



Helsingin kaupunki
Opetusvirasto, sosiaalivirasto ja nuorisoasiainkeskus



YHTEISEEN VUOROPUHELUUN

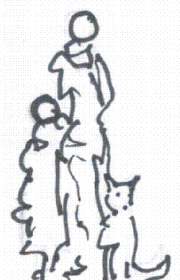


VERKOSTOKONSULTIT
YHTEISTYÖNEUVOTTELUIJEN
TUEKSI



Raportti verkostokonsulttihankeesta
2003 - 2006

Valpuri Salonen-Sorri ja Aija Niittyne



Kuva Mikko Tainio

Helsingissä 31.12.2006 Valpuri Salonen-Sorri ja Aija Niittynen

TIIVISTELMÄ

Helsingin kaupungin opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen ja Stakesin yhteinen verkostokonsulttihanke käynnistyi virastojen johtoryhmien päätöksellä keväällä 2003. Hankkeelle saatiin 50 %:n valtion rahoitus elokuusta 2004 elokuuhun 2006. Opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiainkeskuksen rahoittamana hanke jatkui vuoden 2006 loppuun.

Hankkeen tavoitteita olivat:

- käynnistää uusien yhteistyöhön kehitettyjen dialogisten verkostopalaverimenetelmien käyttö Helsingissä
- vahvistaa asiakkaiden osallisuutta
- tuottaa seurantatietoja lasten, nuorten ja perheiden tarpeista
- käynnistää uusien työkäytäntöjen vaikuttavuuden seuranta
- sekä kehittää ylisektorista yhteistyötä, sen seuranta ja johtamista.

Verkostopalaverit antavat välineen mm. opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimaa koskevan lainsäädännön velvoittamaan yhteistyöhön ja asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseen. Niiden soveltamista rajattiin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin ja suunnattiin varhaisen tuen alueelle.

Yhteistyössä Stakesin verkostoryhmän kanssa koulutettiin 22, oman työnsä ohella toimivaa verkostokonsulttia. Hankkeeseen osallistuneiden virastojen toimipaikat saivat veloituksetta tilata heitä erilaisten verkostopalaverien vetäjiksi. Erilaisia asiakas- ja suunnittelupalavereita toteutettiin n. 80.

Hankkeessa opiskeltu ja käytetty verkostomenetelmä suuntasi asetettujen tavoitteiden toteutumista. Verkostopalavereilla parannetaan sektoroituneen palvelujärjestelmän kykyä vastata kokonaisvaltaisen arjen tarpeisiin. Palavereissa osallistujien yhteistyötä tuetaan muistelemalla hyvää tulevaisuutta ja siihen tarvittavia tekoja tai ennakoimalla omien tekojen seurauksia.

Asiakaspalavereissa asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen on sisäänrakennettu metodiin. Palavereissa tuotetaan tietoa lasten, nuorten ja perheiden tarpeista heidän itsensä kertomina. Yksilö- ja tapauskohtaista tietoa tarpeista tuotetaan suoraan sellaisella yhteistyöfoorumilla, johon osallistujien vastuulla on näihin tarpeisiin vastaaminen.

Suunnittelupalavereissa kootaan yhteisen toimintasuunnitelman pohjaksi työntekijöiden näkemyksiä hyvästä tulevaisuudesta ja valmiuksia tekoihin. Huolia käsitellään huojentuneen tulevaisuuskuvan pohjalta. Verkostopalavereissa hyödynnetään henkilöstön osaamista ja yhteistyötä. Näin mm. säästetään erillisen kehittämistyön edellyttämiä lisäresursseja.

Menetelmää ja sen vaikuttavuuden seuranta kehitettiin valtakunnallisesti Stakesin verkostoryhmän, verkostokonsulttien ja verkostokoordinaattoreiden dialogisessa yhteistyössä.

Hankkeen kuluessa kerättiin välitöntä asiakaspalautetta lähes kaikilta palaverihin osallistuneilta. Tulokset ovat pääsääntöisesti hyvin positiivisia. Palaverihin osallistuneet ovat kokeneet tullessaan keskimäärin hyvin kuulluksi ja kuulleensa muita. Palaverit ovat auttaneet käytännön ratkaisujen löytymistä. Keskustelu on edennyt ilman ristiriidoissa junnaamista. Moni on pitänyt hyvänä sitä, että jokainen puhuu omasta puolestaan muiden keskeyttämättä. 92 % vastaajista koki menetelmän niin hyväksi, että oli valmis suosittelemaan sitä muillekin. Erityisesti nousi esille käytetyn metodin soveltuvuus asiakkaiden kohtaamisessa. Asiakasta aidosti kuulevia verkostomenetelmiä ei ole käytössä kovinkaan monia.

Hankkeessa luotiin paikalliset rakenteet verkostokonsulttitoiminnan ylläpidolle, kehittämiseksi ja valtakunnalliselle yhteistyölle. Lisäksi selvitettiin edellytyksiä toiminnan jatkamiselle. Hankkeen tuki- ja johtoryhmä linjasivat sen toimintaedellytyksiä. Johtoryhmään kuuluivat virastopäälliköt, osastopäälliköt ja tukiryhmä. Tukiryhmässä oli edustaja kustakin virastosta ja hankkeen koordinaattori.

Ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen kehittäminen oli hankkeen kauaskantoinen taustatavoite. Dialogiset verkostopalaverit ovat yksi, ja palaveripalautteessa toimivaksi koettu väline yhteistyön kehittämiseen. Niiden laadukas toteuttaminen edellyttää osaavia ja motivoituneita konsultteja ja toiminnan ylisektorista koordinoitua.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1.	HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	7
1.1.	Uusia välineitä yhteistyöhön.....	7
1.2.	Lainsäädäntö velvoittaa palvelujen käyttäjien kuulemiseen, osallisuuteen ja yhteistyöhön.....	8
2.	HANKKEEN TOTEUTUS.....	9
2.1.	Verkostokonsulttikoulutus ja dialogisten verkostopalaverien käytön käynnistäminen.....	9
2.2.	Verkostopalaverien toteutus.....	11
2.3.	Hankkeen hallinto ja koordinointi.....	12
2.4.	Tiedottaminen sekä palaverien kysyntä ja tarjonta	13
2.5.	Hankkeen rahoitus.....	14
3.	HAASTEITA TULEVAISUUDELLE - JOS EDELLYTYKSET SUODAAN..	15
3.1.	Konsulttiverkoston ylläpitäminen.....	15
3.2.	Organisaation ylläpitäminen.....	17
3.3.	Palaverikäytäntöjen kehittäminen.....	18
3.4.	Verkostopalaverit osana varhaisen tuen kokonaisuutta.....	19
4.	HANKKEEN VAIKUTTAVUUS SEN VAKIINNUTTAMISEN EDELLYTYKSENÄ.....	20
4.1.	Vaikuttavuus hankkeen vakiinnuttamisen kriteerinä.....	20
4.2.	Valtakunnallinen verkostopalaverien seuranta- ja vaikuttavuustutkimus ..	23
4.3.	Välitön palaute verkostopalavereista Helsingissä.....	24
4.4.	Perehtymällä verkostopalavereihin saa vihjeitä niiden vaikutuksista.....	25
4.5.	Verkostopalaverit ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen tukena.....	27
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
	LÄHTEET	31

LIITTEET:

Liite 1. Verkostokonsulttipankki – hankesuunnitelma	35
Liite 2. Helsingin konsulttien esite	42
Liite 3. Ohjeita palaverien tilaajalle, Helsinki	43
Liite 4. Mallikutsut palavereihin	44
Liite 5. Palaverien toteutusprosessi	45
Liite 6. Kouluttajakonsulttien mietteitä metodista ja hankkeen hyödyistä	46
Liite 7. Asiakaspalautelomake	47
Liite 8. Helsingissä järjestetyt palaverit ja niiden välitön palaute	49
Liite 9. Stakesin välitön palaute verkostopalavereista ja vaikuttavuus	53
Liite 10. Hankeprosessin eteneminen	55
Liite 11. Näkökulmia vaikuttavuuden arviointiin - tiivistelmä	56
Liite 12. Luettelo hankkeessa valmistuneista verkostokonsulteista	57

1. HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

1.1. Uusia välineitä yhteistyöhön

Ihmisten arki on kokonaisvaltaista, mutta palvelut ovat erikoistuneet ja sektoroituneet. Yhteistyöhön tuotetut dialogiset menetelmät pyrkivät parantamaan sektoroituneiden palvelujen kykyä vastata kokonaisvaltaisen arjen tarpeisiin. Menetelmien on raportoitu mm. edistävän niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kuulemista, koordinaatiota, selkeyttävän eri osapuolten työn- ja vastuunjakoa sekä tuottavan aineistoa yhteisen toimintasuunnitelman pohjaksi. Näitä menetelmiä on kehitetty Stakesin Palmuke-projektissa ja sen jatkona Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallisessa Varhainen puuttuminen ja verkostot (Varpu)-hankkeessa 2001–4. Menetelmien käytön kehittäminen on jatkunut Stakesin verkostoryhmässä. Menetelmistä on tarkemmin luvussa neljä ja osoitteessa www.stakes.fi/hyvinvointi/verk.

Maaliskuussa, vuonna 2002 Stakesin verkostoryhmän edustajat tutkimusprofessori Tom Arnkil ja kehittämispäällikkö Esa Eriksson esittelivät opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiainkeskuksen johtoryhmien yhteisessä kokouksessa verkostodialogien kehittämishanketta ja siitä muissa kunnissa saatuja kokemuksia. Johtoryhmien keskustelujen pohjalta asetettiin kolmen eri viraston edustajasta koostuva verkostohankkeen tukiryhmä.

Tukiryhmä valmisteli hankesuunnitelman siitä, miten ko. virastot voisivat yhteisvoimin edistää uusien, yhteistyöhön kehitettyjen verkostodialogisten metodien käyttöönottoa Helsingissä. Ryhmä kokosi hanketavoitteet ja käynnisti kouluttajakonsulttien koulutuksen. Menetelmien soveltamista rajattiin lasten, nuorten ja perheiden palveluihin ja suunnattiin varhaisen tuen alueelle (ks. liite 1, verkostokonsultti-pankki - hankesuunnitelma).

Hankkeelle asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Käynnistää uusien yhteistyöhön kehitettyjen dialogisten verkostopalaverimenetelmien käyttö Helsingissä
2. Vahvistaa asiakkaiden osallisuutta
3. Tuottaa seurantatietoja lasten, nuorten ja perheiden tarpeista
4. Käynnistää uusien työkäytäntöjen vaikuttavuuden seuranta
5. Kehittää ylisektorista yhteistyötä, sen seuranta ja johtamista

Hankkeen käynnistämisvaiheessa Helsingin terveyskeskuksessa oli meneillään organisaatiouudistus. Tämä vaikutti siihen, ettei hankkeeseen saatu terveystoimen edustajia.

1.2. Lainsäädäntö velvoittaa palvelujen käyttäjien kuulemiseen, osallisuuteen ja yhteistyöhön

Hankkeen tavoitteet olivat kunnan opetus-, sosiaali- ja nuorisotointa koskevien lakien velvoitteiden ja kaupungin arvojen (kaupungin kanslia 2004) mukaisia. Verkostomenetelmät antavat välineen mm. kuulemisen, osallisuuden ja yhteistyön vahvistamiseen.

Koululaeissa ja opetussuunnitelmien perusteissa painotetaan yhteistyötä huoltajien ja kotien kanssa sekä viranomaisten keskinäistä yhteistyötä.

Opetus ja kasvatustulee järjestää yhteistyössä kotien ja huoltajien kanssa siten, että jokainen oppilas saa oman kehitystasonsa ja tarpeittensa mukaista opetusta, ohjausta ja tukea. Oppilashuollon edellytetään edistävän terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia ja siten turvaavan hyvän kasvun ja oppimisen edellytykset (Asetus **perusopetuslaissa** tarkoitetun opetuksen valtakunnallisista tavoitteista ja perusopetuksen tuntijaosta 1435/2001,4§).

Kodin ja koulun välinen yhteistyö sekä oppilashuolto tulee määritellä opetussuunnitelmassa yhteistyössä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toimeenpanoon kuuluvia tehtäviä hoitavien viranomaisten kanssa. - Oppilashuollon toteuttaminen kuuluu kaikille koulu yhteisössä työskenteleville sekä oppilashuolto-palveluista vastaaville viranomaisille. – Kodin ja koulun yhteistyö tulee järjestää siten, että oppilashuollon ja moniammatillisen yhteistyöverkoston avulla oppilaan koulunkäyntiä ja hyvinvointia voidaan tukea (Peruskoulun opetussuunnitelman perusteet 2004, s.20 ja 22).

Ammatillista koulutusta koskevissa opetussuunnitelman perusteissa (2004) todetaan: Kodin ja koulun yhteistyötä ja opiskelijahuoltoa koskevat opetussuunnitelman osat tulee laatia yhteistyössä oppilaitosten sijaintikunnan- tai kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon toimeenpanoa hoitavien viranomaisten kanssa. Mm. lastensuojelulain velvoitteet tulee huomioida.

Lukioiden osalta opiskelijahuoltoa sekä kodin ja oppilaitoksen yhteistyötä koskeva opetussuunnitelman osa laaditaan yhteistyössä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon toimeenpanoon kuuluvia tehtäviä hoitavien viranomaisten kanssa (lukion opetussuunnitelman perusteet 2003, s.19).

Päivähoidon tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatus-tehtävissä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Päivähoitolaissa on erityisiä yhteistyövelvoitteita erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevien lasten kohdalla ja silloin, kun päivähoitosta vastaava toimielin määräytyy sosiaali-huoltolain 6§:n mukaisesti. (Laki lasten päivähoitosta 1973/36).

Opetushallituksen määräyksessä 5/01/2004, **Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet**, kuntaa veloitetaan hyväksymään aamu- ja iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelman, jonka suositellaan sisältävän mm. kohdat yhteistyö eri hallintokuntien kanssa ja yhteistyö kotien kanssa.

Maaliskuussa 2006 voimaan astuneessa uudessa **nuorisolaissa**, nuorisotyö säädetään kunnan toimialaan kuuluvaksi. Nuorisotyö nähdään kasvatustyönä, jossa yhdistyvät ammatillisuus ja vapaaehtoisuus. Nuorisopolitiikalla vaikutetaan poikkihallinnollisesti nuorten kasvu- ja elinoloihin. Tavoitteita ovat mm. sosiaalinen vahvistaminen, nuorten osallisuus ja yhteisöllisyys. Nuorisolain 7§:ssä todetaan: "Nuorisopolitiikkaa toteutetaan moniammatillisella yhteistyöllä erityisesti nuorisoo-, opetus- ja sosiaalitoimen kanssa sekä yhteistyöllä nuorten, nuorisoyhdistysten ja muiden nuorisotyötä tekevien yhteisöjen kanssa".

Lastensuojelulain ensimmäisessä luvussa veloitetaan järjestämään lastensuojelu laajuudeltaan ja sisällöltään sellaiseksi kuin kunnassa oleva tarve edellyttää. Tarpeen selvittäminen edellyttää yhteistyötä. Toisessa luvussa veloitetaan sekä kasvuolojen että palvelujen kehittämiseen ja kasvatuksen tukemiseen. Palveluja kehitettäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota lasten ja nuorten tarpeisiin ja toiveisiin. Kunnan tulee järjestää kunnan koululaitoksen piirissä oleville oppilaille riittävä tuki ja ohjaus sekä muut tarpeelliset toimet koulunkäyntiin ja oppilaiden kehitykseen liittyvien psyykkisten vaikeuksien poistamiseksi sekä koulun ja kodin yhteistyön kehittämiseksi. Yksilökohtaisesti merkittäviin lastensuojelupäätöksiin on erityisiä säädöksiä lasten, nuorten, huoltajien ja läheisten kuulemisesta ja yhteistyöstä. (Lastensuojelulaki 1983/683).

Valtioneuvoston hyväksymässä kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tavoiteohjelmassa vuosille 2004 - 2007 painotetaan lastensuojelun osalta erityisesti palvelujen järjestämistä alueellisesti tai seudullisesti koordinoitulla tavalla (Jouko Narikka teoksessa Lastensuojelu tänään s. 29).

Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on yksilön ja perheen ongelmat otettava huomioon siten, että toimenpiteet niiden ratkaisemiseksi yhteen sovitetaan. (Sosiaalihuoltolaki 1982/710)

Mm. virkamiestoimintaa yleisesti ohjaavassa hallintolaissa on myös kuulemista ja yhteistyötä koskevia säädöksiä.

2. HANKKEEN TOTEUTUS

2.1. Verkostokonsulttikoulutus ja verkostomenetelmien käytön käynnistäminen

Hankkeessa valmistui 22 verkostokonsulttia. Koulutuksen läpivienti oli suuri osa hankkeen toteutusta. Samalla organisoitiin verkostokonsulttitoimintaa, kehitettiin Helsingin verkstopalaverien tilaus-, toteutus- ja arviointimalleja ja muita käytänteitä sekä tiedotettiin toiminnasta. Onnistunut toteutus edellytti eri osapuolten innostuneisuutta, yhteisvastuullisuutta, keskeneräisyyksien sietoa, uudelleen orientoitumista ja arvostavaa suhtautumista eri toimijoihin.

Verkostokonsulttien koulutus käynnistyi keväällä 2003. Stakes vastasi koulutuksen teoreettisesta osuudesta, valtakunnallisesta materiaalista ja paikallisten kokoontumisten alulle panosta. Opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiainkeskuksen henkilöstön keskuudesta valittiin 10 työntekijää, jotka olivat kiinnostuneita opiskelmaan dialogisia menetelmiä ja toimimaan kouluttajakonsultteina. Heistä yhdeksän valmistui kouluttajakonsultiksi kahden vuoden koulutuksesta keväällä 2005. Kahdeksan heistä toimii edelleen konsulttina. He ohjasivat vuotta myöhemmin, maaliskuussa 2004 aloittaneita 20 uutta konsulttikoulutettavaa, joista 13 valmistui konsultiksi keväällä 2006 ja yksi syksyllä 2006.

Helsingiläisille konsulttikoulutettaville kehitettiin opintokortti, jolla seurattiin osallistumista. Opintokortin tarkoitus oli olla myös väline, jolla arvioidaan tarvittavia re-

sursseja ja voidaan osoittaa esimiehille ja organisaation hallinnolle panostus hankkeeseen. Verkostokonsultiksi valmistuneilta edellytettiin riittävää:

- dialogisten verkostomenetelmien teoreettista opiskelua Stakesin koulutuksissa
- Helsingin käytäntöihin tutustumista Helsingin konsulttiverkoston tilaisuuksissa
- osallistumista vähintään viiden verkstopalaverin toteuttamiseen
- toimimista eri rooleissa palaverissa: haastattelijana, kirjurina ja tarkkailijana
- toimimista palaverin tilaajana tai muuta vastaavaa suoritusta
- toimimista palaverin vastuukonsulttina
- osallistumista Helsingissä järjestettyjen palaverien refleksiiviseen arviointiin palaveriin osallistuneiden kesken ja konsulttien pienryhmissä.

Valtionosuus hankkeelle saatiin ja Helsingin koordinaattorin toiminta käynnistyi vasta n. puolitoista vuotta kouluttajakonsulttien koulutuksen alkamisesta. Stakesin verkostoryhmän edustaja Jukka Pyhäjoki toimi hankkeessa helsinkiläisten kouluttajakonsulttien lähiohjaajana. Ennen koordinaattorin toiminnan käynnistämistä hän osallistui Helsingin kouluttajakonsulttien kokouksiin. Välitön asiakaspalautepalaverista toimitettiin lokakuuhun 2004 asti Stakesiin.

Kokoontumisissa opiskeltiin metodia, suunniteltiin yhteisiä toimintakäytäntöjä, välitettiin palaveritilauksia, suunniteltiin niiden hankkimista, tehtiin esite toiminnasta ja neuvoteltiin tukiryhmän kanssa. Keskusteluissa pohdittiin esim. voidaanko toimia konsultteina muualla kuin omalla toimialueella, miten edetään dialogisesti, mikä olisi varhaista tukea, kootaanko uusien koulutettavien ryhmät virastoittain vai toimitaanko sektoreittain ja ammatillisissa sekaryhmissä, mikä olisi koordinaattorin sopiva sijoituspaikka. Avoimuuden, keskeneräisyyden siedon ja uudelleen orientoitumisen paineet olivat kovat.

Koordinaattorin toiminnan aikana kouluttajakonsultit kokoontuivat 12 kertaa, kouluttajien vetämien pienryhmien kokouksia oli 11 ja Helsingin konsulttien yhteisiä kokous-, kehittämis- ja arviointikokoontumisia järjestettiin kahdeksan. Kolmessa niistä oli mukana Stakesin ja viidessä tukiryhmän edustajat sekä yhdessä esimiehet ja yhdessä läheisneuvonpidon ja puheeksioton edustajat. Keväällä 2004 koulutuksen aloittaneet konsultit osallistuivat Stakesin koulutuspäiviin 6 päivää (kaksipäiväisiin valtakunnallisiin verkostokonsulttien tapaamiseen ja dialogisti-päiviin kaksi kertaa) ja kouluttajakonsultit kahdeksan päivää (edellisten lisäksi päätösesminaari Vuorilahdessa keväällä 2005).

Kaikkiaan Helsingissä valittiin konsulttikoulutukseen 30 työntekijää, joista 22 valmistui verkostokonsultiksi.

Opetusvirastosta koulutuksen aloitti 11 henkeä. Koulutuksen päättyessä opetusvirastossa oli kahdeksan konsulttia ja koordinaattori. Perusopetuslinjalla oli viisi sekä koordinaattori ja ammatti- ja aikuisopetuslinjalla oli kolme konsulttia. Koulutuksen

aikana kaksi aloittaneista siirtyi pois kaupungin palveluksesta, yksi siirtyi kaupungin toiseen virastoon ja yksi keskeytti koulutuksen sen alkuvaiheessa. Yksi konsulteista siirtyi nuorisoasiainkeskuksesta perusopetuslinjalle.

Sosiaalivirastosta koulutuksen aloitti 13 koulutettavaa ja koulutuksen päättyessä sosiaalivirastossa oli yhdeksän konsulttia. Perhepalveluissa oli kuusi konsulttia, Klairissa kaksi ja päivähoitossa yksi. Koulutuksen aikana yksi aloittaneista siirtyi pois kaupungin palveluksesta, neljä keskeytti koulutuksen muista syistä ja koordinaattori siirtyi sosiaalivirastosta opetusvirastoon. Nuorisoasiankeskuksesta klairityöntekijä siirtyi hallinnollisesti sosiaaliviraston alaisuuteen ja yksi konsulteista siirtyi nuorisoasiankeskuksesta uusiin tehtäviin sosiaalivirastossa.

Nuorisoasiankeskuksesta konsulttikoulutuksen aloitti kuusi työntekijää. Hankkeen päättyessä nuorisoasiankeskuksessa oli kolme konsulttia, joista yksi valmistuneena vielä alkusyksystä 2006. Kaikki nuorisoasiankeskuksesta koulutuksen aloittaneet suorittivat koulutuksen loppuun, mutta kaksi heistä siirtyi sosiaali- ja opetusvirastoon ja klairityöntekijä siirtyi hallinnollisesti sosiaalivirastoon.

Yksi opetusvirastosta koulutuksen aloittanut, kouluttajakonsultiksi valmistunut työskenteli välillä nuorisoasiankeskuksessa ja työskentelee tätä nykyä kirjastotoimessa.

Koulutus tuotti konsulteille valmiuden toteuttaa ja kehittää verkostopalaverieja. Sen ohessa luotiin konsulttiverkoston yhteiset toimintakäytänteet. Erilaisten palaverien vetäminen eri toimipaikoissa antoi konsulteille monenlaista havainto- ja vertailuaineistoa heidän perustyöhönsäkin. Konsulttien keskinäisessä kanssakäymisessä konsulttien monitaitoisuus ja moniasiantuntijuus rikastutti valmiuksia ja kontaktiverkkoa. Joukosta löytyi esim. esittävien taiteiden valmiuksia omaavia, tutkijavalmiudet omaava, laaja-alaiset ATK-valmiudet omaava, muihinkin ryhmämetodeihin ja johtamiseen perehtyneitä ja omilla toimialueillaan taitavia osajia. Kaupungilla on jatkossa käytössään hankkeessa koulutettua 22 konsulttia, joilla on käytössään yhteistyön sujumisen kannalta arvokasta, uutta tietotaitoa, keskinäinen kehittäjäverkosto ja sen valtakunnalliset yhteydet.

Konsulttien sitoutuneisuus, paneutuminen ja innostuneisuus näkyivät mm. siinä, että hankkeen sivutuotteena he virittivät menetelmää soveltaen kehittämistä omilla toimialueillaan esim. koulukiusaamistilanteissa, lasten huoltajuuskysymyksissä, lastensuojelun jälkihuoltoneuvotteluissa ja vanhempainiltojen toteuttamisessa.

2.2. Verkostopalaverien toteutus

Koulutettavat ja valmistuneet konsultit toimivat erilaisissa verkostopalaverieissa eri rooleissa; haastattelijoina, kirjureina, seuraajina ja kouluttajina. Valtakunnallisesti

kehitettyä dialogista verkostotyön metodia sovellettiin sitä opiskellen ja samalla helsinkiläisten omia käytänteitä kehittäen.

Koulutuksessa olijat toteuttivat ensimmäiset verkostopalaverit Helsingissä syksyllä 2003. Hankkeen kuluessa toteutettiin yhteensä 79 palaveria. Niistä 64 oli suunnittelupalavereja ja 15 asiakaspalavereja. Asiakaspalavereja rohjettiin toteuttaa vasta, kun oli saatu riittävästi kokemusta suunnittelupalavereista. Siksi asiakaspalaverien määrä jäi vähäisemmäksi.

Yhden kouluttajakonsultin ja yhden konsultin äidinkieli on ruotsi. Ruotsinkielisten palaverien vetäminen oli heidän varassaan.

Organisaatioiden, joissa palavereja järjestettiin ja palavereissa käsiteltyjen sisältöjen kirjo oli laaja. Opetusvirastosta tilattiin eniten teemapalavereja, nuorisoesiainkeskuksesta tilattiin myös aluepalavereja ja sosiaalivirasto oli yksilökohtaisemman työorientaationsa vuoksi suurin asiakaspalaverien tilaaja (ks. liite 8, Helsingissä järjestetyt palaverit ja liite 2, Helsingin konsulttien esite ja siinä eri palaverimuodot).

2.3. Hankkeen hallinto ja koordinaatio

Hankkeen johtoryhmään kuuluivat Helsingin opetustoimen johtaja Rauno Jarnila, sosiaalijohtaja Aulikki Kananoja (10.5.2006 kokouksessa uusi sosiaalijohtaja Paa-vo Voutilainen) ja nuorisotoimen johtaja Lasse Siurala sekä hankkeen tukiryhmä. Tällä kokoonpanolla johtoryhmä kokoontui kerran ja kolme kertaa kokoonpanolla, johon kutsuttiin myös osastopäälliköt: opetusvirastosta perusopetuslinjan johtaja Outi Salo ja nuoriso- ja aikuiskoulutuslinjan johtaja Tuija Kirveskari-Tähtinen, sosiaalivirastosta päivähoitojohtaja Satu Järvenkallas ja perhepalvelujohtaja Raili Metsälä sekä nuorisoesiainkeskuksesta alueellisten palvelujen vs. osastopäällikkö Jukka Öberg ja keskitettyjen palvelujen osasto-päällikkö Ilpo Laitinen. Kaikki johtoryhmään kutsutut eivät päässeet osallistumaan kokouksiin.

Hankkeen tukiryhmä kokoontui 18 kertaa. Tukiryhmän jäsenenä olivat opetusvirastosta johtava psykologi Merja Hallantie, sosiaalivirastosta johtava kehittämisskonsultti Irma Maikkula ja nuorisoesiainkeskuksesta nuorisosihteeri Merja Hovi sekä hankkeen koordinaattori. Osaan kokouksista osallistui myös konsulttien ja Sta-kesin edustajia. Johto- ja tukiryhmässä linjattiin hankkeen toimintaedellytyksiä.

Elokuussa 2004 hankkeelle palkattiin kokopäivätoiminen koordinaattori Valpuri Salonen-Sorri. Hänet sijoitettiin hallinnollisesti opetusvirastoon perusopetuslinjan alaiseen oppilaiden hyvinvointiyksikköön. Yksikössä hallinnoidaan laajasti perusopetuksen oheisia oppilaiden hyvinvointipalveluja. Verrattuna useimpiin muihin kuntiin opetustoimella, joka hallinnoi hanketta, oli Helsingissä vahva rooli hankkeessa.

Koordinaattori suunnitteli ja organisoi paikallista toimintaa. Hän toimi yhteistyössä konsulttien, Stakesin, muiden kuntien koordinaattorien sekä tuki- ja johtoryhmän kanssa. Hän otti vastaan palaveritilaukset, välitti konsultit palaveriin, kokosi välitöntä palautetta palaverista, osallistui metodin kehittämiseen ja toimi tarvittaessa konsulttina ja ohjaajana. Hän koordinoi tiedottamista, toimintarakenteista sopimista, arviointia ja raportoi toiminnasta. Koordinaattori toimi johto- ja tukiryhmien kokousten valmistelijana ja sihteerinä, kouluttajakonsulttien kokousten valmistelijana ja osallistui Helsingin konsulttien kokoontumisten valmisteluun ja kokosi hankkeen dokumentit.

Hankkeen johto- ja tukiryhmän jäsenillä, konsulteilla ja valtionhallinnossa hanketta seuraavilla on mahdollisuus tutustua hankkeen pöytä- ja muihin asiakirjoihin hankkeen internetin kautta toimivassa Fronter-oppimisalustassa.

2.4. Tiedottaminen sekä palaverien kysyntä ja tarjonta

Tiedottaminen hankkeesta käynnistyi, kun syksyllä 2003 koulutuksessa olevat konsultit tekivät helsinkiläisten ensimmäisen esitteen metodista. Esitettä kehitettiin neljänteen versioon metodin oppimisen ja käytäntöjen kehittämisen myötä (ks liite 2, Helsingin konsulttien esite).

Koordinaattori, konsultit ja tukiryhmän jäsenet suuntasivat tiedotusta sinne, missä menetelmästä oletettiin olevan eniten hyötyä. Konsultit esittelivät metodologiaa verkostoissaan. Menetelmää kentälle vyöryttävään tiedotukseen päätettiin lähteä vasta, kun olisi varmistettu koordinaattoritoiminnan jatko ja konsulttien saatavuus koulutuksen päätyttyä.

Opetusviraston tiedotusyksikön kanssa neuvoteltiin tiedottamisesta julkisuuteen, asiakkaille ja kotisivun tekemisestä internetiin, mikäli hankkeen tulevaisuuden näkymät vakautuvat pitkäaikaisemmiksi. Lisäksi suunniteltiin tiedottamista virastojen intranetteihin ja meneillään olevissa koulutuksissa tiedottamista.

Opetustoimessa dialogeista saatiin hyviä kokemuksia ja menetelmää tehtiin tutuksi mm. Terve kunta -verkoston Hyvinvointi koulussa hankkeessa, johon osallistui neljä koulua Helsingistä. Syksyllä 2004 oppilashuoltoryhmien koulutuspäivillä informoitiin menetelmästä kouluille kattavasti. Syksyllä 2005 menetelmästä ja konsulttipalvelusta informoitiin laaja-alaisille erityisopettajille, uusille rehtoreille, koulukuraattoreille sekä ammatillisten oppilaitosten kuraattoreille ja psykologeille. Keväällä 2006 KouluHelsinki-lehti muistutti konsulttitoiminnasta artikkelissaan uusien konsulttien valmistumisesta.

Nuorisotoimessa v. 2004 menetelmää markkinoitiin mm. henkilöstölehdessä, 2005 esimiesvalmennuksessa ja nuorisotyöyksiköiden toiminnanjohtajille, sekä 2006 Koillisväylähankkeelle.

Sosiaalitoimessa menetelmästä tiedotettiin syksyllä 2004 johtavien sosiaalityöntekijöiden kokouksessa, keväällä 2005 perheoikeudellisten asioiden yksikölle ja sosiaaliviraston organisaatiouudistuksen jälkeen loppukeväällä 2005 perhepalvelujen osastopäälliköiden kokouksessa. Päivähoidon ja perhepalveluiden esimiehille menetelmästä tiedotettiin heidän yhteisessä koulutustilaisuudessaan marraskuussa 2005. Keväällä 2006 sosiaaliviraston lehden, Uuson 2/2006 numerossa verkostokonsultiksi valmistunut päiväkodin johtaja Helena Henriksson arvioi, että ”Verkostotyön menetelmä on loistava”. Sosiaali- ja terveysviraston yhteiselle Lapaset hankkeelle ja sosiaaliviraston Pietari-hankkeelle informoitiin toiminnasta keväällä 2006.

Sidosryhmistä poliiseille menetelmää esiteltiin lähipoliisien koulutuksessa syksyllä 2005. Kouluttajakonsulttien valmistumisesta oli artikkeli Helsingin hengessä 3/2005. Sosiaaliturva-lehden numerossa 12/2005 oli Helsingin konsulttiorganisaation konsulttoimasta palaverista Leena Luodon ja Marian Tuomen artikkeli ”Verkostomenetelmällä edistetään erolapsen hyvää arkea”.

Onnistuneimmaksi markkinointimuodoksi arvioitiin hyvien kokemusten kertyminen palavereista niihin osallistuneille. Palaverihin osallistuneilta tuli tilauksia tai he virittivät niitä. Palaverissa myös niihin osallistuneet terveyskeskuksen edustajat saivat tuntumaa menetelmään.

Konsulttikoulutuksen alussa palavereja tilasivat tai tilauksia virittivät pääosin koulutuksessa olleet konsultit. Tilaajana toimiminen ja tilauksen virittäminen oli koulutuksen aikana yksi oppimistehtävistä. Jotta tästä oppimistehtävästä virinneisiin tilauksiin kyettiin vastaamaan, markkinointia ulospäin jouduttiin rajoittamaan syksyllä 2005.

Ilmeistä oli, ettei palaverien kysyntä synny itsestään. Menetelmää tuntemattomalla on kynnys tilauksen tekemiseen. Tilaajan tueksi koordinaattori lähetti heille informaatiopakettin; Helsingin konsulttitoiminnan esitteen (liite 2), Helsingin ohjeita palaverin tilaajalle (liite 3) ja mallikutsun suunnittelu- tai asiakaspalaveriin (liite 4).

Keväällä 2006 suunniteltiin asiakasrekisterin kokoamista tilaajista, koska onnistunut palaveri on helpompi toteuttaa, kun palaverin tilaaja tuntee menetelmää. Menetelmän tuntemus auttaa tilaajaa määrittelemään ja rajaamaan tarpeensa/ teemansa, valitsemaan haastateltavat menetelmään sovitusti ja toimimaan palaverin teemoittajana.

2.5. Hankkeen rahoitus

Hankkeelle saatiin valtionavustusta sosiaalialan kehittämishankkeisiin varatuista määrärahoista yhteensä 86 100 € vuosille 2004 -2005, 50 % hankkeen kokonais-

kustannuksista. Sosiaaliviraston rahoitusosuus oli 20 %, opetusviraston 20 % ja nuorisoasiankeskuksen 10 % kokonaiskustannuksista.

Hankkeen käytössä oli siirtomäärärahoina valtionapua elokuuhun 2006 asti, koska alkuperäisessä hankehakemuksessa vuosille 2004 - 2005 suunniteltu koordinaattoritoiminta käynnistyi myöhässä, elokuussa 2004.

Vuoden 2006 osalta opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen virastopäälliköt sopivat, että jokainen hallintokunta huomioi konsulttitoiminnan rahoitustarpeen vuoden 2006 budjetissaan; opetusvirasto 20 000 €, sosiaalivirasto 20 000 € ja nuorisoasiankeskus 10 000 €, yhteensä 50 000 €.

Verkostokonsulttitoiminnalle suositellaan jatkossakin keskitettyä rahoitusta. Kun verkostokonsultit tulevat eri virastoista, vaaditaan keskitettyä koordinaatiota, jotta monitoimijaisuus pysyisi koossa. Lisäksi palvelun tuottaja ja sen saaja ovat eri tahoja kaupungin sisällä. Ja jos yhteistyöpalaverin tilaaja toimisi myös sen maksajana, se voisi hiivuttaa palaverien kysynnän.

Tammikuussa 2005 hankkeen johtoryhmän ensimmäisessä kokouksessa päätettiin arvioida edellytyksiä hankkeen vakinaistamiselle Helsingissä. Edellytykseksi asetettiin metodin ja hankkeen vaikuttavuuden osoittaminen.

Siltä varalta, että näyttö konsulttitoiminnan vaikuttavuudesta olisi katsottu riittäväksi ja toiminta päätetty vakinaistaa, täsmennettiin, mitä hankkeen vakinaistaminen merkitsisi käytännössä. Tällöin esitykset vuoden 2007 budjettiin olisi valmisteltu tammikuun 2006 loppuun mennessä. Käsittelemättä jäänyt esitys sisälsi:

- varaudutaan koordinaattoritoiminnan kustannuksiin
- konsulttien keskitettyihin koulutus- ja organisaatiokustannuksiin
- uusien konsulttien koulutuskustannuksiin sekä
- varaudutaan mahdollisiin tehtävälisiin tai palaverikohtaisiin kustannuksiin.

Toiminnan kokonaiskustannukset olisivat noin 60 - 80 000 € hyväksytyistä menoeristä riippuen.

Toimintaa arvioitaisiin vuoden välein tammikuussa ja arvion pohjalta sovittaisiin täsmennetyt esitykset seuraavan vuoden budjettiin.

3. HAASTEITA TULEVAISUUDELLE

3.1. Konsulttiverkoston ylläpitäminen

Verkostopalaverien laadukas toteuttaminen edellyttää osaavia ja motivoituneita konsultteja ja toiminnan ylisektorista koordinoitua.

Eri virastoista tulevien konsulttien toiminnan organisoiminen edellyttää työaika- ja tehtäväjärjestelyjä. Niihin vaikuttavat mm. konsulttien erilaiset perustehtävät, virastojen erilaiset henkilöstökäytännöt, verkostopalaverien kysyntäennuste ja miten paljon palavereja ollaan valmiita tarjoamaan.

Parikymmentä konsulttia kykenee järjestämään arviolta noin 50 - 60 palaveria vuodessa, jos jokainen konsultti on mukana noin viidestä kuuteen palaverin toteuttamisessa. Yhden palaverin valmistelu ja toteutus vie kultakin siihen osallistuvalla konsultilla noin yhden työpäivän ja palaverin vastuukonsultilla puolitoista työpäivää. Yhtä palaveria vetää kaksi konsulttia, suurimpia kolme. Näillä mitoituksilla yksittäinen konsultti käyttää palaverien järjestämiseen viikosta kahteen vuodessa.

Konsulttien keskuudessa toimintaa turvaamaan esitettiin mm. seuraavaa:

- Konsultointi sisällytetään kirjallisella sopimuksella osaksi kunkin perustehtävän toimenkuvaa. Konsultit toivoivat tästä esimiehilleen lähetettävää ohjeistusta.
- Tehtävälisää esitettiin, kuten joissakin kunnissa on käytäntönä.
- Konsulttien keskusteluissa oli esillä myös kaupungin tyhystudio-malli. Tyhystudioon kuuluvat työnohjaajat tekevät työnohjausta valintansa mukaan joko työajalla tai sovittua korvausta vastaan työajan ulkopuolella. Tyhy-mallissa tilaajat maksavat konsulttien kustannukset. Jos tilaajaa laskutetaan yhteistyöpalaverien virittämisestä erityisesti kun uusi palvelu on vasta käynnistämävaiheessa, se voi johtaa tilausten hiipumiseen.
- Varhaisen tuen palaverit sopivat erityisesti yhteistyöhön läheisten, järjestöjen ja vapaaehtoisten kanssa. Heidän on helpompi osallistua iltaisin. Mutta iltapalaveriinkin on ollut vaikeuksia saada konsultteja. Iltakorvauksista olisi hyvä sopia.
- Työajan ulkopuolella tapahtuvasta konsultoinnista toivottiin lisäkorvausta tai vastaavaa vapaata.
- Jossain kunnassa on käytössä myös malli, jossa konsultit ajoittain irrottautuvat perustehtävästään vetämään palavereja. Tänä aikana sijaiset hoitavat heidän perustehtäviään.

Erityisesti koulutuksen loppupuolella oli ajoittain vaikeuksia saada konsultteja palaverien toteuttamiseen. Joillakin konsulttikoulutuksessa mukana olleilla oli vaikeuksia sovittaa konsulttina toimimista perustehtävänsä. Koulutuksen päätyttyä motivaatio osallistua verkostopalaverien vetämiseen osana koulutusta muuttui. Oman työn ohessa konsulttina toimiminen merkitsee jatkossa pysyväisluonteisen lisätehtävän ottamista. Osa konsulteista toi esille myös sen, että epävarmuus hankkeen pidempiaikaisesta jatkumisesta jarrutti heidän osallistumistaan. He toivoivat kahden vuoden koulutautumis- ja kehittämispanokselleen vastineeksi pysyvyyttä, jossa voivat hyödyntää opittua ja kehittää toimintaa.

Moni koulutuksessa ollut konsultti koki saaneensa koulutuksesta ja konsulttina toimimisesta hyviä välineitä varsinaiseen perustyöhönsä. Konsulttina toimiminen rikastuttaa jatkossakin monin tavoin perustehtävän hoitoa. Konsulttiorganisaatio voisi jatkossa tarjota yhteisen kehittämisfoorumin, koulutusta, sopimisen konsulttina toimimisen sisällyttämisestä perustehtävään, mahdollisen tehtävälisän ja tarvittaessa korvauksen työajan ulkopuolisesta työstä, ylityöstä ja iltatyöstä. Vastineeksi konsulteilta voitaisiin edellyttää riittävää osallistumista konsulttien kehittämisfoorumeille ja palaverien toteuttamiseen esim. viidestä kuuteen palaveria vuodessa.

Toiminta tarvitsee johdon tuen ja lähiesimiesten sitoutumisen. Konsulttien esimiesten kanssa käynnistettiin yhteistyö syksyllä 2005 järjestämälle heille konsulttien kanssa yhteinen koulutus- ja työseminaari. Esimies luovuttaa työntekijänsä reilun parin viikon työpanoksen kaupungin yhteiseen käyttöön ilman, että se välittömästi näkyy hänen oman yksikkönsä tuloksessa. Esimiehiltä vaaditaan mahdollisuus ja kykyä nähdä palvelukokonaisuus oman yksikkönsä toimintaa laajemmin. Konsulttien työtovereidenkin riittävä myötämielisyys on merkittävää.

Hankkeen päättyessä oli epävarmaa, kuinka moni ja kuinka aktiivisesti jatkaa konsulttina. Käynnistämällä uusi konsulttikoulutusryhmä voitaisiin varmistaa konsulttien saatavuutta ja laajentaa menetelmän käyttöä eri alueille ja ammattiryhmien keskuuteen esim. monikulttuuriseen työhön, päivähoitoon, lastensuojelulaitoksiin, erityisopetukseen, psykologien keskuuteen ja erilaisiin varhaisen tuen hankkeisiin.

Konsulttiyhteisö on luonteeltaan verkosto, ainakin toistaiseksi. Aarevaara luonnehtii verkoston ja organisaation eroa (2002 s. 22): Organisaatio perustuu vakiintuneisiin toimintamuotoihin, oikeuksiin ja velvollisuuksiin, verkosto taas luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yhteisiin toimintatapoihin.

3.2. Organisaation ylläpitäminen

Organisaation toimintaa ja oppimista suunniteltiin turvaamaan:

- Stakesin tutkimustoiminta, koulutus, konsulttien käsikirja ja muu valtakunnallinen koordinaatio
- johtoryhmän kokoontuminen noin kerran vuodessa sekä tukiryhmän kokoontumiset tarvittaessa ja vähintään kerran keväällä ja syksyllä
- koordinaattoritoiminta palaverien taustatueksi ja toimintarakenteiden koordinoitiin
- helsinkiläisten yhteinen, internetin kautta toimiva Fronter-oppimisalusta (Opetusviraston mediakeskus antoi ylimääräistä tukea hankkeelle antamalla välineet konsulttien oppivaa organisaatiota tukevan oppimisalustan toteuttamiseen; sen perustamiseen, konsulttien käyttäjäkoulutukseen ja oppimisalustan ylläpitoon.)

- vuosittaiset Helsingin konsulttien koulutuspäivät
- konsulttien refleктоivat, työnohjaukselliset tapaamiset keskimäärin kerran kuukaudessa
- jatkoneuvottelut konsulttitoiminnan suhteesta läheisneuvonpitoon ja puheeksiottokoulutukseen (ks. Eriksson ja Arnkil, 2005)
Lisäksi pyrkimyksenä oli turvallisen yhteistyöilmapiirin ja luottamuksen ylläpitäminen.

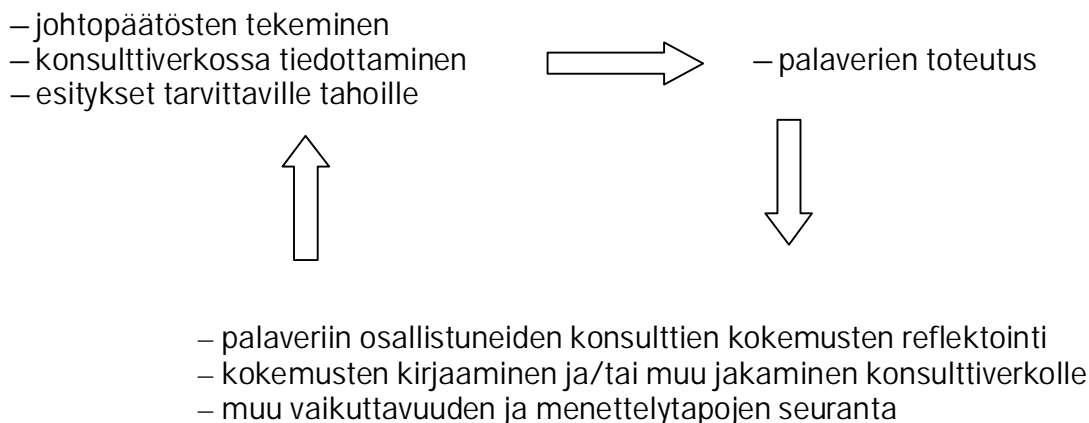
3.3. Palaverikäytäntöjen kehittäminen

Metodista ja palaverijärjestelyistä koottiin kehittämissuhteita konsulttien koontumisissa. Vuodenvaihteessa 2005 sovittiin, että kunkin palaverin vastuukonsultti kirjaa konsulttien palautteet ja kehittämissuhteet palaverin perustietolomakkeelle. Myös palaveriin osallistuneet työntekijät ja asiakkaat tekivät kehittämissuhteita. Kertyneen aineiston pohjalta toiminnassa on edelleen runsaasti keskusteltavaa, täsmennettävää ja käytännössä kokeiltavaa esim. alla olevissa asiakokonaisuuksissa.

- johtopäätökset suunnittelupalaverien ja asiakaspalaverien erilaisesta luonteesta
- ajallisesti lyhennetyin palaveriversion kehittäminen
- asiakaspalaverien seurantalpalaverit
- siirtyminen aikaisempaa enemmän suunnittelupalaverien vetämisestä asiakaspalaverien vetämiseen
- menetelmän sovellutusalueen tarkentaminen
- tilauksien hankkiminen suoraan asiakkailta?
- asianosaisista, palaveriin kutsuttavista ja haastateltavista päättämisen kriteerit, niiden yhteen tiivistäminen ja toteutuneiden käytäntöjen vertailu
- ATK:n hyväksikäyttö palaverissa kirjaamisessa
- palaverissa nousseiden teemojen koonti suunnitelmaksi palaverien lopussa
- metodiratkaisujen ja kehittämissuhteiden muuntelu ja säilytettävä ydin
- palaverien välittömän palautteen varmistaminen, avovastausten analyysimalli
- arvioinnin arviointi, välittömän palautteen koonti ennakkoon asetetun tutkimusasetelman pohjalta, pidemmän aikavälin seuranta - ja vaikuttavuusarviointi ja seurannan eriyttäminen eri toimialueille
- tiedotusmateriaalin yhtenäistäminen ja rikastuttaminen
- työnjako ja yhteistyö Stakesin ja muiden kuntien (koordinaattorien) kanssa.

Jatkossakin konsulttiorganisaation voimavaroja vie siis kertyneen kokemuksen koonti, arviointi, johtopäätösten teko ja hyvien käytäntöjen levittäminen - jatkuvan oppimisen ylläpito.

Ohessa on kuvattu konsulttien palaverikäytäntöjen kehittämisen kehä:



3.4. Verkostopalaverit osana varhaisen tuen kokonaisuutta

Hanke suunnattiin varhaisen tuen alueelle, jonka kehittämistä on painotettu viime vuosina. Opetustoimessa varhaisen tuen tavoite on esillä esim. opetusministeriön kouluhyvinvointityöryhmän muistiossa 2005 ja tavoite on huomioitu esim. Helsingin opetustoimen kuraattorien ja psykologitoiminnan linjauksissa vuosille 2006 – 2010. (luonnos 8.2.2006). Sosiaalinen vahvistaminen on uuden nuorisolain lähtökohta (Tulonen HS 31.10.04) ja se toteutuu monin tavoin nuorisotyössä. Sosiaalivirastossa toimi vuosina 2001–2004 kymmenellä asuinalueella positiivisen diskriminaation hanke, jossa kehitettiin varhaisen tuen menetelmien käyttöä (Tapola 2002, Tapola-Tuohikumpu 2004).

Verkostomenetelmiä on kehitetty Stakesissa juuri varhaisen tuen toimintavälineeksi nk. huolen harmaalle vyöhykkeelle (esim. Arnkil-Eriksson-Arnkil 2003 s. 143). Palaverikokemukset antavat viitteitä siitä, että menetelmät voisivat olla käyttökelpoisia suuremmankin huolen alueella, erityisesti tilanteissa, joissa on haasteena saada osapuolet toimivaan neuvotteluyhteyteen keskenään.

Hankkeen aikana sosiaaliviraston lapsiperheiden vastuualueella käynnistyi varhaista tukea koordinoimaan perhekeskuskohtaisia varhaisen tuen hankkeita. Hankkeisiin palkattiin kolme alueellista varhaisen tuen koordinaattoria. Heistä yksi oli konsulttikoulutuksessa tehtävään siirtyessään. Opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen yhteisen, varhaisen tuen piiriin kuuluvan verkostokonsulttihanke ja sosiaaliviraston varhaisen tuen hankkeen rajapintoja ja yhteistyömahdollisuuksia suunniteltiin kartoitettavan.

Pääkaupunkialueen läheisneuvonpidon koordinaattori esitteli läheisneuvonpidon organisaatiota ja läheisneuvonpitomenetelmää Helsingin konsulttien kokouksessa.

Kaksi konsulttikoulutettavista toimi myös läheisneuvonpidon koollekutsujina.

Kaksi kouluttajakonsultteista toimii lasten ja nuorten ehkäisevää päihdetyötä tekevissä Klairissa. He hyödynsivät aktiivisesti palaverieja. Esimerkkinä tästä on Jakomäessä verkostopalaverilla uudelleen viritetty virkamiesyhteistyö.

Stakesin hyvinvointiverkossa on kehitetty myös muita varhaisen tuen välineitä kuten arvostavaa puheeksiottamista. Helsingissä järjestettävän puheeksiottokoulutuksen ja puheeksioton kouluttajakoulutuksen koordinoiminen virastojen välisenä yhteistyönä oli esillä verkostohankkeen tukiryhmässä.

4. HANKKEEN VAIKUTTAVUUS SEN VAKIINNUTTAMISEN EDELLYTYKSENÄ

4.1. Vaikuttavuus hankkeen vakiinnuttamisen kriteerinä

Hankkeen johtoryhmän kokouksessa tammikuussa 2005 päätettiin arvioida edellytyksiä hankkeen vakiinnuttamiselle Helsingissä. Hankkeen vaikuttavuuden arviointi sisällytettiin keskeisenä tekijänä edellytysten arviointiin.

Vaikuttavuuden arviointi merkitsee prosessin ja tuotosten arviointia suhteessa arvopohjaan ja tavoitteisiin. Laadun arvioinnin voi nähdä soveltamiskelpoisen tiedon tuottamisena.

Hankkeessa vaikuttavuuden arviointi oli kaksijakoinen. Toisaalta se sisälsi hankeprosessin ja sen tuotosten vaikuttavuuden arvioinnin, jotta voidaan arvioida tämän kertaluontoisen hankkeen onnistumista ja aikaansaatuja edellytyksiä jatkotoiminnalle. Toisaalta se sisälsi arvioinnin sovelletun verkostometodin vaikuttavuudesta, jotta voidaan arvioida hyötyjä verkostomenetelmien käytön ylläpidosta jatkossa.

Hankkeen vaikuttavuus on sidoksissa opiskeltuun ja käytettyyn menetelmään. Menetelmän arvopohja suuntasi asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Ohessa on koottu tämän kertaluontoisen hankkeen tavoitteet sekä tuotoksia ja prosesseja, joiden perusteella voi arvioida hankkeen vaikuttavuutta.

HANKETAVOITE	PROSESSI JA TUOTOS
Käynnistää uusien yhteistyöhön kehitettyjen menetelmien käyttö Helsingissä	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyössä Stakesin kanssa koulutettiin 22 konsulttia, joilla on valmiudet verkostopalaverien toteuttamiseen ja kehittämiseen. - Toteutettiin 70 verkostopalaveria ja tehtiin menetelmää tunnetuksi.
Vahvistaa asiakkaiden osallisuutta	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen sisältyy käytettyyn metodiin.
Tuottaa seurantatietoja lasten, nuorten ja perheiden tarpeista	<ul style="list-style-type: none"> - Palaverissa yksilö- ja tapauskohtaisia seurantatietoja tuotettiin suoraan sellaiselle yhteistyöforumille, joihin osallistuneiden vastuulla oli tarpeisiin vastaaminen.
Käynnistää uusien työkäytäntöjen vaikuttavuuden seuranta	<ul style="list-style-type: none"> - Metodien perusteiden opiskelu, palaverien toteutus ja niiden refleksiivinen seuranta vakuuttivat konsultteja metodin suotuisista vaikutuksista. - Välitön asiakaspalaute koottiin lähes kaikista palaverista. - Palaverihin osallistuneita saatiin positiivista palautetta mm. kuulemisesta, kuulluksi tulemisesta ja yhteistyöneuvottelujen sujumisesta. - Kehitettiin valmiuksia menetelmän ja sen vaikuttavuuden seurannan kehittämiseen yhteistyössä Stakesin ja muiden kuntien koordinaattorien kanssa.
Kehittää ylisektorista yhteistyötä, sen seuranta ja johtamista	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuneiden tahojen yhteinen, ylisektorinen, menetelmällinen viitekehys kehittyi. - Saatiin kokemuksia sujuvasta yhteistyöstä. - Asiakastilanteissa toimintoja sovittiin yhteen asiakkaiden kertomien tarpeiden pohjalta. - Yhteistyötilanteissa varmistettiin eri tahojen kuulemista. - Luotiin rakenteet ja selvitettiin toimintaedellytyksiä ylisektorisen konsulttiverkoston toiminnalle. - Palaverien paikka ja luonne ylisektorisen yhteistyön kehittämisessä täsmentyi ja osallistujien valmiudet ylisektorisen yhteistyön kehittämiseen vahvistuivat.

Johto- ja tukiryhmä linjasivat hankkeen ja sen vakinaistamisen edellytyksiä. Sopimusta konsulttitoiminnan osalta ei vielä syntynyt. Johtoryhmässä päätettiin jatkaa keskustelua ylisektorisen yhteistyötarpeiden seurannasta ja johtamisesta ja myös terveysvirasto päätettiin kutsua mukaan.

Ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen kehittäminen oli laaja taustatavoite. Virastojen yhteistyötarpeet ja käytännöt ovat yksittäisen metodin soveltamista laajemmat.

Kouluttajakonsulteille koulutuksensa aikana syntyneitä näkemyksiä hankkeen ja metodin hyödyistä koottiin väliraporttiin (ks. liite 6, kouluttajakonsulttien mietteitä metodin ja hankkeen hyödyistä). Väliraportti toimi hankkeen koordinoinnin työvälineenä. Käytetyllä dialogisella metodilla ja hankkeen ilmapiirillä oli osuutensa siihen luottamukseen, joka teki helpoksi jakaa keskeneräistä työpaperia yhteisen dialogin pohjaksi.

Konsultit arvioivat hankkeen eri osa-alueita kokouksissaan. Konsulttikoulutusta he arvioivat valmistajaisten yhteydessä tammikuussa 2006 ja koko hanketta Helsingin konsulttien arviointi- ja suunnittelupäivässä kesäkuussa 2006. Palautteet voisi tiivistää siihen, että dialogiseen henkeen, sen tarpeeseen ja tulevaisuuteen tunnuttiin luottavan.

Hanke eteni suunnitelmien mukaisesti. Liitteeseen 10 on tiivistetty hankeprosessin eteneminen.

Johtoryhmän toive siitä, että palaverien vaikuttavuudesta olisi Helsingistä saatu näyttö, johon he voisivat perustaa ratkaisunsa, oli ennenaikainen. Alkuperäinen hanketavoite "käynnistää uusien työkäytäntöjen vaikuttavuuden seuranta", oli paljon vaatimattomampi. Ja miten vastata haasteeseen, että uusi lähestymistapa perustuisi näyttöön, kun sitä ollaan vasta opiskelemassa ja kokeilemassa? (Ollila, 2005 s.14).

Näytön hankkiminen metodin vaikuttavuudesta vaatisi erillisiä tutkimusresursseja. Mutta helsinkiläisten kokemukset tukevat Stakesin verkostoryhmässä ja muissa kunnissa tehtyjä johtopäätöksiä palaverien suotuisista vaikutuksista. Menetelmän vaikutuksista voi tehdä johtopäätöksiä myös tutustumalla siihen. Metodien vaikutusten ei pitäisi olla kuntakohtaisesti muuttuvia.

Hankkeeseen panostettiin paljon erityisesti aikaresursseja, jopa virastopäällikkötasolla. Hankkeen pysyvemmän, pitkäaikaisen vaikuttavuuden kannalta on merkittävää, miten yhteistyöfoorumeja ja konsulttiverkostoa hyödynnetään jatkossa. Konsulteilla ja synnytettyllä verkostolla on edellytyksiä yhteistyön kehittämiseen muutoinkin kuin toteuttamalla dialogisia verkostopalavereja.

4.2. Valtakunnallinen seuranta- ja vaikuttavuustutkimus

Stakesin verkostoryhmän edustajilla on metodin kehittäjinä keskeinen rooli palaverien vaikuttavuustutkimuksessa. Stakesin verkostoryhmä koordinoi valtakunnallista seuranta-aineistoa ja kokoaa eri paikkakuntien verkostokonsulttien kokemuksia. Dialogisten verkostopalaverien kehittäjät ovat teoreettisesti ja omien käytäntökemustensa pohjalta perustelleet palaverien vaikuttavuutta. Kts esim. Arnkil & Eriksson & Arnkil: Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa – Sektorikeskeytyksestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Dialogisista verkostotyömenetelmistä ilmestyi keväällä 2005 Jaakko Seikkulan ja Tom Arnkilin teos: Dialoginen verkostotyö.

Metodin suotuisia vaikutuksia kuvataan esim. muiden kuntien vastaavien hankkeiden loppuraporteissa (Jääskeläinen - Kuopion raportti 2005, Stakes ja Varpuhanke läntisellä uudella maalla, Stakes ja Varpuhanke Kainuussa.) ja Hämeenlinnan perheet vahvemmaksi hankkeen raportissa (Nieminen-Kurki, 2006). Hämeenlinnassa lähtökohtana oli huoli sosiaalisten ongelmien siirtymisestä sukupolvelta toiselle. Hanke oli suunnattu pitkäaikaistyöttömien perheisiin. Rajattu kohdeyhmä mahdollisti yksittäisten indikaattorien kuten työllistymisen seurannan.

Stakesissa tutkittiin myös asiakaspalaverien pitkän aikavälin hyötyjä ja vaikuttavuutta asiakkaiden näkökulmasta. Syyskuussa 2006 ilmestyi Riitta-Liisa Kokon teos: Tulevaisuuden muistelu - ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Tutkijat haastattelivat palaveriin osallistuneita perheenjäseniä 4-12 kuukautta palaverin jälkeen. Tulosten mukaan asiakkaat kokivat hyötynsä palaverista elämäntilanteissaan. Keskeiset muutokset liittyivät seuraaviin seikkoihin:

- konkreettista apua ja syntyi toimintasuunnitelma palaverien aiheena olleisiin pulmatilanteisiin
- oivalluksia arkielämän uusista toimintatavoista ja mahdollisuuksista
- kokemuksia lähisuhteiden ja verkostojen vahvistumisesta
- selkeyttä elämän näköaloihin ja tulevaisuuden ratkaisuihin.

Palaveri oli tuonut perheille konkreettista apua, tukenut perheenjäsenten arkipäivän hyvinvointia, sosiaalisia suhteita ja tulevaisuutta koskevien suunnitelmien toteuttamista.

Valtaistuminen (omien voimavarojen löytyminen ja vahvistuminen), sosiaalinen pääoma (luottamus lähi- ja verkostosuhteissa), yhteisöllisyys (verkoston tuki näkyväksi) ja toiveikkuus (tulevaisuuden usko) lisääntyivät (Kokko 2006 ja liite 9, verkostopalaverien seuranta- ja vaikuttavuustutkimus pähkinänkuoressa).

Siitä, mitä dialogeissa tapahtuu, tekee Stakesissa tutkimusta Sirkka-Liisa Makkonen. Jatkossa Stakesissa suunniteltiin tutkittavan myös työntekijöiden ja erityisesti palaverien tilaajien kokemuksia.

4.3. Välitön palaute verkostopalavereista Helsingissä

Johtoryhmän marraskuun 2005 kokoukseen koordinaattori kokosi kaavion hankkeen vaikuttavuudesta (liite 11). Siihen on koottu, miten Helsingin hankkeessa seurattiin välitöntä palaveripalautetta, mitä selvityksiä Stakesissa ja muissa kunnissa oli tehty menetelmän vaikuttavuudesta, näkökulmia vaikuttavuuden selvittämiseen ja alustava suunnitelma palaverien vaikuttavuuden seuraamiseksi Helsingissä.

Konsultit esittivät arvioitaan metodista kokoontumisissaan ja palaverien perustietolomakkeilla. Kokemuksia vaihdettiin myös muiden kuntien konsulttien kanssa.

Keväällä 2006 Kivikon neljä lastensuojelutyöntekijää ja koordinaattori kokoontuivat arvioimaan menetelmän käyttöä sosiaalityöntekijöiden tilauksien pohjalta järjestetyissä palavereissa. Suunnitelmat olivat pääsääntöisesti toteutuneet ja huolet huojentuneet. Esim. vakavassa kriisitilanteessa olleesta asiakkaasta ei ollut kuulunut mitään erityistä.

Lähes kaikilta Helsingissä pidettyihin verkostopalavereihin osallistuneilta kerättiin välitön palaute Stakesin valtakunnallisella palautelomakkeella. Lomake sisältää sekä asteikkoarviointeja että avoimia kysymyksiä (kts liite 7, asiakaspalautelomake). Koordinaattori kokosi palautetta lokakuusta 2004 alkaen. Sitä aikaisemmat palaveripalautteet toimitettiin Stakesiin.

Helsingissä suunnittelupalavereja oli 58 ja niistä koottiin välitön asiakaspalaute n. 56:sta. Asiakaspalavereja oli 12 ja niistä kaikista koottiin välitöntä asiakaspalautetta.

Helsingin välitön palaute on samansuuntaista kuin Stakesin keräämä valtakunnallinen palaute (ks. liite 8, Helsingissä järjestetyt palaverit ja niiden välitön palaute). Helsingin palautteiden mukaan monet palavereihin osallistuneet kokivat tullessaan hyvin kuulluiksi ja heillä oli mahdollisuus kuulla muita. Palautteiden avovastauksissa tuodaan esille juuri samoja asioita, joilla Stakesin verkostoryhmä markkinoi menetelmien käyttöä. Moni ensimmäistä kertaa palaveriin osallistunut, joka ei tuntenut menetelmää, ilmaisi avovastauksissaan tullessaan palavereissa kuulluksi ja kuullessaan muita. Palaveri auttoi löytämään käytännön ratkaisuja ja varmisti asioiden etenemisen ilman ristiriidoissa junnaamista. Moni piti hyvänä sitä, että oli voinut puhua omasta puolestaan keskeytymättä.

Menetelmä näyttää tuottavan sitä, mihin sillä on pyrittykin. Samanlaisen kokemuksen ovat jakaneet myös Helsingin konsultit käymissään dokumentoimattomissa reflektiokeskusteluissa.

Palautteissa oli myös kriittisiä kommentteja. Palaverien koettiin mm. sitovan paljon aikaresursseja niihin osallistuvilta ja konsulteilta. Konsultit miettivätkin mahdollisuuksia palaverien tiivistämiseen. Käytettyjä aikaresursseja on kuitenkin syytä verrata tilanteisiin, joissa verkostopalavereissa käsitellyt asiat käsiteltäisiin erikseen eri

osallistujien välillä. Merkittävää on se, että tällöin eri tahot kuulevat vain osan informaatiosta ja eriaikaisesti. Vastaava yhteenlaskettu kahdenkeskinen kontaktointi voi viedä enemmänkin aikaa. Palaverissa johtopäätöksiä voidaan tehdä heti, kaikkien läsnä ollessa.

Joissakin palaverien osallistujien välittömissä palautteissa menetelmää arvosteltiin jäykäksi ja puuduttavaksi. Palaverien joustava variointi parantunee, kun konsultit harjaantuvat menetelmän käyttöön ja rohkaistuvat muunteluun. Menetelmän tilannekohtainen ja paikallinen muuntelu on sekä Helsingin että valtakunnallisen konsulttiverkoston tulevaisuuden haaste.

Suunnittelupalaverista kriittistä palautetta tuli erityisesti niiltä, joita ei haastateltu. Suunnittelupalaverissa haasteena on se, että palaveriin osallistuvien ja haastateltavien valinnassa annetaan tila tärkeille asianosaisille ja teeman kannalta tärkeille, myös poikkeaville näkökulmille. Suurissa palaverissa on kokeiltu erilaisia haastateltavien ryhmittelyjä ja ryhmien haastatteluja.

Yksittäisenä metodina verkostopalaverit eivät ole lääke eivätkä sovellu kaikkiin yhteistyötilanteisiin. Metodien käytön, tutuksi tulemisen ja arvioinnin myötä lisääntyy ymmärrys siitä, mihin ne sopivat.

Menetelmän ja sen seurannan kehittäminen jäi vaiheeseen, jossa olisi arvioinnin arviointitarvetta, ja eriyttämisen ja tarkentamisen haasteita. Niiden tarkempi selvittäminen esim. välittömän asiakaspalautteen avovastausten analyysimalli ja pitkän aikavälin asiakasseuranta vaatisivat lisää aikaa ja dialogista yhteistyötä Stakesin ja valtakunnallisen verkoston kanssa.

4.4. Perehtymällä verkostopalaveriin saa vihjeitä niiden vaikutuksista

Verkostopalaverien vaikuttavuus avautuu myös tutustumalla metodiin (esim. Arnkil, Seikkula, 2005 ja Arnkil-Eriksson-Arnkil, 2003).

Hankkeessa opiskeltu ja käytetty verkostometodi pureutuu ihmisen yhtäaikaisen autonomisuuden ja sosiaalisuuden väliseen jännitteeseen. Verkstodialogisten metodien arvopohjaa voi kuvata mm. moninaisuutta ja niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin itsemäärättyä oikeutta ja itsevastuullisuutta kunnioittavana. Mutta samalla yhteinen vuoropuhelu nähdään eri osapuolia rikastuttavana. Se edesauttaa realistisen, kokonaisvaltaisen näkemyksen ja innovaatioiden syntyä sekä toimintojen yhteensovittamista. Osallistujat kertovat omat käsityksensä roolinsa näkökulmasta. Jokainen ottaa ajatuksistaan ja teoistaan itse vastuuta.

Vuoropuhelussa palaveriin osallistujien yhteistyötä tuetaan muistelemalla hyvää tulevaisuutta ja siihen tarvittavia tekoja tai ennakoimalla omien tekojen seurauksia.

Huolia käsitellään huojentuneen tulevaisuuden pohjalta. Verkostopalavereja toteutetaan hyvin erilaisissa konteksteissa. Niihin osallistuu sekä perheenjäseniä, läheisiä että eri alojen ammattilaisia. Dialoginen formaatti pyrkii olemaan herkkä moninaisuudelle, eri äänien kuulemiselle ja yllätyksille. Metodi antaa mahdollisuuden palaverien muunteluun tilanteen edellyttämällä tavalla.

Asiakaspalavereissa vain asiakkailta kysytään, millainen olisi heidän hyvä tulevaisuutensa. Mitä sinä itse teit sen eteen, mistä sait tukea ja mistä olit huolissasi. Työntekijöiltä kysytään sitä, missä he ovat valmiita tukemaan tämän saavuttamisessa. Tällä tavoin asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen on sisäänrakennettu metodiin. Palavereissa tuotetaan siis tietoa lasten, nuorten ja perheiden tarpeista, heidän itsensä kertomina. Tietoa yksilö- ja tapauskohtaisista tarpeista tuotetaan suoraan sellaisella yhteistyöfoorumilla, johon osallistuvien vastuulla on näihin tarpeisiin vastaaminen. Yhteistyö ja sen johtaminen koordinoituvat suoraan palvelujen käyttäjien esittämistä tarpeista. Työntekijät määrittelevät tuen, jota ovat valmiita antamaan.

Asiakas saa tukea oman tilanteensa koordinoimiseen vaihtoehtona tai lisänä sille, että hänen asioitaan käsitellään erillisinä, eri toimipaikoissa ja tulkitaan asiakasryhmäkohtaisista olettamuksista käsin. Palavereissa voidaan pysäyttää mahdolliset isomorfiset prosessit (asiakkaiden vuorovaikutuksen siirtyminen työntekijöiden keskuuteen), vähentää työntekijöiden jakamista hyviin ja huonoihin ja avata dialogisuutta, erottelemalla puhuminen ja kuuntelu. Valmis formaatti turvaa neuvottelun etenemistä vaikeissa ja yllätyksellisissäkin kohdissa.

Suunnittelupalavereissa arvostetaan eri työtehtävissä olevien näkemyksiä ja kokemuksia omalta työalueeltaan. Niitä kootaan yhteisen toimintasuunnitelman pohjaksi. Kun verkostopalavereissa hyödynnetään henkilöstön osaamista ja yhteistyötä, säästetään erillisen kehittämistyön edellyttämiä lisäresursseja. Hyvältä yhteistyöltä ei edellytetä samanmielisyyttä vaan yhteisiä toimintasopimuksia, joihin osapuolet voivat sitoutua omista lähtökohdistaan. Menetelmä jättää dialogien jälkeen tilaa hierarkkisillekin ratkaisuille, mutta auttaa ennakoimaan niihin suhtautumista.

Menetelmän voi nähdä vaihtoehtona puutteelliselle yhteistyölle, jossa muodostuu ei-kenenkään-maata, tehdään päällekkäistä tai toisia jarruttavaa työtä, ei hyödynnetä läheisen rajapinnan osaamista ja muita valmiuksia, omia ongelmia hoidetaan siirtämällä niitä toisille sektoreille tai menetelmän voi nähdä vaihtoehtona toiminnalle, jossa suunnitellaan jopa toisten tonttia, kuulematta heitä. Yksi tapa arvioida hankkeen vaikuttavuutta on verrata verkostopalaverien vaikutuksia edellä mainittuihin käytäntöihin.

Menetelmän voi nähdä vaihtoehtona myös projektien kaaokselle, jossa kehittämistä tehdään peruspalveluista irrallisena. Tällöin on esim. riski, etteivät hyvätkään käytännöt juurru maastoon, johon ne on tarkoitettu. Kriittistä keskustelua projekti-kehittämisestä avaavat esim. Yrjö Engeström ja Robert Arnkil Dialogissa 7/2005.

Keväällä 2006 ilmestyi Kati Rantalan ja Pekka Sulkusen toimittama teos Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Siinä käsitellään mm. yleisemmin ”sopimustyhteiskunnan” kehitystä ja arvomuutoksia.

Verkostopalaverien ohjatuissa vuoropuheluissa näkemykset jalostuvat uudeksi subjektiiviseksi, mutta samalla jaetuksi ymmärrykseksi. Riittävä yhteisen ymmärryksen muoto on synnytetty toimintasopimus. Näin edistetään selkeyttä ja koordinaatiota ja vältetään esim. taistelua objektiivisesta totuudesta ja toisten varpaille astumista. Tämä tehdään ulkopuolisten verkostokonsulttien tuella. Tällöin jokainen voi puhua omalla äänellään, omassa roolissaan ja ilman vetovastuuta.

Dialogisen yhteistyömenetelmän keskeisiä piirteitä ovat siirtyminen ongelma- ja sektorikohtaisesta, objektiivisesta, yksinäisestä asiantuntijuudesta voimavarakeskeiseen, tulevaisuusorientoituneeseen, kokonaisvaltaiseen, ylisektoriseen, subjektiiviseen, moniammatilliseen ja moniääniseen dialogiin.

Dialogi-käsitettä on eritelty esim. Kaarina Mönkkönen väitöskirjassaan 2002. Hanasaaren monikulttuurisilla päivillä 2006 Essenin yliopiston kommunikaatioalan professori Barbara Mettler-v.Meibom esitteli mahdollisuuksia oppia suuressa ryhmässä. Hän esitteli Hartkemayer/Dhorityn koosteen kymmenestä dialogisuuden taidosta: 1. oppijan asenne 2. radikaali kunnioittaminen 3 sydämestään puhuminen 4 avoimuus 5 kuunteleminen 6. hidastaminen 7. luopuminen ennako-oletuksista ja arvioinneista 8. tuottava vetoaminen 9 tutkijan asenne 10. havainnoijan havainnointi.

4.5. Verkostopalaverit ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen tukena

Ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen kehittäminen oli hankkeen kauaskantoinen taustatavoite.

Hankkeeseen osallistuneilla kolmella virastolla on vakiintuneita, keskitetysti koordinoituja, virastojen välisiä yhteistyöalueita esim.

- opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiankeskuksen yhteistyö koulu-
laisten iltapäivätoiminnassa
- opetusviraston ja sosiaaliviraston yhteistyö esi- ja alkuopetuksessa
- opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiankeskuksen yhteistyö oppi-
lashuollossa
- nuorisoasiankeskuksen ja opetusviraston Nuorten ääni - yhteistyö
- sosiaaliviraston ja opetusviraston yhteistyö onnettomuuksien ja kriisien
psykkisessä jälkihoidossa, jossa on myös terveystyö mukana
- monikulttuurisessa työssä

- oppisopimuskoulutuksessa
- Klaari-yhteistyössä
- syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvissä opetusjärjestelyissä ja hankkeissa
- ruotsinkielisellä koulutuslinjalla.
(ks. esim. Helsingin opetusviraston työpapereita Tiihonen, Honkanen 2002)

Hanke tuotti siihen osallistuneille virastoille yhden uuden, yhteisen menetelmällisen viitekehysten ja lähestymistavan yhteistyön tekemiseen varhaisen tuen kentällä.

Yhteistyöalueiden johtamisessa palaverit toimivat apuvälineinä kartoittaa yhteistä asiaa koskevia eri näkemyksiä ja selkeyttää työn ja vastuunjakoja. Palaverihin osallistuvilla eri ammattien, sektorien ja hierarkiatasojen edustajilla on mahdollisuus olla mukana samanaikaisesti toimintasuunnitelman teossa.

Ylisektorisen yhteistyön, sen seurannan ja johtamisen apuvälineenä verkostopalaverien käyttö on hallinnollisesti kevyt, tapaus- ja tilannekohtaiseen tarpeeseen räätälöity ratkaisu. Palaverit voivat olla lisä, tuki tai vaihtoehto muille ylisektorisille johtamismenettelyille; puite-, tavoite ja ohjelma- ja informaatiojohtamiselle, hierarkisille päätöksille, vakiintuneille yhteistyöfoorumeille, erilaisille verkostoille ja kehittämisprojekteille.

Verkostopalaverit ovat käyttökelpoisia sekä vakiintuneilla että kertaluontoisilla yhteistyöfoorumeilla, rajapinnoilla, ei kenenkään maalla, uutuuksensa tai muun ainutkertaisuutensa takia rakenteettomilla yhteistyöalueilla. Palaverit tukevat toimivan yhteistyön syntymistä ja koordinoitua, laaja-alaisesti asiakokonaisuutta tarkastelevaa, osallistuttavaa johtamista. Rakenteettomissa tilanteissa ne auttavat ylittämään joitakin todennäköisiä yhteistyön vaikeuksia esim. yhteistyösuhteiden jymähtämistä asemaa määrittelevään vuorovaikutukseen (Arnkil, Seikkula, 2005 s. 29).

Yhdessä hankkeen johtoryhmän kokouksessa kysyttiin, sisältyykö verkostodialogeihin ajatus asioiden sujumisesta kuulemisen myötä. Kuulluksi tuleminen ja omien tekojen ennakointi ääneen ryhmässä edistävät sitoutumista. Sitoutuminen taas helpottaa toimeenpanonkin johtamista. Kuuleminen antaa tietoa myös mahdollisista jännitteistä.

Määrittelemällä palaverin tavoitteita ja teema, voidaan asettaa kehyksiä dialogille. Onnistunut dialogi edellyttää kuitenkin riittävää avoimuutta ja ennakkokäsityksistä luopumista. Se ei voi olla vain valintaa ennakkoon lukkoon lyötyjen vaihtoehtojen välillä, mutta kylläkin vaihtoehtojen kartoittamista ja ennakointia jonkin vaihtoehdon puitteissa.

Ylemmän hierarkiatason läsnäolo suunnittelupalavereissa ja osallistuminen palaverien lopussa tehtyjen suunnitelmien linjaamiseen on suotavaa. Suunnittelu, jota ei hyväksytä tai mahdollisteta voi muutoin turhauttaa. Suunnittelu ilman johdon läsnäoloa voi tuottaa organisaatioon myös varjosuunnitelman, joka aiheuttaa ristiriit-

toja. Asioiden osalta, joihin ei voida ottaa kantaa kertaistumalta, voidaan sopia, miten niiden kanssa edetään.

Esimerkkinä palaverien luonteesta "yhteisen tutkimuksen tekemisenä yhteisen suunnittelun pohjaksi" ovat keväällä 2004 toteutetut neljä konsultaatiota. Ne toteutettiin opetusviraston tilaustutkimuksen rinnalla. Tilaustutkimuksessa yliopiston tutkijat Anu-Katriina Pesosen ja Kati Heinonen selvittivät oppilashuolto-ryhmien työn merkitystä, arviointia ja kehittämistä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet asiat olivat hyvin samankaltaisia kuin samanaikaisesti toteutetuissa neljässä verkostopalaverissakin esiin nousseet asiat. Mutta verkostopalavereissa, toisin kuin perinteisemmässä tutkimuksessa, voitiin dialogin jälkeen käytännön johtopäätökset tehdä välittömästi ja yhdessä. Pesosen ja Heinosen tutkimus on sen sijaan tarkempi, jäsentyneempi ja teoreettisemmin perusteltu.

Taina Hussi (2003) mainitsee verkostopalaverit sosiaalisen raportoinnin mahdollisena välineenä. Palavereissa otetaan raportoinnista seuraava etenemisaskel, kun ja jos palaverin lopussa kootaan yhteinen toimintasuunnitelma.

Hankkeessa toteutettiin joitakin palavereja myös sektorien sisäisissä yhteistyöneuvotteluissa. Niissä ei ollut kyse edes moniammatillisista verkostoista ja esiin nousseet asiatkin olivat entuudestaan tuttuja. Niissä palaverien vahvuudeksi arviointiin hiljaisempienkin äänien kuuluminen, joidenkin äänen rajoittaminen, ratkaisukeskeisyys, ne virittivät uusia asioita näkyväksi ja samalla lähensivät toisten kokemaan arkeen ja antoivat mahdollisuuden olla mukana johtopäätösten teossa - dialogin merkitys yleensä.

Asiakaspalavereissa menetelmä tuo palvelujen tarjoajillekin uudella tavalla näkyväksi kokonaisuuden, jossa asiakas asioi. Samalla asiakas pääsee itseään koskevissa asioissa samanaikaiseen kosketukseen eri palvelutarjoajien kanssa. Asiakas saa tukea oman tilanteensa koordinoimiselle vaihtoehtona tai lisänä erillisten ongelmien hoitamiseksi.

Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskus on julkaissut oppaan Asiakasta kuullen. Verkostopalaverit (asiakaspalaverit) tuottavat lisäarvoa siinä esitettyihin asiakaspalautteen kokoamisen menettelyihin. Asiakaspalautteen kokoaminen antaa yleistäviä näkökulmia jo tuotetun palvelun pohjalta. Niissä jotkut asiakkaat ottavat kantaa myös muiden puolesta. Verkostopalavereissa sen sijaan asiakkaan kuuleminen tapahtuu asiakkaan omassa asiassa, monitoimijatilanteissa ja jo palvelua tuotettaessa. Eikä asiakasta vain kuulla, vaan kysymyksenasettelulla ja rakenteella pyritään varmistamaan, että yhteistyö koordinoituu asiakkaan toiveiden pohjalta. Näihin toiveisiin työntekijät vastaavat oman toimenkuvansa, asiantuntemuksensa, huoliensa, asiakasryhmäkohtaisten kriteerien ja muiden tärkeinä pitämiensä tekijöiden näkökulmasta.

Helsingin kaupungin julkaisussa Virkamieskö prosessori (2002 s. 53–61) on koottu erilaisia menetelmiä prosessien hahmotteluun, kehittämiseen ja kuvaamiseen. Verkostopalaverien (suunnittelupalaverien) vertailua näihin ei tässä hankkeessa

tehty. Konsulttien kesken oli esillä näkökulma, että työntekijöiden väliseen yhteistyöhön löytyy verkostopalavereja vastaavia välineitä runsaasti. Sen sijaan asiakkaan kuulemisesta lähtevään yhteistyön koordinointiin menetelmiä on niukemmin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Hanke eteni suunnitelmien mukaisesti. Tavoitteet saavutettiin osin hyvin, vaikka hankeaika oli lyhyt suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mm. tavoitetta kehittää ylisektorista yhteistyötä, sen seuranta ja johtamista voidaan pitää ylimitoitettuna suhteessa hankeaikaan. Helsingissä käynnistettiin hankkeen voimin toimiva konsulttiverkosto eri hallintokuntien avuksi ennaltaehkäisevään työhön. Tällaisen ylisektorisen verkostokonsulttitoiminnan ylläpito edellytti toiminnan systemaattista koordinointia. Hankkeelle palkattiin koordinaattori, joka toimi kokoavana ja toimintaa organisoivana työntekijänä koko laajalla toimintakentällä.

Hankkeen aikana metodi eli ja muuttui koko ajan. Stakesissä metodia kehitettiin yhteistyössä valtakunnallisen konsulttiverkoston kanssa. Helsinkiläiset verkostokonsultit toimivat aktiivisesti tässä verkostossa kehittääkseen mahdollisimman toimivaa menetelmää dialogiseen asiakastyöhön.

Käytetty menetelmä todettiin hyvin tukevan asiakkaiden osallisuutta, suuri osa palavereihin osallistuneista koki saaneensa äänensä kuuleviin, koki että on voinut itse vaikuttaa asioihinsa. Samoja kokemuksia saatiin myös Stakesin seurantatutkimuksessa jossa haastateltiin asiakaspalavereihin osallistuneita. Tässä tutkimuksessa valtaosa (80 %) haastatelluista asiakkaista ilmoitti, että palaverista oli ollut todellista hyötyä, palaverissa tehty suunnitelma oli toteutunut hyvin, palaverilla oli ollut elämäntilanteeseen myönteinen vaikutus. Joten voidaan sanoa, että Helsinkiin luotiin työmenetelmä, jolla voidaan vahvistaa asiakkaiden osallisuutta.

Hankkeen lyhytkestoisuuden vuoksi ei palaverien seurantajärjestelmää ehditty toteuttaa. Vaikuttavuuden seuranta tapahtui välittömän asiakaspalautteen avulla. Asiakaspalaverien seuranta varten Stakesissa kehitettiin (yhteistyössä valtakunnallisen konsulttiverkoston kanssa) hankkeen aikana seurantamenetelmä. Asiakaspalaverien jälkeen (1/2-1 vuotta) järjestetään seurantapalaveri, jonka yhteydessä asiakkailta kysytään palaute myös aikaisemman palaverin vaikutuksista. Näin voidaan tuottaa seurantatietoa lasten, nuorten ja perheiden tarpeista ja metodin vaikuttavuudesta.

Helsingin hanke tuotti runsaasti tietoa mm. siitä, miten käytetty menetelmä toimi erilaisissa verkostotapaamisissa ja miten siihen osallistuneet kokivat tämän erilaisen tavan käsitellä vaikeitakin asioita. Koska palaute oli suurelta osin hyvin myönteistä, voidaan päätellä, että menetelmä oli toimiva ja sopi niin erilaisten työyhteisöiden

kehittämiseen, monenlaisten yhteistyöverkostojen toiminnan tukemiseen kuin myös asiakastilanteisiin. Erityisesti hankkeen aikana nousi esille käytetyn metodin soveltuvuus asiakkaiden kohtaamisessa. Asiakkaan kuulemisesta lähteviin yhteistyöpalavereihin ei ole käytössä kovinkaan monta yhteisesti jaettua ja tunnettua menetelmää, joka on lisäksi käytännössä ja vaikutusten seurannassa hyväksi koettu.

Menetelmän koettiin sopivan hyvin Helsinkiin. Sen kevyt rakenne toimi Helsingin suuressa ja sektoroituneessa palvelujärjestelmässä. Poikkihallinnolliseen työskentelyyn oltiin erityisen tyytyväisiä.

Palautteet voisi tiivistää siihen, että moni tuntui luottavan dialogisuuden henkeen, sen tarpeeseen ja tulevaisuuteen.

Hankkeen keskeisenä puutteena voidaan pitää sitä, ettei jo suunnitteluvaiheessa sovittu mihin virastoon hanke juurrutetaan sen loputtua. Ei sovittu, minne hanke vakiinnutetaan pysyväksi rakenteeksi. Projektityön koulutuksessa nykyään painotetaan erityisesti projektin oikeaa lopetusta, projektin jatkosta tulee sopia jo suunnitteluvaiheessa. Usein hankkeissa aliarvioidaan myös muutoksen läpiviemisen kestoa. Pysyvän muutoksen aikaan saaminen vie yleensä vähintään viisi vuotta. Jos projekti koetaan onnistuneeksi, jos sen on todettu tuottavan jotakin uutta ja Helsingin asukkaille, se täytyy saada osaksi palvelujärjestelmää, sille pitää löytää koti. (Virtanen, 2005)

Projektikoulutuksessa painotetaan hankkeiden yhteydessä eettisen keskustelun tärkeyttä. Onko eettistä, että asiakkaille annetaan palvelua, jonka on todettu auttavan, joka lakkautetaan jonkin ajan kuluttua. Miten tämä vaikuttaa asiakkaisiin ja työntekijöihin. Monesti projekti on kaatunut rakenteellisiin ongelmiin, ei hyvään asiakastyöhön. (Virtanen, 2005)

Menetelmä toimii hyvin Helsingissä, jos sille vain suodaan riittävät resurssit: miinimedellytys on että saadaan koordinaattori ja konsulttina toimiminen saadaan osaksi työntekijöiden työkuvaan. Hankkeen pysyvämmän, pitkäaikaisen vaikuttavuuden kannalta on merkittävää, miten konsulttiverkostoa hyödynnetään jatkossa.

Lähteet

Aarevaara, Timo 2002. Teoksessa Aarevaara, Ahonen, Öberg. Johtamisen paikka. Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskus, Hep-projekti.

Ahlgren, Saija 2000. Peruskoulun 6. luokkalaisten käsityksiä omista toimintamahdollisuuksistaan sosiaalisissa ristiriitatilanteissa. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B 25:2000.

Arnkil T. E. & Seikkula J. 2005. Dialoginen verkostotyö. Tammi.

Arnkil T.E. & Eriksson E & Arnkil R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes. Raportteja 253/2000.

Arnkil, Robert 2005. Projektin juurtuminen vaatii oppimistilaa. Dialogi 7/2005, Stakes.

Engeström, Yrjö 2005. Projektivillitys lyönyt jo yli. Dialogi 7/2005. Stakes.

Eriksson, Esa ja Arnkil Tom Erik 2005. Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Stakes, Oppaita 60/2005.

Hallituksen esitys Eduskunnalle nuorisolaiksi. HE 28/2005.

Halttunen-Sommardahl, Riitta. Vanhempien osallisuus lasten päivähoidossa – väliraportti. Helsingin sosiaalivirasto 19.1.2006.

Heino Tarja, Sarianne Reinikainen, Marina Bergman (red.) 2003. Familjerådslag i Norden Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet.

Helsingin kaupungin lapsi- ja perhepoliittinen ohjelma. 2001. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A 14

Helsingin opetusviraston työpapereita: Johanna Honkanen ja Jyrki Tiihonen 2002. Huolen harmaan vyöhykkeen työalueita opetustoimessa – moniammatillisen työn organisointi ja johtaminen Helsingissä.

Helsingin kaupunki 2000. Asiakasta kuullen. Koulutus- ja kehittämiskeskus, Hep-projekti.

Helsingin kaupunki 2002. Helsinki elinvoimainen pääkaupunki 2000 – 2002 -kehittämishankkeen arviointiraportti.. Koulutus- ja kehittämiskeskus, Hep-projekti.

Helsingin kaupunki 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjille. Koulutus- ja kehittämiskeskus, Hep-projekti.

Helsingin kaupunki 2004. Kaupungin arvot. Hep-projekti, kaupunginkanslia.

Hussi, Taina 2003. Sosiaalinen raportointi – menetelmä asiakastyössä syntyneen tiedon prosessointiin. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, selvityksiä 2003:10.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Otava

Jääskeläinen Tarja, Varpu-hanke Loppuraportti 2003-2005. Kuopion kaupunki ja Stakes.

Karvonen, Olli 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjille. Helsingin kaupunki, koulutus ja kehittämiskeskus.

Kokko Riitta-Liisa 2003. Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä - institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Kuntoutussäätiö.

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

Laki lasten päivähoitosta 1973/36.

Lastensuojelulaki 1983/683.

Mettler v.Meibom Barbara www.communio-essen.de. Monikulttuurisen dialogin seminaari Hanasaarella keväällä 2006.

Mönkkönen Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja, Kuopion yliopiston julkaisuja, yhteiskuntatieteet E 94.

Nieminen-Kurki 2006. Perheet vahvemiksi – hanke. Hämeenlinnan perusturvakeskus, raportti 2006.

Nikkanen Ulla 1995. Lapsinäkökulma koulussa. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja B 24:1995.

Ollila, Maija-Riitta 2005. Teoksessa Näkökulmia vaikuttavuuteen – vaikuttavuuden arviointimahdollisuudet terveyden edistämässä. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 4/05.

Opetushallitus. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004.

Opetushallitus. Määräys 5/01/2004, Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet

Opetusministeriö 2005. Kouluhyvinvointityöryhmän muistio, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:27.

Opetusministeriö. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2003-2008.

Oppilas- ja opiskelijahuolto Helsingissä. Oppilas- ja opiskelijahuollon kehittämistyöryhmän muistio 3.4.2003. Helsingin opetusviraston julkaisusarja B1: 2003.

Pesonen Anu-Katriina & Heinonen Kati. 2005. Oppilashuoltoryhmien työn merkitys, arviointi ja kehittäminen. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A2:2005.

Puonti Annamaija, Saarnio Tuula & Hujala Anne (toim.) 2004. Lastensuojelu tänään. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sosiaalihuoltolaki 1982/710

Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Esitys lapsiasianvaltuutetusta ja perheasioiden koordinaatiosta. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 2004:7

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoiteohjelma 2004-2007. Valtioneuvoston päätös. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:12.

Stakes 2004. Kolmas Pohjoismainen läheisneuvonpitokongressi 27-28.8.2004.1

Stakes ja Varpu-hanke Läntisellä Uudellamaalla 2001-2004. Varhainen puuttuminen ja verkostot - loppuraportti.

Stakes ja Varpu-hanke Kainuussa 1.1.2002-31.12.2003. Varhainen puuttuminen ja verkostot - loppuraportti.

Tapola Sirpa (toim.) Varhaisen tuen työmuotoja kehittämässä - Positiivisen diskriminaation hankekokonaisuuden väliraportti 2002. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2003:7.

Tapola-Tuohikumpu, Sirpa. 2005. Positiivisella diskriminaatiolla varhaista tukea. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston Positiivisen diskriminaation hankekokonaisuuden (2001-2004) loppuraportti. SOCCn ja Heikki Waris – instituutin julkaisusarja 3/2005

Virtanen Petri 2000. Projektityö. WSOY.

HELSINGIN KAUPUNKI
Sosiaalivirasto/IM
Opetusvirasto/MH
Nuorisoasiainkeskus/MH

16.12.2003

VARHAISEN PUUTTUMISEN JOHTAMIS- JA KOORDINAATORAKENTEEN KEHITTÄMINEN - VERKOSTOKONSULTTIPANKKI –HANKESUUNNITELMA

1. Johdanto

Sosiaaliviraston, opetusviraston ja nuorisoasiainkeskuksen johtoryhmille esiteltiin yhteisessä johtoryhmien kokouksessa maaliskuussa 2002 Stakesin toteuttamaa verkostodialogien kehittämishanketta ja siitä muissa kaupungeissa saatuja kokemuksia. Johtoryhmien keskustelujen pohjalta valmisteltiin suunnitelma siitä, miten ko. virastot voisivat yhteisvoimin edistää ylisektoriseen työhön kehitettyjen metodien käyttöönottoa Helsingissä. Suunnitelma tehtiin yhteistyössä opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiain-keskuksen sekä Stakesin kesken. Suunnitelmille on opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiain keskuksen johtajien hyväksyntä.

2. Taustatiedot ja kohteen kuvaus

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden tarpeiden havaitseminen ja auttaminen entistä varhaisemmin vaatii sektoroituneen palvelujärjestelmän kehittämistä ja yhteistoiminnan jäsentämistä suunnitelmallisella, perheitä tukevalla tavalla.

Lasten ja nuorten kehitystä vaarantavia tekijöitä on suurkaupungissa paljon, ja syrjäytymisriski on poikkeuksellisen suuri. Pääkaupunkiseudulle tyypillisissä isoissa väestökeskittymissä on suurta alueellista eriytyvyyttä suurpiirien kesken. Ajatellen lasten ja nuorten syrjäytymistekijöiden kasautumista ja palvelujen tarjontaa, tarvitaan eri hallintokuntien palvelujen yhteistä koordinaatiota.

Vastoin kuin yleisesti oletetaan, meillä ei ole lasten ja nuorten kanssa työskentelevien aikuisten ja ammattilaisten keskuudessa käytössä selkeää alueellista metodia, jossa huolia ja voimavaroja lasten ja nuorten tilanteesta aukaistaan metodisesti ohjatussa dialogirakenteessa. Paikallisesti vaihtelevat yhteistyökäytännöt, viranomaisverkostot ja spontaanit yhteistyökäytännöt eivät enää riitä vastaamaan lasten ja nuorten

elinolosuhteista nouseviin tarpeisiin, vaan tarvitaan eri hallintokuntien yhteistä metodista kehittämistä.

Koska työntekijöillä on erilaiset perustehtävät kukin määrittelee lasten ja nuorten hyvinvoinnin, auttamisen ja tukemisen omasta tehtävästään käsin. Ammattilaisilla on omia subjektiivisia käsityksiä siitä, mikä on ongelma. Sen sijaan, että kysytään mikä on lasten ja nuorten objektiivinen ongelma, pitäisi olla alueellisia sektorirajat ylittäviä foorumeja, joissa mahdollistuu dialogi subjektiivisista huolista ja voimavaroista.

3. Verkostokonsultaatiot sektorirajat ylittävinä foorumeina

Verkostokonsultaatio on metodi siihen, että eri alojen ammattilaiset ja asiakkaat voivat kerätä ja koota tietoa sekä päättää yhteisesti, mitä lasten ja nuorten asioissa tulisi tehdä. Verkostokonsultaatio on menetelmä verkostojen yhteisneuvottelujen tueksi. Se on yksi varhaisen puuttumisen ja tukemisen menetelmä, jossa luodaan uusi tapa toteuttaa alueellista dialogia lasten ja nuorten tilanteesta. Menetelmä luo myös mahdollisuuden etsiä uusia ratkaisuja ja innovaatioita alueellisen hyvinvoinnin edistämiseen.

Verkostokonsultaatio mahdollistaa lasten ja perheiden voimavarojen, aktiivisen osallistumisen, kuulemisen ja ratkaisujen löytymisen. Menetelmä on laaja-alaisesti hyödynnettävissä asiakassuunnitelmien, mutta myös ehkäisevän työn ym. suunnitelmien tekemisessä.

Verkostopalaverit helpottavat hallintokuntarajojen ylittämisen ja kokoavat yhteen eri sektoreiden toimijat etsimään ja ratkomaan asiakastilanteiden ja yhteistyön pulmakohtia. Menetelmä on luonteeltaan osallistava, se takaa kaikkien osapuolten kuulemisen ja oman näkökulman esiintuomisen ja on siten kuntalaisen ja palvelujen käyttäjän vaikutusmahdollisuuksia lisäävä.

Verkostokonsultaatio kokoaa yhteen eri sektoreiden toimijat ja siten tuottaa myös alueellista tietoa ja näkemystä lapsiperheiden tilanteesta ja palvelutarpeista sekä yhteistyön ja toimintakäytäntöjen aukkopaikoista ja pulmista. Näin se auttaa osaltaan palvelujärjestelmän kehittämistä.

Verkostokonsultaatioilla vahvistetaan verkostoja ja parannetaan verkostoitunutta asiakastyötä ja sen johtamista.

Verkostopalaverit luovat mahdollisuuden jatkuvasti uudentyyppisten kokoonpanojen kohtaamisille. Hallintokuntien välinen yhteistyö vakiintuu.

4. Hankkeen tavoitteet ja tulokset

Hankkeessa koulutetaan kaupungin eri hallintokuntien työntekijöistä verkostokonsultteja. Tarkoituksena on yhdessä oppia ja ottaa käyttöön moniammatillista verkostoyhteistyötä helpottavia työvälineitä. Lisänä nykyiseen verkostoihin tehtävään työhön koulutus tuottaa yhteisen menetelmällisen viitekehyksen ja lähestymistavan.

Jotta verkostokonsulttien työpanos saataisiin mahdollisimman hyvin käyttöön edellyttää se sosiaali-, nuoriso- ja opetustoimen yhdessä hyväksymän rakenteen luomista ja työskentelystä sopimista. Käytännössä tämä tarkoittaa "verkostokonsulttipankki" - rakenteen perustamista ja käytännön järjestelyistä sopimista. Verkostokonsulttipankkirakenne tuottaa palaute- ja seurantatietoa lasten ja nuorten tarpeista, työkäytäntöjen vaikuttavuudesta ja ylisektorisesta yhteistyöstä. Koottua tietoa voidaan käyttää mm. yhteisstrategioihin liittyvän suunnittelun ja johtamisen välineenä.

Hankkeen tuloksena syntyy 1) varhaisen puuttumisen koordinaatorirakenne, joka viedään perustyöhön pysyväksi rakenteeksi, 2) jäsenyntyneempi lapsi-, nuoriso- ja perhetyö eri sektorien välillä suurkaupungille ominaisessa toimintaympäristössä, 3) lasten ja nuorten tarpeista on käytössä palaute- ja arviointijärjestelmä, jonka tuottamaa tietoa käytetään yllähallintokuntaisessa johtamis- ja strategiatyössä.

Hankkeen välittömiä hyötyjä ovat

1. Verkostokonsulttitoiminnan johtamis- ja koordinaatorirakenteen muodostaminen: "Verkostokonsulttipankin" perustaminen
2. Verkostokonsultaatiotoiminnan toteuttaminen opetus-, nuoriso- ja sosiaaliviraston yhteisenä menetelmänä sekä asiakastyössä että viranomaisyhteistyössä.
3. Verkostotyön vaikuttavuuden seurannan käynnistyminen.
4. Verkostokonsultaatiomenetelmien hallinta

Hankkeen pitkäkestoisia vaikutuksia ovat

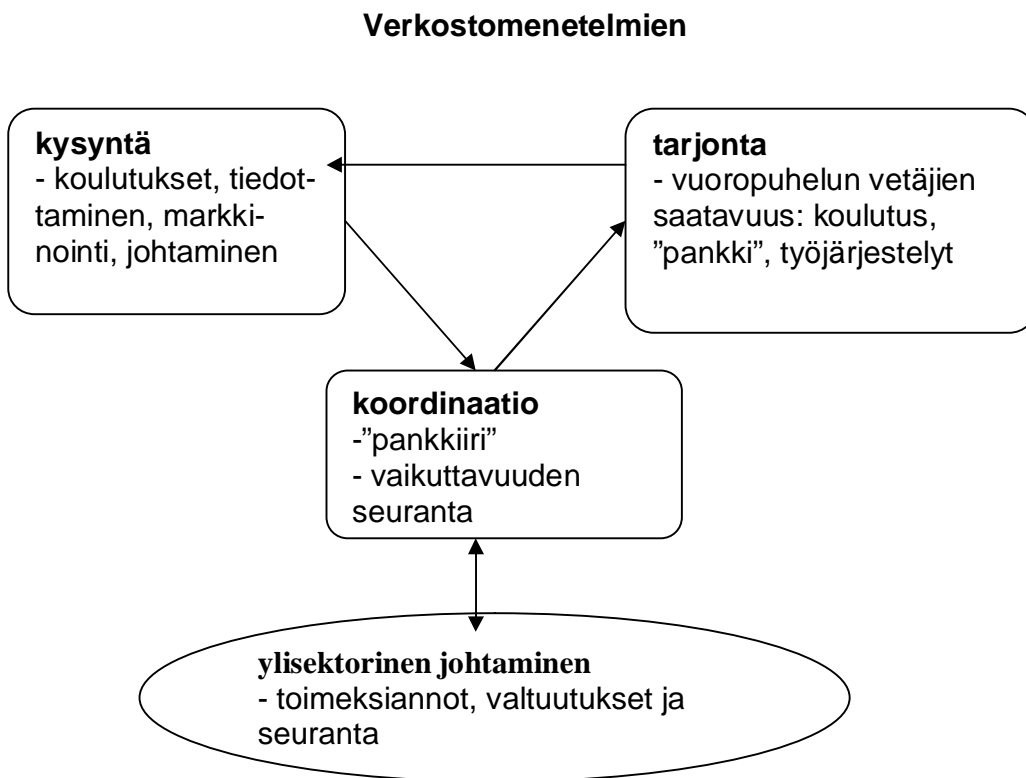
1. Lasten ja nuorten tarpeiden ja riskitilanteiden varhaisempi tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Asiakkaiden tarkempi kuuleminen ja asiakastyön parempi kohdentuminen.
2. Lasten ja perheiden voimavaroja esiin tuovien ja niitä tukevien verkostodialogiin aktiivinen käyttäminen
3. Ylisektorisen yhteistyön lisääntyminen ja synergian aikaan saaminen. Hallintokuntarajat ylittävän ylisektorisen työn johtamista tukevan järjestelmän vakiintuminen.
4. Verkostotyön vaikuttavuutta tutkivan seurantajärjestelmän

vakiintuminen ja saatujen tulosten hyödyntäminen johtamisessa

5. Hankkeen toteutus ja aikataulu

Kehittämishanke toteutetaan vuosina 2003–2005. Hankkeen käytännön valmisteluista vastaa monihallintokuntainen suunnittelutyöryhmä. Sen jäseninä ovat opetusvirastosta Merja Hallantie, sosiaalivirastosta Irma Maikkula sekä nuorisoasiainkeskuksesta Merja Hovi.

Oheinen kuvio havainnollistaa hankkeen rakennetta



Tarjonta/ koulutus

Vuoden 2003 aikana on Helsingissä koulutettu 10 verkostodialogien kouluttajaa. Koulutus toteutettiin Stakesin kanssa. Vuoden 2004 alussa ko. kouluttajat aloittavat verkostokonsulttien koulutuksen. Tätä varten opetusvirastosta, sosiaalivirastosta ja nuorisoasiainkeskuksesta valitaan koulutukseen 20 henkilöä. Tämä verkostokonsulttien koulutus käynnistyy maaliskuussa 2004 ja se toteutetaan Stakesin kanssa.

Koulutuksissa keskeistä on verkostopalaverien harjoittelu käytännössä, todellisissa tilanteissa.

Koordinaatio/verkostokonsulttipankki

Seuraavana tavoitteena on verkostokonsulttipankin perustaminen. Verkostodialogiin kouluttajista ja verkostokonsulteista muodostetaan verkostokonsulttipankki, josta eri hallintokuntien työntekijät voivat tilata ulkopuolisen konsulttiparin verkostopalaverin vetäjäksi. Konsulttipankkia hoitaa ”pankkiiri”/koordinaattori, joka välittää verkostokonsultteja ja kokoaa palaute- ja seurantatietoa. Pankkiiri raportoi toiminnasta ylisektoriselle ohjausryhmälle.

Helsingissä ollaan vuoden 2004 alussa tilanteessa, jossa on verkostomenetelmien tarjontaa ja kohtalaisesti kysyntääkin, mutta kysynnän ja tarjonnan koordinaatio puuttuu. Tarjonnan organisointiin ja kysynnän tukemiseen /markkinointiin tarvitaan resursseja eli ”pankkiiri” /koordinaattori. ”Pankkiiri”/koordinaattori markkinoi; rohkaisee kysyntää, esittelee tarjontaa, välittää vuoropuhelujen vetäjiä, ohjaa ja tukee vuoropuhelun vetäjiä, ylläpitää asiakas- ja työntekijäpalautteen hankkimista ja vaikuttavuuden seurantaan, osallistuu vyöhykekartoitusten toteutukseen ja palauteprosesseihin, välittää palautetta viranhaltija- ja luottamushenkilöjohdolle.

Opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisosiainkeskuksen virastopäälliköt ovat 20.1.2003 päättäneet, että virastot perustavat yhdessä verkostokonsulttipankin. Sen alustavaksi sijoituspaikaksi on esitetty 23.4.2003 opetusvirastoa.

Verkostokonsulttipankki perustetaan ja koordinaattori palkataan 1.5.2004 alkaen yhteistyössä opetus-, nuorisosiain- ja sosiaaliviraston kesken. Verkostokonsulttipankki mahdollistaa kysynnän ja tarjonnan koordinoimisen järjestelmällisesti elokuusta 2004 alkaen. Pankin käytössä on jo aiemmin koulutetut verkostokonsulttien kouluttajat (10) ja keväällä 2004 koulutuksen aloittavat verkostokonsultit (20). Verkostokonsultaatiomenetelmien hallinta vahvistuu verkostokonsulttipankin mahdollistaman systemaattisen toiminnan myötä.

Verkostopankin perustaminen mahdollistaa vaikuttavuuden seurannan systemaattisesti alkaen 1.5.2004. Verkostotyön vaikuttavuutta seurataan ja tulokset raportoidaan virastojen johdolle.

Verkostopankin ohjauksesta huolehtii opetus-, sosiaali- ja nuorisosiain edustajista muodostettu ohjausryhmä. Verkostokonsulttipankki vakiinnutetaan pysyväksi rakenteeksi lasten, nuorten ja perheiden palvelujärjestelmään vuoden 2006 alusta.

Verkostokonsulttipankki mahdollistaa varhaisen puuttumisen johtamis- ja koordinaattorirakenteen toteuttamisen. ”Pankkiiritoiminnan” alettua voidaan sopia myös ylisektorisen johtamisen rakenteista ja siten turvata toimintaedellytykset sekä samalla varmistaa varhaisen puuttumisen johtaminen osana strategista työtä.

Kysyntä/koulutus

Lisäksi on tarpeen varautua henkilöstön kouluttamiseen verkostodialogiin käyttöön. Jotta opetusviraston, sosiaaliviraston ja nuorisoasiainkeskuksen ja muiden lähihallintokuntien henkilöstö osaa tilata verkostokonsultaatioita erilaisiin asiakas- ja yhteistyötilanteisiin, heille järjestetään koulutusta, joka tuottaa valmiuksia lasta/nuorta koskevien huolten (vyöhykkeiden) kartoittamiseen ja puheeksiottamiseen, lisää kiinnostusta varhaiseen puuttumiseen ja työskentelyyn lasten ja nuorten ahdinkotilanteiden välttämiseksi ja lieventämiseksi sekä selviyttää yhteistyön kehittämistoiveita.

6. Hankkeen kustannukset ja rahoitus

Verkostodialogiin kouluttajien ja verkostokonsulttien koulutuksesta virastot ovat tehneet yhteistyösopimuksen Stakesin kanssa. Koulutuskustannukset maksetaan joulukuussa 2003.

Verkostokonsulttipankin perustamis- ja toimintakustannukset

Verkostokonsulttipankin perustamisen kokonaiskustannukset ovat 172 310 €, jotka jakautuvat vuosille 2004–2005. Perustamis- ja toimintakustannuksiin haetaan valtionrahoitusta 50 % kokonaiskustannuksista eli 86 155 €.

Kustannukset jakautuvat menoerittäin seuraavasti:

Henkilöstökustannukset	130 750 €
Palvelujen ostot	8 000 €
Aineet, tarvikkeet ym	12 500 €
Vuokrat	21 060 €
Menot yhteensä	172 310 €

Rahoitus

Kunnalle tuleva kustannus osuus jaetaan em. kolmen viraston kesken siten, että opetusvirasto ja sosiaalivirasto maksavat kustannuksista 40 % kumpikin ja nuorisoasiainkeskus 20 %.

Rahoitus:

Valtionavustus	86 155 €
Opetusvirasto	34 462 €
Sosiaalivirasto	34 462 €
Nuorisoasiainkeskus	17 231 €

7. Hankkeen ohjaussuunnitelma

Seuranta, dokumentointi ja raportointi

Hankkeen ohjauksesta vastaa sosiaali-, opetus- ja nuorisotoimen johtajisto.

Varhaisen puuttumisen käytäntöjen vaikuttavuuden jatkuva ja systemaattinen seuranta ja raportointi (päättäjille) ovat osa hankkeen toteutusta. Tältä osin hyödynnetään muualla Suomessa toteutettujen/toteutettavien vastaavanlaisten hankkeiden kokemuksia ja käytäntöjä.

”Pankkiiri”/koordinaattori ylläpitää asiakas- ja työntekijäpalautteen hankkimista ja vaikuttavuuden seuranta ja osallistuu palauteprosesseihin. Verkostodialoista kerätään välitöntä palautetta osallistujilta sekä myöhemmin esim. 6 kk:n kuluttua vaikuttavuuden seuranta varten. Tulokset raportoidaan ylisektoriselle ohjausryhmälle, virastojen johdolle sekä luottamushenkilöjohdolle. Hanke on osa Stakesin Varpuhanketta ja siten valtakunnallisesti hyödynnettävissä Stakesin kautta.

Tiedotus

Hankkeen etenemisestä ja tarvittavista yhteisistä menettelyistä tiedotetaan virastoissa.

Visio

Hankkeella on visio, että verkostokonsultaatioiden käyttö tulee kokemuksen myötä laajenemaan kaikkiin hallintokuntiin, jotka tekevät työtä lapsiperheiden parissa. Tätä kautta vaikutukset tulevat olemaan kauaskantoiset ulottuen lapsiperheiden arjesta aina kaupunkisuunnitteluun saakka.

KOKEMUKSIA YHTEISTYÖNEUVOTTELUISTA

"...Tärkeää oli se, että yksikään verkoston osanen ei ollut vetämässä sitä palaveria, vaan ulkopuolinen vetäjä, ja verkosto kokonaisuudessaan, meistä alimmasta sinne korkeimpaan lähes ylimpään johtoon asti tasavertaisena siinä, kenelläkään ei ollut etuoikeuksia tavallaan."

"Kun saa kertoa asioista niin, että muut kuuntelevat ilman kommentteja, tuntuu, että muutkin osapuolet joutuvat ajattelemaan perusteellisemmin toisen ajatuksia. Sama pätee itseän."

"Se mahdollisuus puhua, sehän siinä kaikista tärkeintä mun mielestä... ja kuunnella tietenkin muitakin ihmisiä."

Voit halutessasi tilata konsultaation tai kysyä lisää verkostokonsulteista ja -menetelmistä Helsingin opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen verkostokonsulttihankeen koordinaattorilta: valpuri.salonen-sorri@edu.hel.fi p. 050-427 5582, 310 86969

Helsingin kaupungin verkostokonsulttihanke

Sosiaalivirasto
Opetusvirasto
Nuorisosiainkeskus

22.2.2005

Kansikuva Mikko Tainio



HALUATKO KOKEILLA UUDENLAISTA YHTEISTYÖPALAVERIA?

Voit tilata dialogia ohjaavat ulkopuoliset konsultit asiakas-, viranomais- ja muihin yhteistyöneuvotteluihin. Konsultit käyttävät Stakesin verkostotyön ryhmässä kehitettyjä menetelmiä.

Niiden mukaisesti:

Neuvottelulla on selkeä rakenne

- puhuminen ja kuunteleminen on erotettu toisistaan
- jokainen puhuu omasta näkökulmastaan
- luodaan toivoa ja suunnitellaan konkreettisia tukitoimia
- neuvottelut (paitsi asiakaspalaveri) ovat kertaluontoisia
- asiakaspalaverin jälkeen järjestetään seurantapalaveri.

Neuvottelua johtavat verkostokonsultit, jotka

- huolehtivat keskustelun etenemisestä ja varmistavat kaikkien osapuolten tasapuolisen kuulemisen
- eivät neuvo, ota kantaa tai pyri vaikuttamaan käsiteltäviin asioihin ja neuvottelun tulokseen.

Neuvottelun tilaaja

- toimii koollekutsujana
- selostaa kutsuille kokoontumisen tarkoituksen, konsultin tehtävän ja neuvottelun kulun
- järjestää paikan kokoontumiselle
- varaa neuvotteluun aikaa 3-3,5 tuntia.

....

Kustannukset

Tämä uusia välineitä yhteistyöhön tarjoava palvelu on Helsingin kaupungin opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen sekä Stakesin yhteistyöhanke ja tilaajille maksutonta.

ERILAISIA VERKOSTOPALAVEREJA ERI TILANTEISIIN

Huolta lapsen tai nuoren tilanteesta?

- **Asiakaspalaveri:** selkiyttää perheen ja viranomaisten tehtävien- ja vastuunjakoa sekä antaa monipuolisen perustan lasta ja nuorta sekä hänen perhettään tukevan hoito-, kuntoutus-, huolto- tai muun tarpeellisen suunnitelman tekemiseen.

Epäselvyyttä työnjaossa?

- **Viranomaispalaveri:** selkiyttää yksittäisissä asiakastilanteissa toimijoiden tehtävien- ja vastuunjakoa.

Huolta alueen lapsista ja nuorista?

- **Teemapalaveri:** suunnittelun pohjaksi tarkastellaan yhteistä huolta herättävää asiaa ja mitä voitaisiin yhdessä tehdä.

Tarve asuinalueen tai muun toimintayksikön tilan kartoitukseen?

- **Aluepalaveri:** selvittää eri toimijoiden (asukkaat, työntekijät, järjestöt jne.) kanssa näkemyksiä alueen tilanteesta ja kehittämistarpeista, sekä selvittää toimintayksikön (esim. koulu, päiväkot, nuorisotalo) tilannetta lasten, nuorten, heidän vanhempensa ja työntekijöiden kesken.

Tarve toiminnan kehittämiseen?

- **Suunnittelupalaveri:** soveltuu mm. eri toimialojen ja yksikköjen toimintastrategioiden ja -suunnitelmien laadintaan sekä uusien näkökulmien avaamiseen.

OHJEITA VERKOSTOPALAVERIN TILAAJALLE***Helsingin verkostokonsulttihanke 1.9.2005***

1. Sovi palaverin alustava päivä, aika ja teema ja tee tilaus verkostokoordinaattorille.
2. Kun konsulttien saaminen on varmistunut, niin varaa
 - riittävän iso kokoustila, tuolit kaikille, fläppitaulu (1- 3, mielellään 3), tusseja, teippiä, mehua/kahvia ja mahdollisesti hedelmiä tai keksejä.
3. Konsultit ottavat sinuun yhteyttä. Konsulttien kanssa on hyvä sopia mm. keitä haastatellaan, vahvistaa teema ja mihin ajankohtaan tulevaisuutta palaverissa muistellaan.
4. Varmista konsulttien kanssa, miten palaverin lopussa (konsulttien tekemien haastattelujen jälkeen) fläpeille kirjatusta aineistosta tilaisuudessa kootaan toistuvuuksia, tärkeitä asioita, keskeisiä teemoja ja sovitaan siitä, mikä on seuraava askel etenemisessä.

Tämän n.15–45 min osuuden tilaisuudessa vetää ennakoon sovittu teemoittaja, joka voi olla esim. tilaaja, kokonaisuudesta vastuullinen esimies ja joskus myös konsultit. Kerro teemoittajalle hänen roolinsa.
5. Sopikaa organisaatiossanne, kuka kirjoittaa palaverin jälkeen tekstit fläpeiltä puhtaaksi.
6. Lähetä tarvittaessa kirjallinen kutsu hyvissä ajoin (katso kirjemallia). Lähetä myös konsulteille kopio kutsusta.
7. Tilaaja toimii palaverin avaajana:
 - toivota kaikki tervetulleiksi
 - kerro lyhyesti miksi olet kutsunut palaverin koolle ja mikä on huolenaiheesi tai päivän teema
 - kerro ketkä tai mitkä tahot on kutsuttu tilaisuuteen ja anna puheenvuoro konsulteille.

Sovi etukäteen konsulttien kanssa, miten osallistujien esittely tai esittäytyminen hoidetaan.
8. Varmista, että palaverin lopussa sovitaan siitä, ketkä saavat kopion palaverin kirjallisesta yhteenvedosta. Muistioon on hyvä laittaa mm.
 - aika, paikka ja osallistujat
 - palaverin teema tai huolenaihe (kutsu liitteeksi)
 - fläppikirjaukset sellaisenaan (otsikot, puhujat ja mitä kukin on sanonut)
 - mahdollisesti sovitut palaverit (kuka kutsuu, milloin pidetään, keitä kutsutaan paikalle)
 - kuka toimii verkoston koordinaattorina jatkossa (ja kutsuu mahdollisen seurantapalaverin koolle).
9. Varmista, että fläppimuistiinpanojen pohjalta koottu tuki- tai toimintasuunnitelma lähetetään kaikille, joille se oli sovittu lähetettävän.
10. Toteuttakaa laatimanne suunnitelma ja tilatkaa tarvittaessa seurantapalaveri.

KUTSU VERKOSTOPALAVERIIN

Päivämäärä

Päivä ja klo

On tärkeää, että varaatte mahdollisuuden olla mukana koko palaverin ajan.

Paikka:

Suunniteltava aihe/teema/huolenaihe:

Seuraavat henkilöt/tahot on kutsuttu:

Kaikkien läsnäolo on tärkeää.

Palaverissa keskustelun kulusta huolehtivat ulkopuoliset verkostokonsultit.

Heitä sitoo vaitiolovelvollisuus.

Konsultit käyttävät Tulevaisuuden muistelu -nimistä työmenetelmää. Hyvästä tulevaisuuden tilanteesta käsin pohditaan tekoja, tarvittavaa tukea ja käsitellään myös huolia ja niiden vähentämistä. Näin saadaan aikaan toimintasuunnitelma. Käytettävissä menetelmässä on erotettu puhuminen ja kuuntelu. Siten varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus rauhassa kuulla muita ja myös itse tulla kuulluksi. Jokaisella on mahdollisuus puhua omasta tai edustamastaan näkökulmasta käsin. Jotta kaikkien kuulluksi tuleminen ja mahdollisimman monipuolisten näkökulmien esiintulo mahdollistuisivat, palaveria varten on syytä varata aikaa kolme tuntia. Mitään etukäteisvalmisteluja ei tarvita.

Tervetuloa! Tilaaajan nimi, titteli ja yhteystiedot

Esim. HYVÄ TUKI X:lle, KUTSU PALAVERIIN

Päivämäärä

Päivä ja klo

On tärkeää, että varaatte mahdollisuuden olla mukana koko palaverin ajan.

Paikka:

Suunniteltava aihe/teema/huolenaihe:

Seuraavat henkilöt on kutsuttu:

Kaikkien läsnäolo on tärkeää.

Palaverissa keskustelun kulusta huolehtivat ulkopuoliset verkostokonsultit.

Heitä sitoo vaitiolovelvollisuus.

Konsultit käyttävät Tulevaisuuden muistelu -nimistä työmenetelmää. Hyvästä tulevaisuuden tilanteesta käsin pohditaan tekoja, tarvittavaa tukea ja käsitellään myös huolia ja niiden vähentämistä. Näin saadaan aikaan toimintasuunnitelma. Käytettävissä menetelmässä on erotettu puhuminen ja kuuntelu. Siten varmistetaan, että jokaisella osanottajalla on mahdollisuus rauhassa kuulla muita ja myös itse tulla kuulluksi. Jokaisella on mahdollisuus puhua omasta näkökulmastaan käsin. Jotta kaikkien kuulluksi tuleminen ja mahdollisimman monipuolisten näkökulmien esiintulo mahdollistuisivat, palaveria varten on syytä varata aikaa kolme tuntia. Mitään etukäteisvalmisteluja ei tarvita.

Tervetuloa! Tilaaajan nimi, titteli ja yhteystiedot

VERKOSTOPALAVERIEN TOTEUTUSPROSESSI		Helsinki
Tilaus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tilaaja neuvottelee muiden tilaajatahon edustajien kanssa teemasta ja kutsuttavista. 2. Tilaaja ottaa yhteyden koordinaattoriin, jonka kanssa käy läpi tarpeelliset jatkoneuvottelut teemasta, tavoitteista, kutsuttavien kutsusta, ajankohdasta, paikasta ja muista tilaajan vastuista; tilaisuuden avauksesta, teemoittajasta ja fläppien puhtaaksikirjoittajasta. 3. Koordinaattori kirjaa tilauksen ja laittaa kyselyn siitä, kuka lähtee konsultiksi. (Konsultit löytyvät yleensä viikossa ja jolleivät löydy, koordinaattori laittaa uuden kyselyn.) 4. Jos konsulttia ei löydy, koordinaattori toimii toisena konsulttina tai tilaus perutaan. 	
Valmistelu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsultit tarkistavat tilauksen ja kokoavat tarvittaessa taustatietoja ja päättävät palaverimuodosta. 2. Konsultit suunnittelevat palaverin kulun; keitä haastatellaan, missä järjestyksessä ja mikä on konsulttien keskinäinen työnjako. 3. Konsultit sopivat miten menetelmä johdatellaan, miten ja mihin tulevaisuutta viedään. 4. Konsultit suunnittelevat mihin kysymyksiä teeman pohjalta tarkennetaan ja miten teemat kootaan lopussa. 5. Konsultit huolehtivat fläppien puhtaaksikirjoittamisesta, välineistä, palautelomakkeista ja esitteistä. 6. Asiakaspalavereissa huolehditaan seurantalpalaverista. 	
Toteutus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erityisesti suurissa palavereissa tarkistetaan läsnäolijat ja tarvittaessa ryhmitellään. 2. Johdanto: tilaaja avaa palaverin ja kertoo teeman. 3. Dialogivaihe: hyvä tulevaisuus, tuki ja huolet. 4. Teemoittaminen ja jatkosta sopiminen 5. Asiakaskysely 	
Jälkityöt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsultit arvioivat palaverin, kirjaavat arvionsa perustietolomakkeelle ja lähettävät koordinaattorille. 2. Vastuukonsultti kokoaa asiakaspalautteiden pisteytyksen tyhjälle asiakaspalautelomakkeelle, kirjaa tunnistetiedot ja laskee pisteytysten keskiarvot kysymyksille ja toimittaa sähköisessä muodossa koordinaattorille. 3. Konsultit merkitsevät suorituksensa opintokortteihinsa. 4. Koordinaattori kokoaa em. palautteet. 	

KOULUTTAJAKONSULTTIEN MIETTEITÄ HANKKEEN HYÖDYISTÄ TAMMIKUUN 2005

- Sisältää uusia lähestymistapoja työhön, uusi paradigma.
- Paradigman muutos johtaa siihen, että ihmisiä oikeasti kuullaan. Asiakastilanteissa tuki menee oikeasti tueksi, työ selkenee, kiire vähenee, työ tehostuu ja säästyä rahaa.
- Järjestelmien maailmasta astutaan arjen elämiseen ja konkretiaan.
- Uskon tämän menetelmän toista osapuolta arvostavaan ja kuulevaan elementtiin. Se on tärkeä asia kaikessa kohtaamisessa, ei vähiten asiakastyössä.
- Monihallinnollisuus on voimavara. Resurssien yhteen saattaminen ja jakaminen johtavat siihen, että löytyy uusia voimavaroja
- Resurssien yhteiskäyttö tuo tuloksia.
- Eri hallintokuntien ammattihenkilöstö pystyy paremmin tekemään yhteistyötä ja yhteistyö syventyy – ei päällekkäistä toimintaa.
- Menetelmä murtaa sektorijakoisuutta.
- Saa tietoa muista hallintokunnista ja niissä tehtävästä työstä, eri ammattilaisista, työikätyönoimien, menetelmistä ja kehittämisestä.
- Huomaa kaikille kuuluvaa sektoroitumatonta.
- Hallintokuntien yhteistyö on ollut maailman sivu vaikeaa, kankeaa, suorastaan mahdotonta. Tässä se on käynnistynyt pienellä satsauksella nopeasti ja vaivattomasti. Organisaatio on mahdollistanut hyvien henkilökohtaisten kontaktien synnyn, joiden varassa yhteistyö pelaa.
- Yksilökeskeisestä työotteesta mennään kohti isompia kokonaisuuksia aivan varmasti kaikessa palvelutuotannossa. Tämä menetelmä antaa yhden logiikan näiden kokonaisuuksien kanssa työskentelyyn.
- Tieto kulkee välittömästi alhaaltakin ylös ja eri tasoilla.
- Helppo ja nopea tapa kartoittaa tilannetta ja johtopäätöksiä voidaan tehdä yhdessä välittömästi.
- Tutustuttaa eri hallinnon alueilla toimivia toisiinsa ja toistensa toimikenttiin.
- Yksi vaihtoehtoinen yhteistyön tapa, joka on helppo tehdä kaikille tutuksi.
- Verkosto ylläpitää ja kehittää jäsentensä ammattitaitoa.
- Konsulttiverkosto ylläpitää ja kehittää menetelmää ja pitää sen tarjolla.
- Mukava olla mukana koulutuksessa ja kehittämisessä; oppii uutta ja voi hyödyntää arkityönsänsäkin ideoita.
- Alueellisessa yhteistyössä saadaan mukaan myös muidenkin ääni kuin vain ammattihenkilöstön.
- Näin saadaan laaja-alaisemmin kuuluviin myös nuorten aikuisten ja muidenkin alueella toimivien näkemykset.
- Asiakaspalavereissa asiakkaan kuuleminen parantuu.
- Ammattihenkilöstö löytää uusia mahdollisuuksia auttaa asiakasta.
- Menetelmän vahvuus on siinä, ettei puhuta ongelmista, vaan hyvästä tulevaisuudesta. Ja ei pyritä yhteiseen näkemykseen, toisten kääntämiseen, suostutteluun tai vaientamiseen, vaan saadaan myös hiljaisten äänet kuuluviin.
- Menetelmällä saadaan selkeyttä eri tilanteisiin.
- Vetäjät ovat ulkopuolisia, osallistujat osallisia.
- Menetelmä edistää innovatiivisuutta.
- Ei tämä kuitenkaan mitään ihmeellistä ole vaan menetelmä muiden joukossa.

STAKES**VERKOSTOPALAVERIN ASIAKASPALAUTE 2005**

Toivomme Sinun arvioivan nyt pidettyä palaveria ja sen työskentelytapaa. Pyrimme kehittämään palavereja asiakkaille mahdollisimman hyödyllisiksi.

Olen perheenjäsen (esim. äiti, isä, nuori) _____

Olen perheen läheinen (esim. mummi, naapuri) _____

Olen työntekijä, nimike _____ toimipaikka _____

Tilaaaja kyllä / ei

Olen muu osallistuja _____

Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-10. Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1. Miten hyödylliseksi koit tämän tilaisuuden?

Täysin hyödytön 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin
hyödyllinen

2. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kertoa omat ajatukset?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

3. Pystyitkö mielestäsi kertomaan omat huolenaiheesi?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

4. Koitko, että sinua kuunneltiin?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

5. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

6. Saitko uutta ymmärrystä siitä, mitä eri osallistujat ajattelevat asioista?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

7. Selkiinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

8. Selkiinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

9. Miten pystyit eläytymään hyvään tulevaisuuteen?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

10. Syntyikö palaverissa hyvää tulevaisuutta, siihen liittyviä toimia ja yhteistoimintaa koskevia suunnitelmia?

Kyllä

Ei

11. Koitko, että ajatuksesi / ehdotuksesi otettiin riittävästi huomioon?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

12. Koitko, että palaveri lisäsi luottamustasi asioiden järjestymiseen?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

13. Havaitsitko tilanteessasi uusia vaihtoehtoja tai mahdollisuuksia toimia?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

14. Koitko saaneesi tukea omaan tilanteeseesi / toimintaasi?

Erittäin huonosti 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvin

15. Millainen olo sinulla oli tilaisuuden päättyessä?

Erittäin huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin hyvä
(toivoton) (erittäin toiveikas)

16. Jos muistelet aiempia palavereja, neuvotteluja tai muita tapaamisia, joissa olet ollut, niin miten tämä palaveri mielestäsi erosi niistä? Oliko siinä jokin erilaista tai uutta?

17. Olisitko valmis suosittelemaan ystävällesi osallistumista tällaiseen palaveriin, jos hänen tilannettaan käsiteltäisiin?

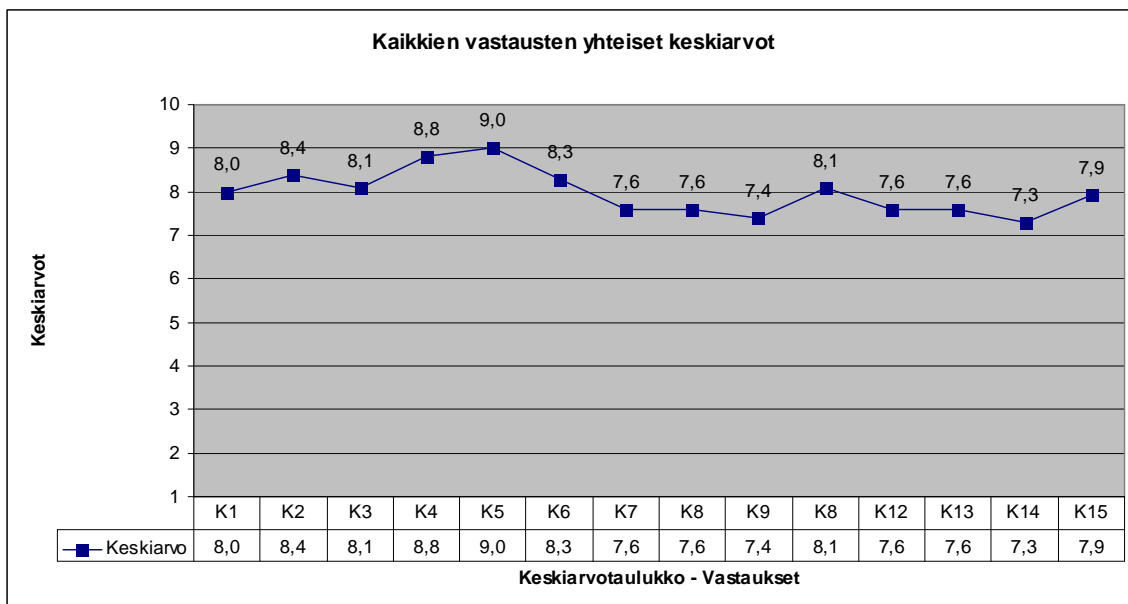
Kyllä. Miksi?

En. Miksi?

18. Muut ehdotukset ja tai kommentit.

KIITOS!

Helsingissä järjestetyt palaverit v. 2005–2006 ja niiden välitön palaute



- K1 Kokemus palaverin hyödyllisyydestä
- K2 Mahdollisuus kertoa omat ajatukset
- K3 Omien huolenaiheiden kertominen
- K4 Kokemus kuulluksi tulemisesta
- K5 Mahdollisuus kuulla muiden näkemyksiä
- K6 Uutta ymmärrystä muiden ajatuksista
- K7 Omien ajatusten selkiytyminen
- K8 Eri osallistujien osuuden selkiytyminen
- K9 Eläytyminen hyvään tulevaisuuteen
- K11 Otettiin omat ehdotukset huomioon
- K12 Luottamus asioiden järjestymiseen
- K13 Uusia toimintavaihtoehtoja
- K14 Tukea omaan tilanteeseen
- K15 Toiveisuus tilaisuuden päättyessä

KYSYMYSNUMERO

KEVÄÄN 2005 VERKOSTOPALAUVERIT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15
200105 Erityisluokan hyvä luokkahenki (vast. 8 oppil) (o)	5,4	5,2	5	5	5,8	5	5,3	5,1	5,4	5,1	5,3	5,3	5	4,9
010205 Nuorisotyön seksuaalikasvatus (y)	8,8	9,2	8,9	9	9,2	8,9	8,7	8,6	8,1	8,7	8,4	8,6	8,5	9
100205 Lähiön nuorten hyvä tulevaisuus (n)	6,6	8,6	7,6	9	9,4	8,8	6,6	6,4	6,4	8,8	6,4	7,4		8
020305 Viranomaisyhteistyö päivähoidon (s)	8,4	7,7	8	8,5	9,3	8,1	7,8	7,6	7,6	8,1	8,1	8	7,2	8,2
030305 Arviointidialogi (s)	8,3	8,5	8,5	9,1	9,2	8,9	8,3	7,5	7,5	8	7,6	7,5		7,7
150305 Koulun ja kodin hyvä yhteistyö yläasteella (o)	7,5	7,8	7,5	8,9	9,4	7,9	7,6	7	6,7	7,4	7,2	7,5	6,7	7,9
240305 Asiakaspalvelu perheasemalla (s)	9,2	9,4	9,4	9,6	9,8	9,4	8,6	8	9,2	9,4	8,6	8,6	9	8,6
110405 Päiväkodin henkilökunnan unelmien (s)	7,8	7,6	7,5	8,2	8,9	8,3	7,7	7,3	7,6	7,3	7,3	7,5	7,3	7,6
140405 Työyhteisön hyvä tulevaisuus (o)	8,4	8,1	6,3	8,3	8,6	8	7,8	7,1	7,7	7,4	7,4	7,3	7	8,1
190405 Yhteistyö päihdenuorten asioissa (s)	7,4	7,9	7,8	8,2	9	8,1	7,4	7,2	7,3	7,4	7,3	7,4	6,8	7,8
210405 Perhekeskuksen kotipalveluryhmän (s)	7,1	9,9	9,7	9,9	9,9	8	7,9	8	7,7	9,4	8	7,7	7,9	8,7
250405 Nuorisoyksikkö, nuorten viikonloppu (n)	9,5	9	8,5	10	10	9	9	9	8,5	10	8,5	9	9	8,5
030505 Yhdistys - erolapsen hyvä arki (s)	8,7	8	8,4	8,9	9,1	8,1	8	7,9	8,1	8,3	7,9	7,8	7,8	8,1
170505 Maahanmuuttajanaisten ja lasten kesk (s)	8,6	7,8	6,9	8,1	8,7	8,5	8	7,9	8	7,5	7,7	8,1		8,2
230505 Hyvä yhteistyö iltapäivätoiminnassa (n)	8,5	9	8,7	9,5	9,2	7,8	8	9,3	8,3	8,5	8,1	7,5		8,3
070605 Asiakaspalvelu - isoäidille tuki (s)	6,5	6,8	8	9	9,5	8,5	8	7,6	5,3	7,6	6,8	6		7,5
090605 Vastuunjako nuorten päihdetyössä perhe (s)	7	7,2	6,2	6,6	8,1	7,4	6,7	5,9	7,3	6,2	5,5	6,3	4,9	6,3
150605 Asiakaspalvelu - hyvä tuki (s)	6,4	9,6	8,8	9,2	9,2	9	5,8	8,2	6,6	8,6	8	6,4	6	7,6

SYKSYN 2005 VERKOSTOPALAUVERIT

250805 Koulukiusaamistapaus (o)	9,5	9	8,5	10	10	9	9	9	8,5	10	8,5	9	9	8,5
210905 Yläaste - hyvä kanssakäyminen (o)														
260905 Ala-aste, oppilaita ja opettajia palveleva (o)	8	8,9	8,5	9	9,1	8,1	8,1	7,4	8,1	8,4	8,1	7,8	7,6	8,3
071005 Perhekoti - hyvä tuki nuoren itsenäistymiselle (s)	8,6	9,1	9,3	9	9,2	7,6	6,2	7,7	8,7	9,3	8,5	7,6	6,6	8,3
131005 Yhteistyö syrjäytymisen ehkäisyssä (s)	7,6	8,2	7,6	8,2	8,7	8,2	7,4	7,7	7,6	7,8	7,5	7,5	7,2	7,9
131005 Asiakaspalvelu - eri tahoilta tukea 16-v. (s)	6,8	8,3	8	9,5	8,8	7,4	6,8	7,3	4,8	8,5	7	6,5	6,8	7
271005 Toimiva hallinnollinen työnjako ala-asteella (o)	8,4	8,6	8,3	9,9	9,1	7,7	7,7	7,7	7,6	8,6	7,7	7,9	7,6	8,6
081105 Hyödyllinen yhteistyö ja verkostoituminen (o)	7,8	7,5	7,2	7,8	8,3	7,6	7,6	7,3	7,1	7,1	7,8	7,1		7,3
151105 Vanhemmilta hyvä tuki kasvamisen ja asumis (n)	8,4	8	8,1	7,9	7,1	6,5	6,3	6,6	7,2	6,5	6,7	7	6	7,4
301105 Perhetukikeskuksen kotiuttamisneuvot (s)	6,7	7,1	8	7,2	8,6	6,9	6,4	6,9	6,7	6,7	6,6	6,6	4,6	6,1
151205 Riittävän hyvä psykologi- ja kuraattoritoim. (o)	6,8	8,2	7,9	8,7	8,3	6,2	6,9	6,3	7,1	7,9	6,7	6,9	6,6	7,7

KEVÄÄN 2006 VERKOSTOPALAUVERIT

020206 Asiakasperheen lasten hyvän arjen vahvistam (s)	8,5	9,1	8,9	9,6	9,7	9,2	8,4	8,7	7,5	9,2	8,9	8,6	8,6	9
100206 Tuki tyttären ja äidin välien parantamiseksi (s)	6,6	8,6	7,6	9	9,4	8,8	6,6	6,4	6,4	8,8	6,4	7,4		8
030306 Johtavien leikkipuisto-ohjaajien toimenkuva (s)	8,3	8,5	8,6	9,1	9,2	8,9	8,3	7,5	7,5	8	7,6	7,5		7,7
100306 Hyvä johtaminen perhekeskuksessa (s)	7,5	7,8	7,5	8,9	9,4	7,9	7,6	7	6,7	7,4	7,2	7,5	6,7	7,9
210306 Aluepalvelu (y)	8,2	8,8	8,9	8,9	8,6	8,3	7,5	7,9	6,9	8,3	7,5	7,5	7,5	7,8
300306 Asiakaspalvelu - 1.-luokkal. hyvä tuki (s)	8,8	9,2	8,6	9,4	9,4	8,8	9	9	6,8	9	7,8	7,8	7,2	8,2
050406 Esi- ja alkuopetuksen hyvät yhteistyökäytän (o)	7,8	7,6	7,5	8,2	8,9	8,3	7,7	7,3	7,6	7,3	7,3	7,5	7,3	7,6
020506 Alueellisten erityisopettajien ja psykologien (o)														
050606 Alueuuryhmän arviointidialogi (y)	9	9,6	9,2	9,6	9,6	8,9	8,6	8,1		7,8	8,9	8,6	8,3	9

SYKSYN 2006 VERKOSTOPALAUVERIT

150906 Päiväkodin liikuntakasvatus (s)	8,1	8,2	7,8	9,2	8,7	8,3	7,3	7,5	8	8,2	7,6	7,9	7,4	8,2
161006 Asiakaspalvelu (s)														
011106 Asiakaspalvelu, koululaisen hyvä tulevaisuus (s)	8,2	8,8	8,4	9,2	9,3	7,9	7,9	8,4	8	8,2	8,3	7,3	6,9	8,3
131106 Esimiestiimin suunnittelukokous (s)	9,5	9,8	9,8	9,8	9,3	8,5	9,2	8,5	8,7	9,5	9,3	9,2	9,2	9,2
151106 Sosiaalityöntekijöiden suunnittelupalaveri (s)	9,1	8,3	9	9,1	9	8,5	7,8	8,1	7,5	8,2	8,6	8	8,2	8,6
291106 Asuinalueen suunnittelupalaveri (s)														

KESKIARVO

8 8,4 8,1 8,8 9 8,3 7,6 7,6 7,4 8,1 7,6 7,6 7,3 7,9

Tilaaaja: (o)=opetusvirasto, (s)=sosiaalivirasto, (n)=nuorisosiainkeskus, (y)=useampi hallintokunta

Palavereihin osallistuneiden palautteet avoimiin kysymyksiin

Asiakaspalautteen lopussa kysyttiin avoimissa kysymyksissä (kysymykset 16, 17 ja 18) miten asiakas koki juuri päättyneen palaverin, miten se erosi muista aiemmista palavereista ja olisiko hän valmis suosittelemaan ystävälleen tällaista palaveria.

Palautteet olivat lähes kaikki myönteisiä ja kiitteleviä, negatiivista kritiikkiä tuli vähän. Enemminkin annettiin hyviä neuvoja vielä parempiin tuloksiin. Yli 92 % (n=187) avoimiin kysymyksiin vastaajista (N=203) oli halukas suosittelemaan menetelmää tarvittaessa ystävälleen, 4,4 % vastaajista (n=9) vastasi ”ehkä” ja 3,5 % (n=7) ei pitänyt menetelmää sopivana suositeltavaksi.

Erytisesti hyvänä pidettiin sitä, että puhuminen ja kuunteleminen oli erotettu niin selkeästi toisistaan. Koettiin tärkeänä että jokainen sai sanoa mielipiteensä, kaikkien ääni tuli kuuluviin. Se mahdollisti eri näkökulmien tasapuolisen esille tulon. Sai kerran puhua niin ettei tullut kommentteja ja päälle puhumista. Muutama sanoikin, että oli ollut vaikea olla hiljaa, kun teki mieli heti kommentoida. Hyvänä pidettiin sitä, että ammattipuhujat eivät päässeet dominoimaan tilannetta. Koettiin, että ihmiset kuuntelivat aidosti. Sai kerrankin kuulla laajalti muiden mielipiteitä.

Menetelmää pidettiin asiakaskeskeisenä, se oli toisia kuuleva ja kunnioittava. Asiakaspalaverien palautteissa eräs perheenjäsen koki tärkeänä että *”minua kuultiin ja asia kirjattiin paperille”*. Koettiin että nuoren ääni kuului; lasta kuunneltiin ja hänen tuntemuksiaan. Eräs lapsi vastasi kysyttäessä oliko palaverissa jotakin mikä yllätti sinut, *”se, että minultakin kysyttiin”*.

Metodia pidettiin uutena, mielenkiintoisena ja rakentavana. Näkökulma oli erilainen, konkreettisempi. Se mahdollisti aktiivisen osallistumisen. Palaveri oli ihanan innovatiivinen ja innostava, värikäs ja mukaansa tempaava. Positiivinen, turvallinen ilmapiiri mahdollisti sen, että jokainen uskalsi sanoa oman mielipiteensä. Tulevaisuuden miettiminen koettiin hyväksi. Se mahdollisti irrottelen, luovan ongelmaratkaisun, antoi tilaa mielikuvitukselle, leikkimielisyydelle ja unelmille. Ei tarvinnut miettiä resursseja ja ongelmia. Väittelyt olivat poissa, ongelmapuhetta oli vähemmän. Tärkeää oli että lähdettiin liikkeelle positiivisista tapahtumista. Toivon perspektiivi tuli esille.

Menetelmä koettiin haastavaksi tavaksi tuoda ulos ja käsitellä ajatuksia. Ihmiset pakotettiin itse ajattelemaan vaikeilla kysymyksillä. Palaverissa keskityttiin oleelliseen, asioita pohdittiin syvällisesti. Palaverilla oli selkeä rakenne ja suunta. Se mahdollisti hyvän keskustelun. Hyvä oli että näin saatiin enemmän tahoja koolle. Menetelmä koettiin hyväksi työmuodoksi käsitellä johdetusti asioita. Ulkopuoliset konsultit koettiin hyvänä, se takasi tasapuolisuuden. Monet kiittelivät hyvää työskentelyä ja mukavaa tunnelmaa. Keskustelun kirjaamista koko ajan kaikille nähtäväksi kiiteltiin.

Suunnitelman ja sopimusten tekeminen koettiin hyvänä. Se, että asiat kirjattiin ylös ja sovittiin vastuuhenkilöt, katsottiin paremmin sitovan ja velvoittavan kaikkia osapuolia. Palaverissa haettiin omaa vastuuta ja osallisuutta ja sitä kautta sitoutumista tavoitteeseen. Syntyi sopimuksia ja asiat lähtevät eteenpäin. Palaveri toi uusia ajatuksia, löydettiin yhteiset linjaukset, ratkaisuja usean eri tahon ongelmiin. Palaveri loi paljon uutta lyhyessä ajassa.

Jotkut vastaajista pitivät palaveria pitkänä ja raskaana. Hankalana pidettiin sitä, ettei ollut saanut mitään etukäteisinfoa palaverin menetelmästä, ei voinut valmistautua. Alussa oli ollut vaikea päästä kärryille, aikamatkailusta oli vaikea selviytyä. Joku koki olevansa tentittävänä kuin koulun penkillä. Joillekin palaveri ei tuonut esiin mitään uutta, oli puuduttavaa ja pitkäveteistä, kuunteleminen oli ollut raskasta. Tämän näkyi lähinnä niiden palautteessa, joita ei haastateltu. Joidenkin mielestä menttiin turhan yksityiskohtaisiin asioihin, joltakin jäi asioita sanomatta.

Eräs perheenjäsen koki palaverin kamalaksi, samasta perheestä toinen piti hyvänä että ”kerrankin sai kuulla laajalti muidenkin mielipiteitä”. Yksi perheenjäsen ei halunnut suositella tätä ystävälleen koska ”ahdistus voisi olla kova”. Suuri osallistujamäärä, monimuotoinen ryhmä oli joidenkin mielestä ongelmallista, osa ei avannut suutaan ollenkaan. Aikataulu ei ollut joidenkin mielestä pitänyt, lopussa oli tullut kiire, sopimusten teolle oli jäänyt liian vähän aikaa. Erään vastaajan mielestä kirjuri ei ollut osannut tiivistää ydinkohtia, oli tehnyt omia tulkintoja koska ei ollut tuntenut alaa. Eräessä palaverissa olisi kaivattu tulkkia, nyt osa läsnäolijoista ei ymmärtänyt kaikkea.

Tämä dialogiaan perustuva verkostomenetelmä sai lähes kaikilta siihen osallistuvilta hyvin myönteistä palautetta. Palaute oli hyvin samansuuntaista kuin muissa Suomen kunnissa sekä Stakesin selvityksissä. Kysymysten 1-15 vastausten keskiarvo oli 8,0 ja vastaava Stakesin keräämässä yli 700 asiakkaan aineistossa 8,2. Laajimmin menetelmä sai kiitosta kuuntelevasta ja asiakasta kunnioittavasta metodista. Palaverimetodia pidettiin toivoa herättävä, ei kaiveltu ongelmia vaan keskityttiin mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen.

STAKES 19.10.2005

Erikoistutkija Riitta-Liisa Kokko ja projektisuunnittelija Mimosa Koskimies:
VERKOSTOPALAVIERIEN SEURANTA- JA VAIKUTTAVUUSTUTKIMUS

Stakesin Verkostotutkimus ja kehittämismenetelmät -ryhmän valtakunnallisten kehittämishankkeiden sarjassa on kehitetty yhteistyössä psykososiaalisen työkentän ammattilaisten kanssa erilaisia dialogisia verkostopalavereja. Verkostopalaverien seuranta- ja vaikuttavuustutkimuksessa kaikilta eri palaverimuotoihin osallistuneilta henkilöiltä on kerätty välitöntä palautetta kyselylomakkeella. Lomake sisältää asteikkoarviointeja ja avoimia kysymyksiä asiakkaiden ja ammattilaisten palaverikokemuksista. Asiakaspalaverien vaikuttavuutta on tutkittu haastatteleamalla yhteensä 30 asiakasta yhteensä 18 asiakaspalaverissa. Aineiston analysointi on kesken, mutta alustavina tuloksina voidaan esittää seuraavaa:

Verkostopalaverien välitön palaute

Vuosina 2003–2004 kahdeksassa kunnassa/kaupungissa järjestetyistä verkostopalavereista palautui Stakesiin yhteensä 2280 palautelomaketta. Palautteen mukaan eri palavereihin osallistuneet pitivät palavereja erittäin hyödyllisinä. Palautteessa korostui erityisesti kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuus muiden näkemysten kuulemisesta. Myös omat huolenaiheet oli palautteen mukaan saatu palavereissa hyvin kuuluville. Vastaaajien mukaan palaverissa omiin ajatuksiin tuli selkeyttä ja toisten näkemyksistä ja kokonaistilanteesta sai uutta ymmärrystä. Vastaaajat kokivat, että palaverissa oli avautunut uusia toimintavaihtoehtoja, joiden pohjalta sovittiin eri tahojen yhteistyöstä ja lähitulevaisuuden toimista. Vastaaajien mukaan tunnelma palaverin päättyessä oli usein toiveikas.

Asiakaspalavereihin osallistuneet asiakkaat, heidän läheisensä ja työntekijät pitivät palavereja aidosti asiakaslähtöisinä. Asiakkaiden avovastauksista ilmeni, että palavereita pidettiin tasavertaisina, järjestelmällisinä ja onnistuneina. Verkostokonsultteja pidettiin puolueettomina keskustelun ohjaajina ja keskeisinä palaverien onnistumiselle. Asiakkaat olisivat kuitenkin toivoneet perusteellisempaa johdatusta palaverissa käytettyyn menetelmään sekä enemmän aikaa ja johdattelua tulevaisuuteen siirtymiseen. Tulevaisuudesta käsin ajatteleva ja "tulevaisuuskyseminen" koettiin usein yllättäväksi ja vaikeaksi. Toisaalta juuri palaverin uudenlainen lähestymistapa toi esiin erilaisia vaihtoehtoja, voimavaroja ja toimintamahdollisuuksia. Palaverissa asiakkaiden omien tavoitteiden ympärille rakentuva suunnitelma lisäsi asiakkaiden mukaan siihen sitoutumista ja omaan toimintaan motivoitumista. Asiakkaiden avovastauksissa esiintyi kuitenkin huoli siitä, kuinka varmistetaan palaverissa tehtyjen suunnitelmien toteutuminen. Sekä asiakkaat että työntekijät kokivat palaverien vahvistaneen omaa toiveikkuutta.

Verkostopalaverien pidemmän aikavälin vaikuttavuus

Yhteensä 18 verkstopalaveriin osallistunutta 30 asiakasta haastateltiin 4-12 kuukauden kuluttua palaverista. Asiakkaat kertoivat, että palaverissa rakennettiin asiakkaiden, läheisten ja ammattilaisten vuoropuhelun pohjalta perheen hyvää tulevaisuutta koskeva suunnitelma. Kaikki haastatellut asiakkaat kokivat, että palaverista oli ollut heidän vaikeassa elämäntilanteessaan hyötyä. Palaverissa tehty suunnitelma oli toteutunut 16 palaverissa 18:sta ja 27 asiakkaan kohdalla 30:sta. Yhden perheen kohdalla palaverisuunnitelma oli purkautunut muutaman viikon kuluttua palaverista ja yhdessä perheessä suunnitelman toimeenpano oli siirtynyt sairastumisen vuoksi.

Asiakkaat kertoivat sekä suurista että pienistä elämänmuutoksista, joihin palaveri oli omalta osaltaan vaikuttanut. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että useimmat heidän esille tuomistaan tavoitteista olivat haastatteluhetkellä toteutuneet. Useimmiten palaveri oli toiminut ikään kuin liikkeelle sysäävänä voimana. Asiakkaat olivat tyytyväisiä hyvin konkreettisiin palaverisuunnitelmiin. Kaikki haastateltavat pitivät verkstokonsulttien roolia keskeisenä palaverin onnistumiselle. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että palaverissa puhutuilla ja tapahtuneilla asioilla oli ollut myönteistä vaikutusta myös palaveriin osallistuneiden keskinäisiin suhteisiin sekä perheenjäsenten kesken että suhteessa ammattilaisiin. Palaveri oli vahvistanut asiakkaiden läheisverkostoa ja oli aktivoinut perheelle verkoston tuen. Palaverin tuloksena asiakkaiden luottamus asioiden järjestymiseen sekä itseluottamus ja toiveikkuus omaan selviytymiseen lisääntyivät.

Muutama asiakas piti palaveria joko turhana tai sen merkitystä omassa tilanteessaan vähäisenä. Kuitenkin myös näiden asiakkaiden kohdalla palaverissa tehty suunnitelma oli toteutunut. Lähes kaikille asiakkaille palaveri oli ollut positiivinen kokemus. Palaverin toteutus sai osakseen myös kritiikkiä. Erityisesti tulevaisuuteen siirtymiseen asiakkaat toivoivat johdattelua, sillä vaikeassa elämäntilanteessa he olivat omaksuneet tavan selviytyä "päivä kerrallaan". Asiakkaiden kokemat pettymykset liittyivät useimmiten palaverin jälkeiseen aikaan, yhteistyön "löystymiseen" ajan myötä, työntekijöiden vaihtuvuuteen tai laadittujen aikataulujen venymiseen. Useimmat asiakkaat olivat palaverin jälkeen alkaneet itse toimia aktiivisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi ja kuvasivat haastatteluissa kokemusta paremmasta elämänhallinnasta.

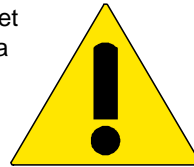
VERKOSTOMENETELMIEN KÄYTÖN KÄYNNISTYMINEN HELSINGISSÄ JA
VERKOSTOKONSULTTIHANKE ELOKUU 2004 – ELOKUU 2006

2002
HANKKEEN
SUUNNITTELU
JA
REKRYTOINTI



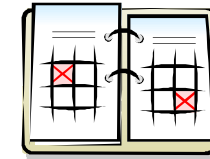
2003
TOUKOKUUSSA
KOULUTTAJAKONSULTTIEN
KOULUTUKSEN
KÄYNNISTYMINEN

Ensimmäiset
7 palaveria



2004
TOUKOKUUSSA UUDET
KONSULTTIKOULUTET-
TAVAT JA ELOKUUSSA
KOORDINAATTORI

29 plaveria



2005
KOULUTTAJAKONSULTTIEN
VALMISTUMINEN,
UUSIEN KOULUTETTAVIEN
OHJAUS JA
RAKENTEET JATKOON

25? palaveria



2006
2004 ALOITTAINEIDEN
KONSULTTIEN
VALMISTUMINEN
TAMMIKUUSSA, OSA
TOUKOKUUSSA JA
VALTIONAVUSTUS
ELOKUUHIJAIN ASTI



2007
HANKERAPORTTI
LÄÄNIIN VUODEN
ALUSSA
TOIMINNAN RAHOITUS JA
KOORDINOINTI?



HELSINGIN OPETUS-, SOSIAALI- JA NUORISOTOIMEN VERKOSTOHANKE

Näkökulmia vaikuttavuuteen:

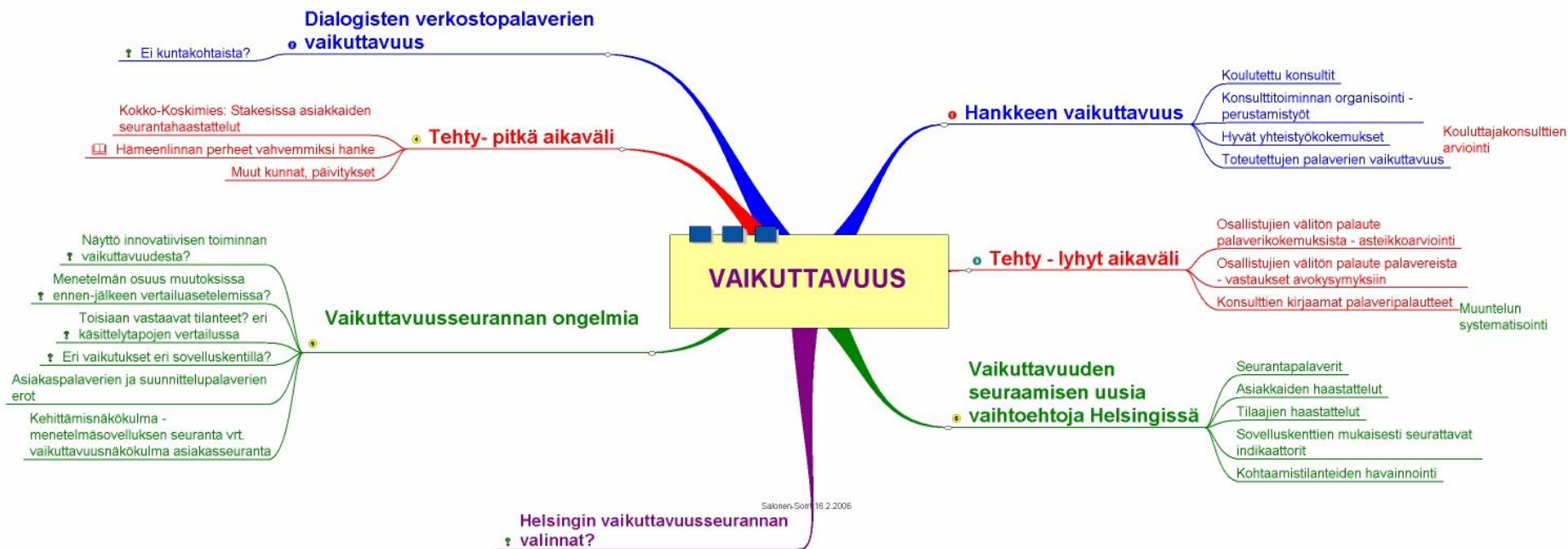
1. Näyttö verkostopalaverien vaikuttavuudesta
2. Palaverien vaikuttavuus niiden kehittämisen näkökulmasta
3. Vaikuttavuuden seuranta interventiona ja tukena

Toiminta on vaikuttavaa, kun tuotetaan tai edistetään haluttua hyvää tai hyötyä.

Vaikuttavuuden arviointi merkitsee prosessin ja tuotosten arviointia suhteessa arvopohjaan ja tavoitteisiin.

Verkostopalavereissa hyvä on sitä, että: a) edistetään autonomisuutta ja moninaisuutta tai b) kun moninaisuus ja autonomisuus tulee huomioiduksi, voidaan auttaa yhteistyön sujumista ja näin edistää muuta hyvää.

Indikaattorit: a) Kun jokainen puhuu omasta tai työkenttäänsä puolesta, he määrittelevät oman hyvänsä itse, jolloin seurannassa kysytään, onko asiat paremmin ja mitkä asiat ovat paremmin b) yleiset indikaattorit



Luettelo Helsingin opetus-, sosiaali- ja nuorisotoimen verkostokonsulttihankeessa (elokuu 2004 – elokuu 2006) valmistuneista ja hankkeen päättyessä toimivista konsulteista ja kouluttajakonsulteista:

KONSULTTIKOULUTUKSESTA 2004–2006 VALMISTUNEET

Dammert Outi
Henriksson Helena
Lehikoinen Päivi
Luoto Leena
Mannila Katriina
Mattila Anu
Mehtiö Mervi
Nurro Marjukka
Päckalen Lea
Pesonen Paula
Possauner Monika
Soininen Kaisa
Toivio Jaana
Virtanen Tuula

KOULUTTAKONSULTTIKOULUTUKSESTA 2003-2005 VALMISTUNEET

Alsi Risto
Krogerus Eija
Lindfors Mika
Niittynen Aija
Nummelin Raija
Ranta Eija
Salonen-Sorri Valpuri
Tainamo Pirjo
Yksi valmistuneista ei työskentele enää kaupungilla.