai H3.

Sit se ehkä koettiin, et järjestökentältä tulevat ihmiset on vähän toisenlaisessa roolissa mitä kaikki muut.-- et onko nuorisojärjestöt, sosiaalilajijärjestöt vai onko, tuleeko urheiluseurat mukkaan --aika vaikee vetää sit se raja. (H3)

Toimijoiden väliset suhteet ja suhteiden toimivuus koostuivat seuraavista alaluokista: työntekijät ja johtajat verkostossa, epävirallinen verkostoyhteistyö, virallinen verkostoyhteistyö ja sosiaalisten suhteiden toimivuus. Verkostossa on ollut mukana sekä työntekijöitä että johtajia. Verkoston perustamisvaiheessa oli toivottu nimenomaan rivityöntekijöiden mukana olemista verkostossa. Liperissä on pitkät perinteet monialaiselle verkostoyhteistyölle. Aluksi verkostoyhteistyö sisälsi epävirallisia kokoontumisia ilman muistioiden kirjaamista. Verkostoyhteistyö on ollut sujuvaa, eikä siinä ole esiintynyt konflikteja.

Niin meillähän oli sellasia epävirallisia, käytiin aamukahvit juomassa silontällönsemmosella porukalla missä oli koulujen väkkee ja sotenväkkee ja poliisi ja nuorisotoimee ja niistä ei varmaan edes muistioita kirjoitettu, vaan ne oli sellasia, että juteltiin missä mennään. (H2)

Verkoston toimintakulttuuriin sisältyivät myös keskinäinen luottamus ja sitoutuminen verkostoon. Luottamus ja sitoutuminen koostuvat luottamuksellisesta ilmapiiristä ja verkostoon osallistumisesta ja sitoutumisesta. Verkostossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Vaitiolovelvollisuuden koettiin olevan verkostossa itsestään selvää. Verkostoon osallistumisessa ja sitoutumisessa on ollut vaihtelua. Eri yksiköiden tilanne näkyy verkostoon sitoutumisessa. Mikäli jossakin yksikössä on ollut työntekijöiden vaihtuvuutta, pitkään jatkunutta kiirettä tai muita ristiriitoja, niin ne heijastuivat verkostoyhteistyöhön sitoutumisessa.

--et siinä onollu varmaan aaltoliikettä, et miten siihen on sitouduttu ehkä. Koska mulla on mielikuva, et jossakin vaiheessa luterilainen seurakunta, tietysti heilläkin saatto olla kaikennäköstä, vaihtu ihmiset ja oli osa-aikaeläkeläistä ja muuta. Niin oli useampi palaveri, että heiltä ei ollu kettään. --sosiaalitoimella oli jossakin vaiheessa se ihan kaaottinen vaihe jollanka oli usseempisemmonen, et sosiaalitoimesta ei ollu, varsinkaan lastensuojelu. (H1)

Verkoston toiminnan määrittelyyn kuuluvat yläluokat: verkoston toimintatavat, verkoston tavoitteet, verkoston tehtävät, pelisäännöt, moniammatillisuus ja monialaisuus verkostossa, verkoston rakenteen miettiminen ja virallinen nuorisolain mukainen verkosto. Verkoston toimintatapoihin sisältyvät kuulumiskierros, eri teemat ja vierailut eri yksiköissä. Kuulumiskierros on ollut verkoston toiminnan ytimenä alusta alkaen. Eri teemat ja vierailut eri yksiköissä ovat tulleet mukaan toimijoiden pyynnöstä myöhemmässä vaiheessa.

Verkoston tavoitteet sisältävät alaluokat: tavoitteena verkostoituminen sekä tavoitteena tietojen vaihto ja muihin tutustuminen. Verkoston tehtävät sisältävät nuorisolain mukaiset tehtävät ja viralliset raportoinnit. Pelisäännöt koostuvat tapaamistiheydestä, eri paikoissa kokoontumisesta ja kokoontumisen sopimisesta syksyisin. Verkoston toimintaan ovat kuuluneet säännölliset tapaamiset. Verkosto on kokoontunut alkuaikoina harvemmin ja noin viimeisen viiden vuoden ajan neljä kertaa vuodessa. Verkosto on kokoontunut eri paikoissa, muun muassa eri kouluilla. Moniammatillisuus ja monialaisuus verkostossa sisältävät alaluokat: verkoston moniammatillisuus ja verkoston monialaisuus.

Niin, ainakin näin jälkeinpäin voi ajatella, et mikä, siinä oli se pääpointti. Oli just se verkostoituminen ja tietojen vaihto ja se, että ihmiset tuli tutuksi, koska se sitten sitä muuta yhteydenpitoa helpottaa ihan hirvittävän paljon, kun tietää toi on se ihminen, joka vastaa puhelimeen, kun mä soitan tämmösisistä asioista. (H2)

Verkoston rakenteen miettiminen sisältää verkoston tehtävän ja kokoonpanon miettimisen, toimintamallin puutteen ja nuorisolain mukaisen ryhmän. Virallinen nuorisolain mukainen verkosto koostuu verkoston nimeämiseen liittyvistä alaluokista. Verkosto on vuodesta 2011 alkaen uuden nuorisolain mukainen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Verkoston toiminta, tehtävät ja kokoonpano ovat virallistettu sivistyslautakunnassa.

Nuorten palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti sisältää yläluokat: palveluiden ja hankkeiden esittelyt, uudet faktat, ohjeet/ohjelmat/strategiat, nuorten

osallistamisen sekä nuorten tilanteen huomioimisen monipuolisesti. Verkostossa on esitelty nuorten palveluita ja erilaisia hankkeita. Nuorten palveluista ovat käyneet kertomassa Poliisin nuorten tiimi ja nuorisoverstas, myös työpajan edustajat ovat käyneet esittelemässä kunnan nuorten kesätyöohjelmaa. Verkostossa on esitelty Kelpo-, Mylly- ja Vetävä-hankkeita. Verkosto on käynyt tutustumassa muun muassa uuteen lastensuojeluyksikköön Outokummussa. Verkostossa on käyty läpi uusien lakien, kuten nuorisolain ja lastensuojelulain sisältöjä.

Ohjeet/ohjelmat/strategiat sisältävät nuorisostrategian työstämisen sekä ohjelmien ja oppaiden tekemisen. Verkostossa on työstetty nuorisostrategiaa. Päihdeohjelman ja perhepalveluoppaan tekemistä varten on ollut kunnassa omat ryhmänsä. Nuorten osallistaminen sisältää alaluokat: nuorten puuttumisen verkostosta ja nuorisovaltuuston edustus. Verkostoon ei ollut aluksi nimetty nuorison edustusta. Nuorisovaltuuston edustaja on nimetty verkostoon myöhemmässä vaiheessa. Nuorten mukana ei ole ollut kuitenkaan kovin runsasta. Nuorten tilanteen huomioiminen monipuolisesti koostuu alaluokista erilainen tieto nuorista eri toimijoilla sekä keskusteluilta nuorten aiheuttamista ongelmista. Verkostossa on käsitelty nuoriin liittyviä asioita ja sitä kautta on saatu sitä muodostettua yhteistä kuvaa nuorten tilanteesta. Nuorten aiheuttamiin ongelmiin liittyen verkosto on järjestänyt keskusteluillan.

Yhtenä vuonna oli sellanen tilanne --näissä nuorisoporukoissa, että ne hirmusen paljon törttöili tuossa kaupoilla muistelen, että tässä kirkonkylällä tossa K-marketilla ja S-marketilla, siis nimenomaan niinku tupakoiivat oven eessä ja asiakkaille huutelivat ja pelasivat niitä pelejä ja kaikkea muuta. --sit muistan, että tässä verkostoryhmässä sovittiin, että pidetään semmonen keskusteluilta, semmonen tilaisuus, mihinkä kutsuttiin kauppojen edustusta, vanhempia, sitten nuokkarin ihmisiä ja koulu-puolen ihmisiä. Oliko siellä sitten poliisia ja muuta, sit tietysti vanhemmat-- (H1)

Monialaisella verkostoyhteistyöllä on Liperin kunnassa pitkät perinteet. Paikallinen verkosto on tärkeä yhteinen foorumi, jossa tutustaan muihin sekä vaihdetaan tietoja ja kuulumisia. Tiedonvaihdon kautta saadaan eri toimijoiden erillisistä näkemyksistä muodostettua yhteinen kuva nuorten tilanteesta. Seuraavassa alaluvussa tuodaan esille miten monialaista verkostoyhteistyötä voisi kehittää toimijoiden itsensä mielestä.

## 6.2 Verkostoyhteistyö tarvitsee rakenteita ja johtamista

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että monialaisen verkostoyhteistyön kehittäminen sisältää toimintatapojen ja johtamisen kehittämisen sekä tiedon- tuotannon vahvistamisen lisäksi poliittisen sitouttamisen ja vaikuttamisen elementtejä. Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten monialaista verkostoyhteistyötä tulisi kehittää Liperin nuorten palveluissa. Toisen tutkimuskysymyksen pääkäsitteiksi tutkimuksessa muodostuivat: poliittinen sitouttaminen ja vaikuttaminen, toimintatapojen kehittäminen ja verkostojohdamisen kehittäminen. Toisen tutkimuskysymyksen tuloksissa on käytetty sekä teemahaastatteluiden että Learning cafen analyysien kautta saatuja vastauksia.

Poliittinen sitouttaminen ja vaikuttaminen sisältävät seudullisen verkoston kehittämisen ja verkoston aseman vahvistamisen. Seudullisen verkoston kehittäminen koostuu seudullisen verkoston suunnittelusta, seudullisen verkoston edusta ja haitoista sekä ilmapiiristä seudullisen ryhmän osalta. Seudullista verkostoa on suunniteltu uuden nuorisolain voimaantulon yhteydessä Liperin, Joensuun ja Kontiolahden edustajien kesken. Verkoston suunnittelu on jäänyt kuitenkin kesken ja vastuukysymykset ovat jääneet avoimiksi. Kunnat nimesivät tuolloin paikalliset verkostot virallisesti seudullisen verkoston sijaan. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että seudullisen verkoston hyödystä ei oltu varmoja, muuten kuin tilastojen ja tiedonkeruun osalta. Tutkimuksessa korostui, että paikalliset verkostot pitää säilyttää seudullisen verkoston ohella. Seudullisuus ja Joensuu- keskeisyys ei koettu olevan välttämättä hyvä asia, koska paikallista tuntemusta nuorista pidettiin tärkeänä asiana.

Et sen tehtävä kannatta aika tarkkaan miettiä, ettei menetä tätä paikallista, mitä meillä on niinku ollu tässä. Koska minulla on pikkusen pelko, että ei sillä Liperin kunnan sivistyslautakunnalle tai sosiaalilautakunnalle, josta lähtee ne esitykset eteenpäin, oo sen isompaa merkitystä tuleeko se Joensuusta vai.. Jossakin tapauksessa saattaa olla se, kun tulee sieltä se esitys, niin sitä ei katota niin tärkeeks kuin, jos se tulis meidän omalta ryhmältä, jossa on paikallinen asiantuntemus taustalla varmasti. --mikä se hyöty ois, ehkä näiden tilastojen kasaamiseen. Mut kuka sen ottaa vastuulleen? (H3)

Verkoston aseman vahvistaminen koostui verkoston arvoallan lisäämisestä ja verkoston näkyvyydestä kunnassa. Verkoston toivottiin saavan lisää arvoallaa,

joka voisi tapahtua sivistyslautakunnan avulla. Verkoston arvioitiin olevan melko tuntematon monelle työntekijälle ja lautakuntien jäsenille kunnassa.

Verkoston toimintatapojen kehittäminen koostuu tiedonkeruun kehittämisestä, työtapojen arvioinnista, asiakasnäkökulman vahvistamisesta sekä verkoston hyödyntämismahdollisuuksista kehittämistyössä ja strategiatyöskentelyssä. Tiedonkeruun kehittäminen sisältää lisäresurssin tarpeen tiedon keräämiseen, tiedonkeruun määrittelyn sekä tiedonkeruun paikallisen päätöksenteon pohjaksi. Verkoston tehtäväksi on annettu muun muassa kerätä tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista. Tutkimuksessa tuli esille, ettei verkostolle ole annettu lisäresurssia tehtävän toteuttamiseen. Tiedonkeruuta ei ollut myöskään määritelty tarkemmin. Nuorisolain mukaan tiedonkeruuta pitää tehdä paikallisen päätöksenteon pohjaksi, mutta haastateltavat kokivat epävarmuutta tarvittiinko tietoa kunnassa, kun sitä ei ollut tarkemmin missään määritelty.

Se resurssointi jonkin tiedon keräämiseen, niin se pitäis antaa tälle työryhmälle, jos sitä tietoo päätöksenteon pohjaks oikeesti tarvitaan. Nythän me saadaan tätä tietoo omien päätöksiemme pohjaks, siinähan se toimii. (H2)

Työtapojen arviointi sisälsi verkoston tavoitteiden miettimisen ja kuulumiskierroksen miettimisen. Verkoston koetaan toimivan tällä hetkellä toimijoiden nykyisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkoston nykyiset tavoitteet koskivat verkostoitumista, tietojen vaihtoa ja muihin toimijoihin tutustumista. Verkoston tavoitteena ei voinut olla laajemmat linjaukset, kuten nuorten hyvinvointi. Verkoston kuulumiskierroksen pituutta kohtaan sisältyy tyytymättömyyttä. Tutkimuksessa nousi esiin toive kuulumiskierroksen kehittämisestä esimerkiksi yksiköittäin tapahtuvaksi.

Asiakasnäkökulman vahvistaminen koostui nuorten osallistamisesta. Tutkimuksessa nousi esille, että nuoria pitäisi osallistaa verkostoon enemmän mukaan. Osallistamisen kautta nuoret sitoutuisivat heitä koskeviin asioihin paremmin. Verkostoon on nimetty nuorisovaltuuston edustaja, mutta nuorten mukana olo on ollut verkostossa käytännössä vähäistä.

Verkoston hyödyntämismahdollisuudet kehittämistyössä ja strategiatyöskentelyssä nähtiin moninaisina. Verkostoa voisi hyödyntää kehittämistyössä, strategi-

oiden tekemisessä/uudistamisessa sekä verkostoa voisi hyödyntää lausuntojen ja kannanottojen antajana päätöksenteossa.

Niin, hyvä ihme, kun siinä on niin eri alojen ihmisiä. Sitä voisi hyödyntää, ihan siis olemassa olevana verkostona, moniammatillisena verkostona, vaikkapa just lausuntojen antajana tai sit oikeesti, jos miettii, vaikka pitää jokin strategia uudistaa tai mikä tahansa tämmönen, niin se, jos mikä. (H1)

Monialaista verkostoyhteistyötä voidaan kehittää verkoston toimintatapojen ja yhteistyön kehittämisen kautta. Learning cafe-aineiston teemoittelussa verkoston toimintatapojen ja yhteistyön alateemoja ovat: toimintatapojen kehittäminen ja yhteistyön laajentaminen. Toimintatapojen kehittäminen sisälsi vierailut eri yksiköihin ja vierailijoiden käymisen verkostossa. Puheenvuorojen kehittäminen sisälsi sektoreittain olevat lyhyet puheenvuorot, jotka toimitettaisiin etukäteen puheenjohtajalle. Yhteistyön laajentaminen koski verkostoyhteistyötä naapurikuntien verkostojen kanssa.

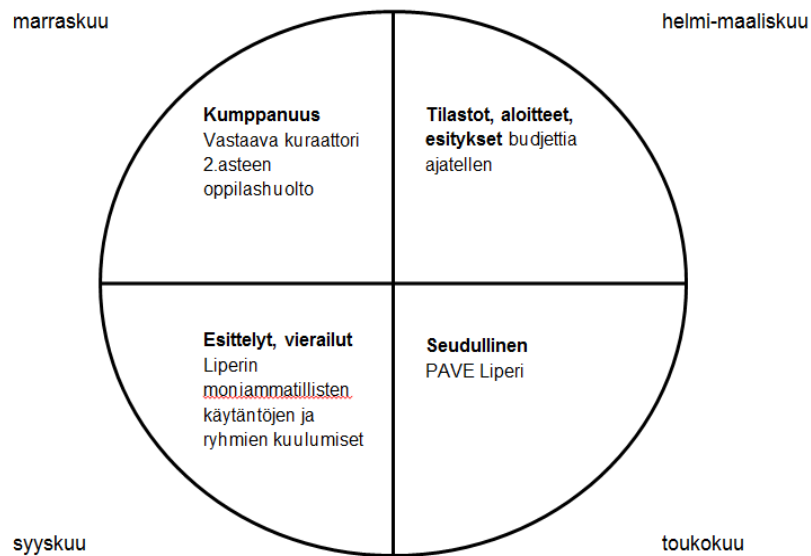
Verkostojohtamisen kehittäminen sisältää johtajuuden verkostossa. Johtajuutta ei ollut verkostossa määritelty. Johtajuus toteutui verkostossa työnjaollisesti ja sivistystoimilähtöisesti.

Monialaista verkostoyhteistyötä voidaan kehittää vahvistamalla verkostojohtamisen edellytyksiä. Learning cafe-aineiston teemoittelussa verkostojohtamisen edellytyksiä ovat: johtajuuden määrittely, johtajuuden edellytykset ja toimijoiden vastuun määrittely. Johtajien määrä voi vaihdella verkostossa. Johtajuus voi olla pysyvää tai kiertävää. Verkostojohtamisessa tarvitaan laajaa näkemystä ja yhteistyötaitoja. Verkoston johtajan ja verkoston jäsenten välinen yhteistyö tulee olla tiivistä. Jokaisella verkoston jäsenellä on vastuu verkostossa sovittavien asioiden eteenpäin viemisestä omien kontaktien kautta.

### **6.3 Verkostosuunnitelma**

Opinnäytetyön tuotoksena Liperin ohjaus- ja palveluverkosto Paven toiminnasta tehtiin verkostosuunnitelma, joka sisältää verkoston tehtävät ja tavoitteet, ko-

koonpanon ja vuosikellon. Verkoston vuosikellossa huomioitiin verkoston viralliset tehtävät ja talousarvion kulku kunnassa (kuvio 11). Pave kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Vuosikello on verkoston karkea toimintasuunnitelma, jonka sisältöä tarkennetaan vuosittain tapahtuvan päivityksen yhteydessä.



Kuvio 11. Vuosikello

Vuosikellossa helmi-maaliskuun teemana on nuorisolain mukainen tietojen keruu. Kootut tiedot ja tilastot esitellään Pavessa. Mahdolliset esitykset seuraavan vuoden budjettia varten tulee tehdä jo kevään ensimmäisessä kokouksessa. Talousarvioita työstetään kunnassa kevästä alkaen ja se valmistuu syksyn aikana. Toukokuussa verkoston teemana on seudullinen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto. Vuonna 2014 oli ensimmäinen seudullinen ohjaus- ja palveluverkoston kokoontuminen Joensuussa. Vuonna 2015 seudullinen verkosto kokoontuu Liperissä.

Paikallisen verkoston teemana toivottiin olevan erilaisten palveluiden ja hankkeiden esittelyt sekä vierailut eri paikkoihin, näitä asioita esitellään syyskuussa kuulumisten lisäksi. Marraskuu toimii kumppanuuskertana. Vuonna 2013 olivat paikalliset järjestöt esittäytymässä. Vuonna 2014 esittäytyy Liperin kuraattori-palvelut ja Joensuusta toisen asteen oppilashuolto.

Verkostosuunnitelma on rakennettu napakkaan muotoon. Verkostosuunnitelma toimii sekä nuorten ohjaus- ja palveluverkostolle että sidosryhmille työvälineenä.



Verkostonsuunnitelman avulla voidaan esitellä verkostoa ja lisätä sen tunnettavuutta kunnassa. Verkostosuunnitelma voi toimia myös uuden verkoston jäsenen perehdyttämisen välineenä. Verkostosuunnitelma toimii myös verkoston toiminnan arvioinnin välineenä. Verkostosuunnitelma päivitetään kerran vuodessa syksyisin toimintakauden alussa, jolloin samalla arvioidaan edellistä kautta.

## **7 Pohdinta**

Monialaisen verkostoyhteistyön kehittäminen oli pitkä ja monivaiheinen prosessi. Pitkään toimineella nuorten ohjaus- ja palveluverkostolla on historia ja tulevaisuus. Kehittämisprosessi oli yksi vaihe verkoston toiminnan aikana. Prosessin tuotoksena yhdessä tehty verkostosuunnitelma tuo konkreettista hyötyä verkostolle myös jatkossa.

Tässä pääluvussa pohdin opinnäytetyön tuloksia ja kytken ne tietoperustaan. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus ovat työn laadullinen perusta. Prosessin pohdinta ja johtamisen näkökulma tuodaan myös esille sekä lopuksi opinnäytetyön tulosten juurruttaminen, levittäminen ja jatkokehityskohteet.

### **7.1 Tulosten pohdinta**

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä ja tuotettiin tietoa mitkä edellytykset on oltava kunnossa, jotta verkostoyhteistyö on mahdollista. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa ja tuottaa sille toimintasuunnitelma.

Monet opetus-, sosiaali- ja terveystalveluja koskevat lait, asetukset, suositukset ja ohjelmat ohjaavat palvelujen järjestäjien yhteistoimintaa kunnassa tai seudullisesti, viranomaisten keskinäistä yhteistyötä sekä yhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden parissa. Kuntien ja palvelujen järjestäjien yhteistoimintavelvoitteet koskevat palvelujen järjestämistä, palvelukokonaisuuksien suunnittelua, monialaisten toimielinten ja työryhmien nimeämistä sekä palveluiden seuranta ja arviointia. (Perälä ym. 2012, 21.) Nuorisolaissa (72/2006) on määritelty monialainen yhteistyö, jolla tarkoitetaan paikallistasolla toteutettavaa eri toimialojen viranomaisten yhteistyötä.

Monialaisen verkostoyhteistyön voidaan todeta olevan Liperin nuorten palveluissa asiakaslähtöistä ja kehittämismyönteistä. Verkoston toimintaa määrittää vankka toimintakulttuuri.

Verkoston toimintakulttuuri on ollut pitkään yhdessä toimineella verkostolla vaikiintunutta, mutta ei määriteltyä ja kirjattua. Verkoston kehittämistoiminnan yhteydessä Veken jäsenet määrittivät verkoston säännöt, välineet, yhteisön, työnjaon, kohteen ja tavoitteen/tuloksen Engeströmin toimintajärjestelmämallin mukaan. Verkoston toimintajärjestelmä sisältää ääneen lausuttuja ja sanomattomia sääntöjä. Toimintajärjestelmä sisältää mielestäni osaltaan verkoston toimintakulttuurin. Toimintakulttuuri on organisaation omaksuma tapa toimia suhteessa tiettyihin asioihin, toimintajärjestelmä kuvaa puolestaan organisaation toimintaa. Toimintakulttuuriin sisältyvät myös arvot, joita ei tässä verkostossa ole vielä työstetty. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen (2010) pitävät toimintakulttuurin käsitettä tarkoituksenmukaisena arvioitaessa organisaation kommunikaatiota, sisäisiä ja ulkoisia suhteita sekä johtamista. Toimintakulttuurin muutos tapahtuu yleensä hitaasti, mutta se on kuitenkin väistämätöntä, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti.

Engeström (2002, 48–51) tuo esille, että työpaikan toimintajärjestelmässä on erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia edustavia osaanottajia. Tätä intressien ja näkökulmien moninaisuutta kuvataan kehittävässä työntutkimuksessa moniäänisyytenä. Moniäänisyydessä on kyse myös viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Moniäänisyys näkyy osaanottajien ajattelussa, erilaisissa työtavoissa ja tottumuksissa sekä ylipäättään erilaisessa työorientaatiossa. Osallistujat viestivät vuorovaikutustilanteissa erilaisista lähtökohdista ja tulkintakehyksistä käsin.

Kontion (2010, 21) mukaan olemassa olevia toimintatapoja on vaikea muuttaa, mikäli vallitsevaan tilanteeseen koetaan olevan tyytyväisiä. Kokonaisvaltainen kehitystyö vaatii koko henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista uusien asenteiden ja toimintatapojen oppimiseen. Verkostot tarvitsevat osaamisen jakamiseen aluksi vahvaa ohjausta, tukea ja resurssointia, ennen kuin uusi toimintatapa omaksutaan uudeksi toiminnaksi. Uusi toimintakulttuuri vaatii henkistä, taloudellista ja hallinnollista tukea.

Luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä korostetaan kirjallisuudessa verkostoista puhuttaessa. Myös tässä tutkimuksessa luottamus ja sitoutuminen nousivat esille. Verkoston osallistujien pidempikestoiset poissaolot huomioitiin ja niihin kytkettiin mukaan osallistujan yksiköiden mahdolliset epätasapainoa aiheuttavat tilanteet. Tutkimuksessa viitattiin muiden yksiköiden mahdollisiin ”kaoottisiin” tilanteisiin tai työntekijöiden vaihtuvuuteen, jotka heijastuivat yhteistyöhön ja verkostotyöskentelyyn.

Luottamuksen merkitys ei tullut niin suoraan esille tutkimuksessa, kuin ennakkoin. Luottamusta oli ehkä sitoutumista vaikeampi puhe sanoiksi. Luottamus tuli esille rivien välistä puhuttaessa miten tärkeää oli, että toimijat tulivat tutuiksi, joka helpotti yhteistyötä monella tapaa ja miten tärkeää oli kuulla ja tavata muita toimijoita. Verkoston tarkoitus miellettiin olleen alusta alkaen nuorisolain mukainen, vaikka nuorisolakia ei ollut vielä säädetty 2000-luvun alkupuolella. Luottamukseen viitattiin vaitiolovelvollisuuden yhteydessä. Vaitiolovelvollisuus oli virallisille toimijoille selvää, mutta kolmannen sektorin mukaantuloa oli hankalampi määrittää tätä taustaa vasten.

Verkostotyön toimivuuden ratkaisee Järvensivun (2010, 13–14) mukaan se, onnistutaanko verkostoon synnyttämään jäsenten välistä luottamusta ja sitoutumista. Verkostoissa luottamusta ja sitoutumista voidaan tarkastella ihmisten välillä, organisaatioiden ja sen yksiköiden välillä. Yksittäisten henkilöiden, yksiköiden ja organisaatioiden välillä voi syntyä luottamusta ja sitoutumista vain, jos osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan aikaa, koska luottamus rakentuu pitkäjänteisen ja toistuvan yhteistyön kautta. Luottamus ja sitoutuminen mahdollistavat tiedon liikkumisen toimijoiden kesken. Tiedon liikkuminen on kehittämistoiminnan edellytys ja se itsessään mahdollistaa luottamuksen ja sitoutumisen kehittymisen. Voidaan sanoa, että

ilman toimijoiden välistä avointa keskustelua ja tiedonsiirtoa ei synny luottamusta ja sitoutumista, ja ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei liiku. Tiedonsiirtoa voidaan pitää sekä verkostoitumisen työkaluna että verkostoitumisen tuloksena.

Tutkimuksessa nousi esille verkoston toimintatavan määrittely. Verkoston toimijat määrittävät osallistumisensa verkostoon sen toiminnan ja tehtävän kautta ja näitä asioita oli ehkä siksi myös helpompi tutkimuksessa kartoittaa. Verkoston toimintatapojen määrittely sisälsi tavoitteiden, tehtävien, pelisääntöjen ja rakenteen määrittelyn sekä monialaisuuden ja moniammatillisuuden.

Tutkimuksen ja kirjallisuuden mukaan monialaisen yhteistyön onnistumisen edellytyksinä ovat toimijoita yhdistävä huoli ja tahtotila sekä tavoite ja arvot. Yhteistyön onnistumista auttaa myönteinen asenne, toiminnan suunnitelmallisuus, dialogisuus, konkreettinen tehtävä ja toiminnan kohde, josta toimijat kokevat saavansa hyötyä omasta työstään tarkasteltuna. Eri toimijoilla asiakkaat, resurssit, toimintatavat ja tavoitteet ovat erilaisia, joten yhteisen tahtotilan ja tavoitteen muodostaminen on toiminnan kannalta olennaista. Yhteisen tiedon ja ymmärryksen etsiminen ja rakentaminen luovat pohjan tasavertaiseen ja vuorovaikutukselliseen kohtaamiseen. Onnistunut monialainen yhteistyö vaatii sekä aikaa että mahdollisuutta tutustua toisen työhön ja avata käsitteitä yhdessä. Tiedon lähtökohtana on jokaisen työntekijän asiantuntijatieto, tavoitteena on kuitenkin moniäänisyys ja sen sietäminen sekä dialogisuus. Moniammatillisen työn ydinajatuksena voidaan pitää yhteiseksi koettua, yhdessä jaettua tietoa. (Määttä 2007a, 31, Nykänen 2010.)

Vaikka tutkimuksessa korostuivat viranomaisten väliseen yhteistyöhön liittyvät kysymykset, nousivat esille myös asiakaslähtöisyys ja palvelujen kehittäminen. Verkosto toimi paikkana, jossa esiteltiin muun muassa nuoriin liittyviä palveluita ja hankkeita sekä uutta lainsäädäntöä. Ohjelmien ja oppaiden työstämistä tehtiin myös muissa kunnan ryhmissä tai koottiin uusi ryhmä sen työstämistä varten. Nuorisostrategian työstäminen oli tehty nuorten monialaisessa ohjaus- ja palveluverkostossa. Verkostossa käsiteltiin nuorten asioita yleisellä tasolla ja vaihdettiin tietoa nuorten tilanteesta. Nuorten osallistaminen verkostoon oli ollut vähäistä. Verkoston kokoonpanoon on lisätty nuorisolain uudistuksen myötä nuorisovaltuuston edustus.

Nousiainen ym. (2011, 125) ovat todenneet lapsia ja nuoria koskeneiden hankkeiden päätösraportissa Monialainen yhteistyö ja verkostomaiset työtavat lasten ja nuorten palveluissa, että nuorisolaissa korostetaan lastensuojelulain tavoin nuorten osallistamista heitä itseään koskevien palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tähän seikkaan on kiinnitetty kunnissa huomiota aiempaa enemmän. Kunnat ovat käynnistäneet nuorisovaltuustojen toimintaa, joiden kautta nuoret ovat päässeet osallistumaan omien budjettien ja eri lautakunnissa toimimisen kautta palveluiden kehittämiseen. Nuorten osallisuus ohjaus- ja palveluverkostoissa on ollut harvinaista, joissakin kunnissa nuorten edustus on toteutettu nuorisovaltuuston edustuksellisen osallistumisen kautta.

Monialaista verkostoyhteistyötä voidaan tutkimuksen perusteella lähestyä poliittisen sitouttamisen ja vaikuttamisen kautta. Verkoston aseman vahvistaminen nähtiin tärkeänä. Verkoston asemaa voi vahvistaa sen näkyvyyden ja virallistamisen kautta. Seudullisen verkoston kokoamiseen liittyi ristiriitaisiakin ajatuksia. Seudullisen verkoston tehtävät tulisi tarkoin määrittää, eikä sen pitäisi tapahtua paikallisen verkoston kustannuksella.

Monialaista yhteistyötä voidaan lähestyä nuorten palveluissa laajemmin kuin ohjaus- ja palveluverkoston kautta. Nuorten palveluihin kytkeytyy myös nuorisotakuu ja sen ympärillä tapahtuva kehittämistoiminta. Mikäli seudullinen yhteistyö tuottaa tulosta nuorisotakuun myötä, se voisi mahdollisesti tuoda luonnollista reittiä yhteistä tahtotilaa seudullisen ohjaus- ja palveluverkoston kehittämiseen.

”Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia” eli nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportissa todetaan, että nuorten palvelut integroivan palvelumallin kehittämisen lähtökohtana voi toimia paikallinen tai seudullinen palvelutarjotin ja toimijakartta. Onnistumisen ytimenä tässä kehittämistyössä on, että kunnissa lähdetään liikkeelle yhteisen strategian ja tahtotilan luomisesta. (Tuusa, Pitkänen, Shemeikka, Korkeamäki, Harju, Saares, Pulliainen, Kettunen & Piirainen 2014, 253.)

Kuntien velvoitteiden vähentämisen tueksi ollaan järjestämässä kuntakokeiluja vuosina 2015–2016. Joensuun kaupunki on hakeutunut kuntakokeiluihin ja toimii kuntakokeilun vastuukuntana. Joensuun ympäristökunnilla Liperi mukaan lukien on mahdollisuus osallistua kuntakokeiluihin. Joensuun laatimassa sopi-

musluonnoksessa kokeilukohteiksi on valittu hyvinvoinnin integroitu toimintamalli, nuorisotakuuta koskeva malli sekä asumispalveluiden toimintamalli. Nuorisotakuu-kokeilulla tuetaan nuorisotakuun paikallista toteutumista. Kunnat ja työ- ja elinkeinoviranomaiset kehittävät yhteistoimintaansa ja palvelupolkuja nuorten sijoittamisessa työhön ja opintoihin, palvelumuotojen tarjonnan lisäämistä sekä tiedonsaantia nuoren tilanteesta ja palvelujen käytöstä. Joensuussa hyvinvoinnin integroitu palvelumalli ja nuorisotakuun toteutus kuntakokeilussa on suunniteltu etenemään yhdessä. Liperi on päättänyt lähteä tähän kuntakokeiluun mukaan. (Liperin kunnanhallitus 2014.)

Verkoston kehittämiseen liittyi vahvasti myös sen omien toimintatapojen kehittäminen. Verkoston tiedonkeruuta pitäisi miettiä ja huomioida lisäresurssin tarve. Tämän hetkisillä resursseilla lakisääteinen tiedonkeruu koettiin mahdottomaksi toteuttaa. Verkoston työtapoja pitäisi arvioida, kuten kuulumiskierrosta. Jo valmiina olevaa monialaista verkostoa voisi ja tulisi hyödyntää erilaisessa kehittämistoiminnassa, kuten strategioiden työstämisessä. Verkoston toimintatapojen arvioiminen ja kehittäminen on aloitettu. Verkoston toimintaa on yleisesti arvioitu verkostosuunnitelman päivittämisen yhteydessä. Verkoston kehittämistoiminta jatkuu verkoston kehittämisryhmä Vekessä.

Monialaisen yhteistyön tavoitteet voivat liittyä palvelujen parantamiseen, kehittämiseen, tietojen keräämiseen ja niiden päivittämiseen (Atkinson, Wilkin, Stott, Doherty & Kinder 2002). Liperin ohjaus- ja palveluverkosto on asettanut monialaisen yhteistyönsä tavoitteeksi palvelujen parantamisen ja kehittämisen. Tietojen kerääminen ja niiden päivittäminen on verkoston nuorisolain mukainen tehtävä.

Nuorisolaki määrittelee ohjaus- ja palveluverkostolle tehtävät ja tavoitteet. Yhteistyön perusteet ovat isoja, yleisiä ja moraalisesti tärkeitä asioita. Perusteluissa korostuu yhteisvastuun ottaminen, holistisen ihmiskäsityksen oikeaoppisuus ja nuorten oikeuksien toteuttamisen velvollisuus. Perusteluita tuetaan tulkinnoilla nuorten syrjäytymisen massiivisista kustannuksista yhteiskunnalle. Perusteet koostuvat isoista ja yleisistä asioista, mutta monialaisen yhteistyön esteet ovat käytännön tasolla usein hyvin pieniä ja arkisia asioita, kuten aika- ja resurssikysymyksiä. (Nousiainen ym. 2011, 176.)

Ylevien periaatteiden ja arjen realiteettien ristiriitaa lisää mahdollisesti se, että osa nuorisolain tavoitteista on syntynyt erilaisten kehittämishankkeiden kokemusten kautta. Hanke- ja projektimaailmasta saadut kokemukset voivat antaa liian myönteisen kuvan lasten ja nuorten palvelujärjestelmän monialaisista kehittämismahdollisuuksista. Herää kysymys tarjotaanko kunnille erillisillä hanke-resursseilla kehitettyä hyvää, mutta ei anneta välineitä nauttia tuosta hyvästä. Hankaluutena nähdään, jos nuorisolain haasteet vain unohdetaan ja määritellään mahdottomaksi tehtäväksi. Yleisemmin tämä ristiriita näkyy lisäresurssia vaativana kunnallisena puheena. (Nousiainen ym. 2011, 176–177.)

Johtajuus verkostossa oli pulmallisempi asia kuin oletin. Oletin etukäteen, että verkostojohdamisen kehittäminen nousee verkostosta vahvana. Johtajuus oli määritetty verkostossa työnjaollisesti. Verkoston jäsenet ovat olleet ja ovat edelleen hyvin tasavertaisia keskenään, eikä johtajuus noussut tutkimuksessa kehitettäväksi asiaksi.

Verkoston johtajuus ei määriy samoin kuin johtajuus hierarkiassa. Hierarkiassa johtaja on tietty henkilö, jolla on selkeät tehtävät, mutta verkostossa johtajuus voi olla jaettua ja verkostossa tehtävät voivat määräytyä dynaamisesti tilanteen mukaan. Verkostoissa johtaminen ei välttämättä liity johtajan muodolliseen asemaan. Suomalaisessa sosiaali- ja terveystalveluiden kontekstissa verkostojohdajuus on tavallisesti kunnan palveluksessa olevalla johtajalla tai esimiehellä. (Järvensivu ym. 2010, 17.)

Jaettu johtajuus on verkostossa kuitenkin mahdollista, jopa suotavaa, sillä verkostojohdaminen on ennen kaikkea verkostoitumisen mahdollistamista. Verkoston johtajuutta voi jakaa siten, että yksi koordinoi, toinen huolehtii tiedon liikkumisesta, kolmas vastaa yhteishengen luomisesta, neljäs hyödyntää luovia yhteistyömenetelmiä. Verkostojohdajuus rooleineen ja vastuineen voi muuttua verkostoitumisprosessin aikana. (Järvensivu ym. 2010, 17.)

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyys kuvaa tutkimuksen laatua. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus ja eettinen kestävyys. Tekijän tulee huolehtia eettisistä näkökumista koko tutkimusprosessin ajan tutkimussuunnitelman teosta sen raportointiin. Eettisyys on esillä myös tutkimuksen luotettavuus - ja arviointikriteereissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Olen kiinnittänyt huomiota tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen koko tutkimusprosessin ajan. Keskeinen seikka tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on tekijän toimiminen useassa roolissa. Toimin sekä kehittäjän että tutkijan roolissa verkostossa, jossa olen itse mukana yhtenä toimijana. Pohjola (2007) tuo esille tutkijan aseman haasteellisuuden kehittämistyössä, jossa hänellä on useita rooleja. Samalla tulee esille eettisiä kysymyksiä, kuten kuinka tutkija voi tutkia kriittisesti ja luotettavasti prosessia, missä hän on toimijana mukana. Olen kiinnittänyt huomiota siihen, etten lähde liikaa ”ymmärtämään ja tulkitsemaan” vastauksia omasta orientaatiosta ja verkoston tuttuudesta käsin. Olen pyrkinyt tutkijana ja kehittäjänä kiinnittämään erityistä huomioita tutkijan rooliin liittyviin eettisiin näkökohtiin tutussa verkostossa.

Epärehellisyyttä on vältettävä koko tutkimustyön prosessin ajan. Tähän sisältyy ehdoton plagiointikielto. Tuloksia ei saa esittää ilman kritiikkiä. Tuloksia ei saa myöskään keksiä, eikä niitä pidä muunnella. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai vajavaista. (Hirsjärvi 2009a, 26.) Tässä opinnäytetyössä olen ollut mukana kehittämässä monialaista verkostoyhteistyötä. Olen kerännyt tutkimusaineistot nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toimijoilta. Tutkimusaineistot on analysoitu aineistolähtöisesti ja tulokset esitetty aineistosta käsin. En ole siis ollut yhtenä verkoston toimijana vaikuttamassa tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabelius liittyy siihen, että tutkimuksen mittaustulokset antavat saman tuloksen useaan kertaan ja ovat siten luotettavia. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata eli mittauksen pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsjärvi 2009b, 231–232.) Sep-



pänen-Järvelän (1999,42) mukaan aineiston "läpinäkyvyys" mahdollistaa aineiston periaatteellisen toistettavuuden ja mahdollisten virheiden synnyn huomaimisen.

Mäkelän (1990) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerit ovat: aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen/kulttuurinen paikka, aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja kvalitatiivisen analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. (Seppänen-Järvelä 1999, 41.)

Tutkimusaineistolla on yhteiskunnallinen ja kulttuurinen paikkansa Liperin kunnassa. Aineisto kuvaa kunnassa pitkään toiminutta verkostoa. Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden aineisto (n=3) on hieman suppea, mutta laadukas. Haastateltavat olivat verkoston alkuperäisjäseniä ja heillä oli hyvät tiedot verkostosta ja sen historiasta.

Mielestäni tutkimuksen luotettavuus on hyvällä tasolla. Teemahaastattelut ja siitä tehty aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kuvattu riittävän tarkasti. Luokitelusta tehdyt analyysipolut ovat jäljitettävissä ja lukija pystyy seuraamaan saatujen vastausten ja teoreettisen tarkastelun muodostumista. Tutkimustuloksissa on esitetty suoria haastatteluotteita, josta lukija saa käsityksen mihin seikkoihin tutkija päätelmänsä perustaa. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä, triangulaatiota (Hirsijärvi 2009b, 233). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää teemahaastattelua ja Learning cafe- menetelmää.

### **7.3 Prosessin pohdinta**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Liperin kunnan nuorten monialaista verkostoyhteistyötä. Liperissä oli tehty pitkään verkostoyhteistyötä monialaisesti. Liperissä toimi nuorisolain mukainen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Pave. Pave oli toiminut kunnassa yli kymmenen vuoden ajan. Paven nimi, toiminta ja kokoonpano olivat vaihdelleet sen toiminnan aikana useaan kertaan. Verkos-

tossa oli mukana edelleen sen alkuperäisjäseniä. Verkostossa ei ollut tehty aiemmin kehittämistyötä sen historian aikana. Verkoston kehittämistoiminnan tueksi kuntaan perustettiin verkoston kehittämisryhmä Veke, joka koostui Paven toimijoista. Veken jäsenet olivat hyvin mukana ja kiinnostuneita sen kehittämisestä koko kehittämisprosessin ajan.

Mielestäni verkosto hyötyi kehittämisprosessista, jossa se joutui pohtimaan verkoston toimintaa ja tarkoitusta ja työstämään Pavelle verkostosuunnitelman, joka sisälsi verkoston tehtävät ja tavoitteet, aikataulut ja vuosikellon. Verkostosuunnitelma on päivitetty ensi vuodelle. Päivittämisen yhteydessä on samalla arvioitu lyhyesti verkoston toimintaa. Verkostosuunnitelman käyttämistä arvioinnin välineenä voidaan kehittää edelleen. Pavessa käsiteltävät asiat mietittiin ja valmisteltiin etukäteen Vekessä, joka toi ryhtiä ja jämäköitti Paven toimintaa.

Pitkään yhdessä toimineella verkostolla on yhteinen historia. Verkoston jäsenet tuntevat toisensa, verkostoon on muotoutunut kirjoittamattomat pelisäännöt, joita ei ole aina edes ääneen lausuttu. Verkoston roolit, rutiinit ja toimintatavat ovat hitsautuneita, jotka näyttäytyvät ulospäin sujuvina käytäntöinä. Verkoston toimintakulttuuri on muokkautunut vuosien saatossa ja uudet jäsenet ”oppivat” vakiintuneen tavan verkostossa mukanaolon kautta. Verkostolla ei ollut tapana erikseen perehdyttää uutta verkoston jäsentä verkoston toimintaan.

Verkoston kehittämistoiminta tapahtui vuoden 2013 aikana. Sen oli alun perin tarkoitus kestää puoli vuotta, mutta oman tapaturmani vuoksi aikataulut pettivät ja verkoston kehittämistyöskentely jatkui vuoden loppuun saakka. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston toimijat pitivät verkoston kehittämistoiminnan aikana muotoutunutta käytäntöä Paven ja Veken yhteistoiminnasta hyödyllisensä jatkaa edelleen. Veke toimintaan kuului Pavessa käsiteltävien asioiden työstäminen etukäteen, joka jäntevöitti Veken toimintaa. Veke jatkoi toimintaansa Liperissä edelleen.

Keräsin palautetta verkoston kehittämisprosessista kesällä 2013 Veken jäseniltä (liite 5). Verkosto oli tyytyväinen verkoston kehittämistyöskentelyyn, eivätkä he osanneet nimetä siitä negatiivisia seikkoja. Veken koko koettiin sopivaksi ja Veken jäsenet asiantuntevaksi. Veken jäsenet kokivat Veken toiminnan osalta muun muassa, että asioita on saatu vietyä eteenpäin, Vekessä on käyty hyviä

keskusteluja, toiminta on ollut napakkaa ja kehittämismyönteistä. Vekeltä toivottiin jatkossa kehittämisideoita, asiallisia tilastoja, kannanottojen ja aloitteiden aikaansaamista. Veken toivottiin edelleen jatkavan asioiden kehittämistä.

Prosessin aikana koin itselleni haasteeksi useat erilaiset roolit. Toimin prosessin ajan kehittäjän/tutkijan roolin lisäksi verkoston jäsenenä ja esimiehen roolissa. Jouduin miettimään milloin olen missäkin roolissa ja mitä minulta siitä roolista käsin odotetaan. Onnistuin kuitenkin mielestäni pitämään erilaiset roolit erillään toisistaan. Hyödyin verkoston kehittäjän roolista ammatillisesti. Opin tänä aikana paljon verkoston kehittämisestä ja sain kokemuksen millaista on toimia verkoston kehittäjänä.

Verkosto tarvitsee mielestäni rakenteita. Kehittämistoiminnan aikana tehty verkostosuunnitelma toimii tässä verkoston rakenteiden jäsenyyksen välineenä. Verkostossa tarvitaan mielestäni myös johtajuutta. Verkostojohtamisen kysymykset ovat moniulotteisia ja toivon, että keskustelu verkostojohtajuudesta jatkuu Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkostossa edelleen.

#### **7.4 Juurruttaminen, levittäminen ja jatkokehityskohteet**

Liperin ohjaus- ja palveluverkosto toimii ensimmäistä vuottaan verkostosuunnitelman mukaisesti. Seuraavan vuoden verkostosuunnitelma on päivitetty. Ohjaus- ja palveluverkoston kehittämisryhmä Veke jatkaa toimintaansa, siellä työstetään Pavessa olevat asiat etukäteen. Vekessä kehitetään edelleen nuorten palveluihin liittyviä asioita. Verkostosuunnitelman mukainen toiminta ja Veken toiminnan jatkuminen juurruttavat verkostossa tehtyä kehittämistoimintaa.

Liperin ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa on esitelty verkoston kehittämistoiminnan aikana Liperin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmässä, sivistys- ja sosiaalilautakunnissa sekä ELY-keskuseminaarissa. Liperin ohjaus- ja palveluverkoston toimintaa ja nuorisotakuun toteutumista on esitelty Itä-Suomen Aluehallintovirastossa Puhetta vai tekoja – nuorisotakuuseminaarissa syksyllä

2014. Koen, että nuorten ohjaus- ja palveluverkoston näkyvyyttä on lisätty paikallisten ja seudullisten esittelyiden myötä. Esittelyjen myötä on annettu myös tietoja nuorten monialaisesta verkostoyhteistyöstä paikallisille päättäjille. Nuorten ohjaus- ja palveluverkoston verkostosuunnitelma toimii välineenä tiedon levittämisessä nuorten palveluiden monialaisesta verkostoyhteistyöstä.

Kunnissa on oltava omana tai kuntien yhteisenä toimintana nuorisolain mukaiset nuorten ohjaus- ja palveluverkostot. Verkostot on voitu kunnissa koota uusina verkostoina tai nimetä uudelleen olemassa olevista verkostoista. Liperissä toimi aiemmin monialainen verkostoryhmä, joka päivitettiin nuorisolain mukaiseksi ryhmäksi. Liperin ohjaus- ja palveluverkoston haasteena on nuorten osallistaminen mukaan verkoston toimintaan. Tällä hetkellä nuorisovaltuuston toimija on nimetty verkostoon. Nuorten osallistaminen voisi toimia verkoston jatkokehityskohteena.

Seudullista nuorten ohjaus- ja palveluverkostoa on mietitty nuorisolain voimaantulon myötä Liperin, Kontiolahden ja Joensuun edustajien kesken. Seudullisen ryhmän perustaminen jäi kuitenkin tuolloin vielä hautumaan. Seudullista verkostoa suunniteltiin 2013 ELY-keskus seminaarissa ja ensimmäinen kokoontuminen oli keväällä 2014 Joensuussa. Seuraava seudullinen kokoontuminen on vuonna 2015 Liperissä. Toisena jatkokehityskohteena voisi olla seudullisen nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kehittäminen.

## Lähteet:

- Aaltonen, K. (toim.) 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Akkerman, Y. 2011. Overcoming school failure, policies that work. Background report for the Netherlands. Ministry of Education, Culture and Science. Den Haag.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Atkinson, M., Wilkin, A., Stott, A., Doherty, P. & Kinder, K. 2002. Multi-agency Working: a Detailed Study. National Foundation for Educational Research, The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ. <http://www.nfer.ac.uk/nfer/publications/CSS02/CSS02.pdf>. 13.6.2014.
- Bruun, H. 2002. Verkosto tulevaisuuden sommitelmana. Teoksessa Inkinen, S., Bruun, H. & Lindberg, F. (toim.) Tulevaisuus. nyt. Riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab, 92–113.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Engeström, Y. & Sannino, A. 2010. Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. Educational research review. Article in press. <http://www.helsinki.fi/cradle/documents/Engestrom%20Pub/Studies%20on%20expansive%20learning.pdf>. 14.9.2014.
- Eriksson, K. 2006. Verkosto. Teoksessa Jakonen, M., Peltokoski, J. & Virtanen, A. (toim.) Uuden työn sanakirja. Helsinki: Tutkijaliitto, 84–94.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fullan, M. 2005. Leadership & sustainability. System thinkers in action. Thousand Oaks, California: Corvin Press.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Halme, N., Perälä, M-L & Laaksonen C. 2010. Yhteistyöinterventioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 10/2010. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80426/832873c2-7919-48cf-b394-11a7cd1d85b4.pdf?sequence=1>. 30.9.2014.
- Helne, T. 2002a. Syrjäytymisen yhteiskunta. Stakesin tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes.

- Helne, T. 2002b. Syrjäytymisen solmut - eli miksi syrjäytymisestä puhuminen on niin hankalaa? Teoksessa Helne, T. 2002a. Syrjäytymisen yhteiskunta. Stakesin tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes, 73-110.
- Helne, T. 2002c. Sisällä, reunalla, ulkona? Kohti relationaalista syrjäytymisen tarkastelua. Teoksessa Helne, T. 2002a. Syrjäytymisen yhteiskunta. Stakesin tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes, 169-197.
- Hirsjärvi, S. 2009a. Tieteelliselle tutkimustyölle asetetut vaatimukset. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi, 18-27.
- Hirsjärvi, S. 2009b. Tutkimuksen reliaabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi, 231-233.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Huovinen, S. 2013. Valtiovallan puheenvuoro. Mikkeli, 1.10.2013, MAMK. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy Itä-Suomessa seminaari.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen menetelmät ja käytännön kehittämistyö: haasteena tutkimuksellisuus. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes, raportteja 53. Helsinki, 104-129.
- Joensuun lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2010-2012.  
<http://www.joensuu.fi/documents/11127/257630/Joensuun+lasten+ja+nuorten+hyvinvointisuunnitelma+2010+--+2012/098a8cbe-020f-4656-bea0-31d1ebc06223>. 4.11.2013.
- Juppi, P. 2010. Media syrjäytymisen määrittelijänä ja selittäjänä. Teoksessa Laine, T., Hyväri, S & Vuokila-Oikkonen P. (toim.) Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi, 325-352.
- Järvensivu, T. 2014. Avaimet onnistuneeseen verkostoyhteistyöhön. Voimaa vanhuuteen - verkostopäivät 19.3.2014.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaavanhustyön osaamiseen - hankkeen julkaisu. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>. 6.10.2013.
- Komonen, K. 2013. Mistä syrjäytymisessä on kysymys? Syrjäytyminen käsitteenä ja puheena. Teoksessa Ronkainen, J & Punamäki, M. (toim.) Nuoret ja syrjäytyminen Itä-Suomessa. Tutkimuksia ja raportteja A: 78, 15-34. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. Oulu. TUKEVA-hanke.  
<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/99678721-328a-49f8-b1cb-495bf4215ff8>. 26.9.2013

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.

Lapsi- ja nuorisoeuro Lempäälän kunnassa. Nupon keko. Nuorten osallisuus-  
hanke 2003–2007. Versio  
27.4.2005.<http://www.lempaala.fi/@Bin/1693075/nuorisoeuro.pdf>.  
4.11.2013.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Liperin kunnanhallitus. 2014. Kuntakokeilujen toteuttaminen Joensuun kaupun-  
kiseudulla. Pöytäkirja 16.6.2014 § 142.

Liperin laaja hyvinvointikertomus 2013–2016. 5.12.2013.  
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/liperi/kokous/2013434-3-1.PDF>. 14.9.2014.

Liperin kuntastrategia ja hallitusohjelma 2014–2017.  
<http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/liperi/kokous/2013423-6-1.PDF>. 10.4.2014.

Liperin sivistyslautakunta. 2011. Pöytäkirja 14.2.2011 § 17.

Liperin sosiaali- ja terveyslautakunta. 2014. Pöytäkirja 27.8.2014 § 93.

Liperin turvallisuussuunnitelma 2011–2012.  
[http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/material/attachments/turvallisuus-suunnittelu/turvallisuussuunnittelu/turvallisuussuunnitelmia/pohjoiskarjala/66fnD5rtm/Liperin\\_turvallisuussuunnitelma\\_2011-2012.pdf](http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/material/attachments/turvallisuus-suunnittelu/turvallisuussuunnittelu/turvallisuussuunnitelmia/pohjoiskarjala/66fnD5rtm/Liperin_turvallisuussuunnitelma_2011-2012.pdf).  
30.6.2014.

Lybeck, T. & Wallden, J. 2011. Nuorisolain muutokset - monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki: Tietosanoma Oy, 25–58.

Manu, S. & Mäkinen, P. 2010. Uusi nuorisolaki parantaa varhaista tukea. Etusivu. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkolehti. Julkaistu  
4.11.2010.<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2010/0411/nuorisolaki.html>. 9.4.2014.

Määttä, M. 2004a. Moniammatilliset ryhmät ehkäisevän päihdetyön toteuttajina Helsingissä. Tutkimuskatsauksia 4/2004. Helsinki: Helsingin kaupungin tilastokeskus.

Määttä, M. 2004b. Moniammatillisten ryhmien toimintaideologiat ja nuorten hyvä elämä. Teoksessa Pajunen, P. (toim.) Samaan aikaan toisaalla... Nuoret, alueellisuus ja hyvinvointi. Nuorten elinolot -vuosikirja IV. Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisoasiain neuvottelukunta. Helsinki: Stakes, 106–116.

- Määttä, M. 2005. Multi-agency teams: a means for good youth services? In Hoikkala, T., Hakkarainen, P. & Laine, S. (eds.) *Beyond Health Literacy. YouthCultures, Prevention and Policy*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 203–218.
- Määttä, M. 2006. Poikkihallinnollinen ryhmätyö ja perheiden ongelmiin puuttuminen. *Yhteiskuntapolitiikka* 71 (6), 569–582.
- Määttä, M. 2007a. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252. Helsinki.
- Määttä, M. 2007b. Yhteinen verkosto?: Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologian laitos. Väitöskirja (artikkeli). <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/23454>. 30.8.2014.
- Notkola, V., Pitkänen, S., Tuusa, M., Ala-Kauhaluoma, M., Harkko, J., Korkeamäki, J., Lehikoinen, T., Lehtoranta, P. & Puumalainen, J. 2013. Nuorten syrjäytyminen. Tietoa, toimintaa, tuloksia? Eduskunnan tarkastusvaliokunnan julkaisu. 2013:1. Helsinki. <http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=jz32213140909180> 20.10.2014.
- Nousiainen, K., Paasivirta, A., Pitkänen, S., Turunen, S & Vehviläinen, J. 2011. Monialainen yhteistyö ja verkostomaiset työtavat lasten ja nuorten palveluissa. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2011:8. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/983/monialainen\\_yhteistyö\\_ja\\_verkostomaiset.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/983/monialainen_yhteistyö_ja_verkostomaiset.pdf). 29.9.2013.
- Nuorisolaki 27.1.2006/72 ja nuorisolain muutos 20.8.2010/693.
- Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohtamiseen? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. [http://ktl.jyu.fi/img/portal/17457/Tutkimuksia\\_25\\_nettili.pdf](http://ktl.jyu.fi/img/portal/17457/Tutkimuksia_25_nettili.pdf). 26.10.2013.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma 2012–2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:6. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/OKM06.pdf?lang=fi>. 20.10.2013.
- Perusopetuslaki. 21.8.1998/628.
- Perälä, M-L., Halme, N., Hammar, T. & Nykänen, S. 2011a. Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus. Lasten ja perheiden palvelut toimialajohta-



- jien näkökulmasta. Raportti 2011:29. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Perälä, M-L., Salonen, A., Halme, N. & Nykänen, S. 2011b. Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. Raportti 2011:36. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Perälä, M-L., Halme, N. & Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 2012:19. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi, 11-30.
- Punamäki, M. 2013. Nuorten syrjäytymisen ulottuvuuksia indikaattorien valossa. Teoksessa Ronkainen, J & Punamäki, M. (toim.) Nuoret ja syrjäytyminen Itä-Suomessa. Tutkimuksia ja raportteja A: 78, 35–84. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Rantanen, T & Toikko, T. 2009. Sosiaalialan kehittämistoiminnan metodologista paikannusta. Teoksessa Viinamäki, L. (toim.) Sosionomilta eivät hommat lopu. Ammattikäytäntöjen kehittäminen haasteena sosionomi AMK- tutkinnoissa. Raportteja ja tutkimuksia A: 1, 65–76. Kemi: Kemi- Tornion ammattikorkeakoulu. [http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/viinamaki\\_A\\_1\\_2009.pdf](http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/viinamaki_A_1_2009.pdf). 31.1.2014
- Rantapero, A. 2006. Elinkaarikustannusten mallintaminen Riihimäen kaupungissa. Prosessikuvaus. Osaavat Kunnat - Seudullisen verkostoyhteistyön koulutus- ja kehittämisprojekti 2005–2006. Julkaisuja 2006:3. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. [http://www.palmenia.helsinki.fi/hankkeet/liitteet/elinkaarimallinnuspilotin\\_prosessikuvaus.pdf](http://www.palmenia.helsinki.fi/hankkeet/liitteet/elinkaarimallinnuspilotin_prosessikuvaus.pdf). 4.11.2013.
- Raunio, K. 2006. Syrjäytyminen. Sosiaalityötä kiinnostavia näkökulmia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Rousu, S. (toim.) ja LapsiARVI kehittämisryhmä 2008. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadinta kunnissa. Opas lakisääteisen suunnitelman laadintaan. Osa 1: Suunnitelman valmistelu. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- SAN.Social audit network.2011. Social accounting and audit for the community sector. <http://www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/breaking-down-the-saa/>.31.8.2014.

- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Scharmer, O. & Kaufer, K. 2013. Leading from the emerging future. From ego-system to ego-system economies. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2009. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/93ae45f6-b7c4-403f-9dff-643b813972bf>. 25.10.2013.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Stakes tutkimuksia 1999: 104. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silfverberg, P. 1996. Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Edita.
- Silver, H. & Miller, S.M. 2003. Social Exclusion. The European Approach to Social Disadvantage. Indicators, vol.2, no.2, 1–17. <http://www.humiliationstudies.org/documents/SilverSocialExclusion.pdf>. 21.10.2013.
- Sormunen, A. 2014. Sähköinen hyvinvointikertomus tukee kuntajohtamista. Kuntajohtaminen. Kunnat.net. 19.3.2014. [http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/johdamisen\\_valineet/sahkoinen\\_hyvinvointikertomus/Sivut/default.aspx](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/johdamisen_valineet/sahkoinen_hyvinvointikertomus/Sivut/default.aspx). 19.10.2014.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Kaste 2012-2015. Raportteja ja muistioita 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf). 30.10.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Julkaisuja 2011:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf) 30.10.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2001. Terveys 2015-kansanterveysohjelma. Esitteitä 2001:8. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=42733&name=DLFE-6215.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42733&name=DLFE-6215.pdf). 30.10.2013.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle lasten ja nuorten hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:12. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/istuntopdf/selonteko-lasten-nuorten-hyvinvointi/lastenjanuortenhyvinvointi.pdf>. 22.11.2013.
- SOTKANet. Tilasto- ja indikaattoripankki, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu>. 19.10.2013.
- Takala, M. 1992. "Kouluallergia", yksilön ja yhteiskunnan ongelma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- TEM raportteja. 2012. Nuorten yhteiskuntatakuu 2013. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Raportti 2012:8. [https://www.tem.fi/files/32352/Nuorten\\_yhteiskuntatakuu\\_tyoryhman\\_raportti\\_\(2\).pdf](https://www.tem.fi/files/32352/Nuorten_yhteiskuntatakuu_tyoryhman_raportti_(2).pdf). 24.10. 2014.
- Tilastokeskus. 2014. Kuntien avainluvut. Päivitetty 17.4.2014. Liperi. <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/426.html>. 17.6.2014.
- Tuusa, M., Pitkänen, S. Shemeikka, R., Korkeamäki, J., Harju, H., Saares, A., Pulliainen, M., Kettunen, A. & Piirainen, K. 2014. Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia. Nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2014:15. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Nuorten yhteiskuntatakuu 2013. TEM raportteja 2012:8. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.tem.fi/files/32290/TEMrap\\_8\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/32290/TEMrap_8_2012.pdf). 20.10.2013.
- Ursin, M. 2013. Monialainen yhteistyö ja sen arviointi nuorisopalveluissa - kirjallisuuskatsaus. Opit käyttöönhanke. [http://www.sosiaalikehitys.com/uploads/Ursin\\_Monialainen\\_yhteistyö.pdf](http://www.sosiaalikehitys.com/uploads/Ursin_Monialainen_yhteistyö.pdf). 30.8.2014.
- Uusikylä, P. 1999. Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, P. (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 47–70.
- Valtioneuvosto. 2014. Pääministeri Alexander Stubbin hallituksen ohjelma 24.6.2014. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf-stubb/fi.pdf>. 22.8.2014.
- VNA 338/2011. Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskelija-terveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun ja terveydenhuollosta 6.4.2011/338. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110338>. 1.11.2013.

- Valtiontalouden tarkistusvirasto. 2007. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Toiminnan tarkistuskertomus 2007:146. Edita Prima Oy.  
[http://www.vtv.fi/files/113/1462007\\_Nuorten\\_syrjaytymisen\\_ehkaisy\\_NETTI.pdf](http://www.vtv.fi/files/113/1462007_Nuorten_syrjaytymisen_ehkaisy_NETTI.pdf). 3.11.2013.
- Valtiovarainministeriö. 2013. CAF. Yhteinen arviointimalli. The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/CAF\\_2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf). 30.8.2014.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosio-tekniiset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy.
- Verkostojohtamisen opas. 2014. Verkkoitoimitus@verkostojohtaminen.fi.  
[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=33](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=33). 11.8.2014.
- Wikipedia. Vapaa tietosanakirja. Liperi (kunta).  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Liperi\\_\(kunta\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Liperi_(kunta)). 17.6.2014.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Oy Edita Ab.

**Kehittämisprosessin aikataulu**

Tehtävä	Kohderyhmä	Menetelmä	Aikataulu
Kehittämisprosessin aloitus, tavoitteiden luominen yhdessä verkoston kanssa, sitouttaminen.	Pave	Learning cafe	12.12.2012
Nuorisolain velvoitteiden läpikäynti, nykytilanteen kuvaus yhdessä verkoston kanssa, ideointi, toimivien käytäntöjen kokoaminen, nuorisovaltuuston toiminnan kartoitus.	Veke	Kehittämistyöskentely, osallistaminen, toimintajärjestelmämalli	28.1.2013
Verkoston toiminnan peruste ja tehtävät Nuorisolain mukaan, tilastojen koonnista sopiminen, Learning cafe tuotosten esittely.	Pave	Osallistaminen, tilanpäivitys	20.2.2013
Nykytilanteen täsmentäminen, toimivien käytäntöjen päivitys, Liperin nuorisovaltuuston toiminnan tarkennus, vuosikellon laadinta, verkoston toiminnan	Veke	Kehittämistyöskentely, osallistaminen, toimintajärjestelmämalli	13.3.2013

## Liite 1

suunnittelua ja kehittämistä; verkoston esittelyistä sopiminen			
Verkostoryhmän esittelyn työstämistä	Ely-keskus, sote ltk, sotejory, siv.ltk,	Power point esitys	18.- 19.3.2013
Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston esittely	Ely-keskus seminaari	Power point esitys	20.3.2013
Osallistuminen Outokummun verkostoryhmän kokoontumiseen	Outokummun verkostoryhmä	Osallistuminen, Outokummun verkoston toimintajärjestelmän hahmottaminen	21.3.2013
Teemahaastattelut	Opinto-ohjaaja, vapaa-aikasihteeri & vapaa-aikaohjaaja	Teemahaastattelut	2.4.2013
Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston esittely	Sotejory	Power point esitys	19.4.2013
Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkoston esittely	Sote ltk	Power point esitys	2.5.2013
Ammattiopisto Luovin esittely, nuorisovaltuuston toiminnan esittely, Vuosikellon esittely, verkoston kokoonpanosta keskustelua, tilastotiedon keruusta sopimista	Pave	Nuorten kanssa työkentelevien tahojen esittelyä, verkoston osallistaminen, Veken kehittämistoiminnan hyväksyminen	22.5.2013

## Liite 1

Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkostoston esittely	Sivistysltk	Power point esitys	23.5.2013
Ohjaus- ja palveluverkostoston kokoonpanon päivitys + nimi, vuosikellon tarkentaminen, tilastojen keruun suunnittelua, palaute	Veke	Kehittämistyöskentely, osallistaminen	3.6.2013
Ohjaus- ja palveluverkostoston esite, esityksen tekeminen siv.ltk.lle, loppuvuoden Pave-kokousten suunnittelua	Veke	Kehittämistyöskentely, osallistaminen	4.9.2013
Ohjaus- ja palveluverkostoston toiminnan esittely ja esite, Paven esittelykierros ja toimialoittain kuulumiset nuoriin liittyen, esittely: Nuorisolain toteutuminen Liperissä, esitys siv.ltk.lle kokoaikaisen nuorisotyöntekijän palkkaamisesta, Pohdintatehtävä: odotukset ja toiveet Paventoiminnasta.	Pave	Veken kehittämistoiminnan hyväksyminen tilannepäivitys, esitys nuoriin liittyen, osallistaminen	18.9.2013
Hyvinvointikertomus, Nuorisoverstaan kysely, Paven odo-	Veke	Ajankohtaiset asiat nuorten kanssa työskentelyyn liittyen	6.11.2013

## Liite 1

tukset verkostolta, nuorten ammatilliseen kuntoutukseen liittyvän ryhmän kokoonpanon suunnittelua.			
Kumppanuuskerta, 3. sektori,	Pave	Nuorten parissa työkentelevien järjestöjen, yhdistysten esittely	27.11.2013



# PAVE Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto



Liperi

## PAVE

Liperin moniammatillisen laajan verkostoryhmän uusi nimi on **Liperin nuorten ohjaus- ja palveluverkosto Pave**. Verkoston toiminta perustuu Nuorisolain (2011) velvoitteeseen ja kohderyhmänä ovat liperiläiset nuoret **yläkouluikäisistä 29 vuoteen**.

### TEHTÄVÄT:

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

### KOKOONPANO

toimintakaudella 2014-2015:

**Sivistystoimi:** sivistysjohtaja (koollekutsuja ja pj), yläkoulun rehtori, opot, yläkoulun erityisopettaja (yksi/koulu, rehtori päättää henkilön) ja vastaava koulukuraattori

**Nuorisotoimi:** vapaa-aikasihteeri (vpj), etsivä nuorisotyöntekijä ja vapaa-aikaohjaaja

**Sosiaalitoimi:** lastensuojelusta johtava sostt ja avohuollon sostt , aikuissosiaalityöstä joht.sostt ja sosiaaliohjaaja, perheneuvolan edustaja sekä vammaispalvelujen johtava sostt

**Terveystoimi:** terveysneuvonnan osastonhoitaja, Liperin yläkoulun th, psykiatrinen sairaanhoitaja, opiskelijaterveydenhoitaja

**Muut:** TE-toimisto, poliisi, srk:t, Luovi, Nuorisovaltuuston edustus, pelastuslaitos, hyvinvointikoordinaattori

### PAVE-KOKOUKSET

syksy 2014

- ke 17.9.2014 klo 14-16 Liperin nuorisotalo
- to 20.11.2014 klo 14-16. Liperin koulu, auditorio tai musiikkiluokka

Kevään kokoukset sovitaan 20.11.2014

## VEKE

PAVEN ”pikkuveljenä” toimii verkoston kehittämissyhmä VEKE, joka suunnittelee PAVE-kokousten sisältöä ja valmistelee asiat laajemmin verkostoryhmän käsiteltäväksi.

## KOKOONPANO

toimintakaudella 2014-2015:

Sivistysjohtaja Arto Jormalainen [arto.jormalainen@liperi.fi](mailto:arto.jormalainen@liperi.fi) p. 0400 962419

Terveysneuvonnan osastonhoitaja Tuire Seilonen [tuire.seilonen@liperi.fi](mailto:tuire.seilonen@liperi.fi) p. 0400 137878

Sosiaalipalvelujen johtaja Eeva Seppänen [eeva.seppanen@liperi.fi](mailto:eeva.seppanen@liperi.fi) p. 040 5367299

Johtava sostt Hanna Torvinen [hanna.torvinen@liperi.fi](mailto:hanna.torvinen@liperi.fi) p. 0400 175649

Vapaa-aikasihteeri Raimo Piironen [raimo.piironen@liperi.fi](mailto:raimo.piironen@liperi.fi) p. 0400 678799

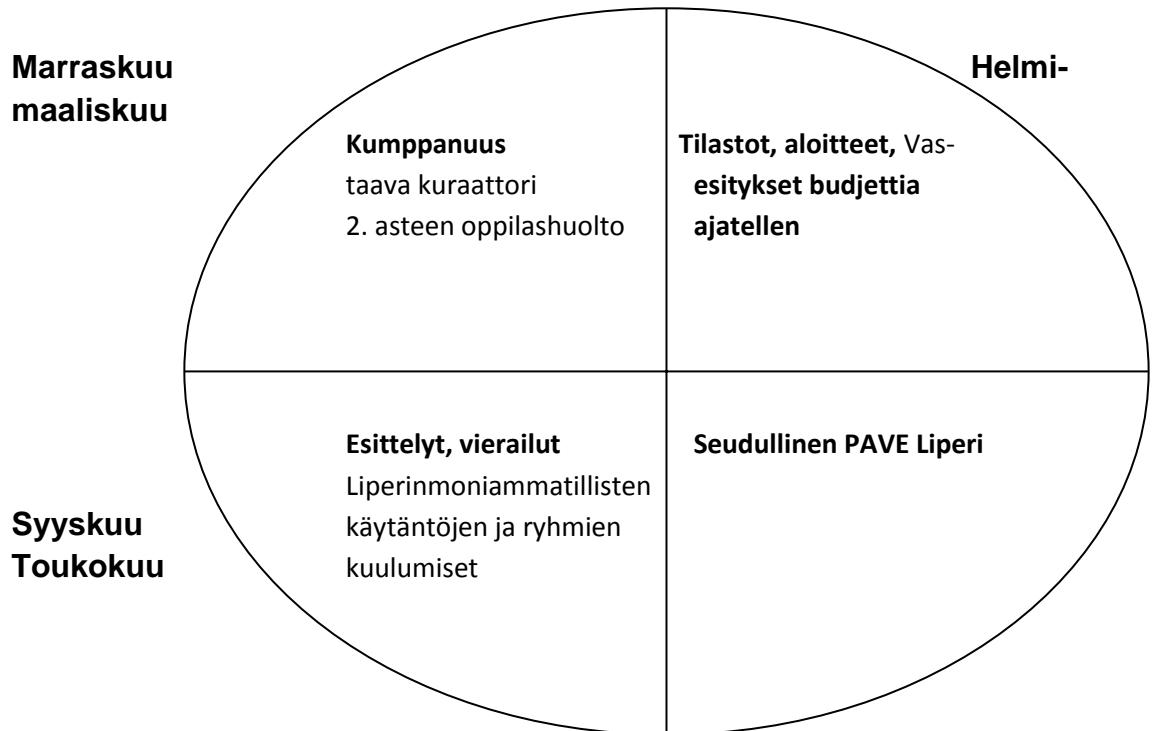
Etsivä nuorisotyöntekijä Pauliina Sormunen [pauliina.sormunen@liperi.fi](mailto:pauliina.sormunen@liperi.fi) p. 040 6735106

## VEKE-KOKOUKSET

syksy 2013

- ke 3.9.2014 klo 8.15-9.30 Liperin sosiaalialoitomisto, Lasten ja perheiden palvelut, Varolantie 3.
- ke 5.11.2013 klo 8.15-9.30 Liperin sosiaalialoitomisto, Lasten ja perheiden palvelut, Varolantie 3.

Kevään kokoukset sovitaan 5.11.2014

**VUOSIKELLO 2014–2015**

## **Learning cafe –menetelmä, ohjeistus**

12.12.2012.

Learning Cafe osallistujat jakautuvat kolmeen kahvilapöytään. Jokaisessa kahvilapöydässä on oma keskusteluteemansa.

1. Onko Liperin moniammatillisen verkoston toimintaa tarpeellista kehittää?  
Esim. jos on, niin miten?
2. Tarvitaanko Liperin moniammatillisessa verkostossa johtajuutta? Esim. jos tarvitaan, niin mihin?
3. Onko Liperin moniammatillisen verkoston rakenne (toimijat) kunnossa?  
Esim. puuttuuko jokin taho? Ovatko roolit, vastuut selvillä?

Kullekin pöydälle valitaan puheenjohtaja, joka pysyy pöydässä koko ajan.

Papereihin ja lappuihin kirjoitetaan vapaasti ideoita ja ajatuksia. Keskustelua käydään kuuntelemalla, kertomalla omia mielipiteitä, kommentoimalla ja siten, että jokainen saa äänensä kuuleviin. Keskustelu 10 – 15 min pöytä. Kahvilapöydän puheenjohtaja jää pöytään, muut osallistujat siirtyvät seuraavaan pöytään.

Pöydän puheenjohtaja kertoo uudelle ryhmälle lyhyesti aiemman pöytäseurueen ajatukset. Uusi ryhmä jatkaa keskustelua siitä, mihin edellinen ryhmä on lopettanut.

Lopuksi puheenjohtajat esittelevät lyhyesti lopputulokset kaikille osallistujille, osallistujilla on mahdollisuus kommentoida tuotoksia ja prosessia.

### **Teemahaastattelurunko**

1. Milloin verkosto on perustettu, syntyhistoria?
2. Keitä, mitä tahoja on ollut verkostossa mukana?
3. Millä tiheydellä on kokoonnuttu? Mitkä ohjeet, säädökset ovat ohjanneet toimintaa kirjoitetut, kirjoittamattomat pelisäännöt?
4. Miten työnjaosta ja vastuista on sovittu ?
5. Millaisia välineitä verkostolla on ollut käytettävissä ?
6. Mitä varten verkosto on perustettu? Mikä on ollut verkoston tehtävä? Mitä verkosto on tehnyt? Onko se saanut millaisia tuloksia aikaan?
7. Onko verkoston toiminnan aikaan esiintynyt häiriöitä, ristiriitoja? Minkälaisissa asioissa? Miten ne on ratkaistu?
8. Millainen verkoston johtamisjärjestelmä on ollut ?
9. Onko verkostossa kehitettävää ?

## **Palaute**

Palaute Veken toiminnasta keväältä 2013.

1. Mikä Veke-ryhmässä on toiminut?
2. Mikä Veke-ryhmässä ei ole toiminut?
3. Mitä odotuksia, toiveita jatkoon suhteen Veke-ryhmän osalta?