

Jaana Kyllönen

# Yhteyksistä yhteistyöhön – yhteistyöllä tavoitteisiin



Jaana Kyllönen

YHTEYKSISTÄ YHTEISTYÖHÖN -  
YHTEISTYÖLLÄ TAVOITTEISIIN

Julkaisija: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus  
Oulun toimintayksikkö  
PL 58, 90015 Oulun kaupunki  
Puh. (08) 558 44113, fax. (08) 558 44032

Oulun kaupungin painatuskeskus  
Oulu 2006

ISSN 1458-5375  
ISBN 952-5441-20-2

# SISÄLLYS

ESIPUHE.....	1
1 JOHDANTO.....	3
2 ARVIOINNIN TOTEUTUS.....	6
2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset, aineistonkeruu ja osallistujat.....	6
2.2 Arvioinnin lähestymistapa, näkökulma ja aineiston analyysi.....	10
2.3 Sisältö ja eteneminen.....	15
3 ARVIOITAVIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN KUVAUKSET.....	16
3.1 Hankkeiden kuvaukset.....	16
3.2 Tiimien kuvaukset.....	24
3.3 Muut yhteistyömuodot.....	26
4 KOHTI VERKOSTOMAISTA YHTEISTYÖTÄ.....	29
4.1 Toimijoiden valikoituminen ja sitoutuminen.....	29
4.2 Yhteistyöllä palveluiden turvaamiseen ja parempaan palveluun.....	34
4.3 Satunnaisista yhteyksistä säännölliseen yhteistyöhön.....	38
4.4 Yhteistyön hyödyt ja ongelmat.....	43
5 SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS YHTESITYÖN KEHITTÄMISESSÄ.....	54
5.1 Vuorovaikutuksesta sosiaaliseen pääomaan.....	54
5.2 Luottamuksesta yhteistyöhön.....	59
6 ARVIOINNIN TULOKSET.....	66
LÄHTEET .....	70
LIITE.....	77



## ESIPUHE

Suomalainen filosofi Maija-Riitta Ollila (2002, 112) on todennut, että joka ainoan lapsen tässä maassa täytyy saada valitsemisen eväät. Vuosituhannen vaihteessa erityistä tukea tarvitsevien lasten valitsemisen eväät ja niiden turvaaminen näytti huolestuttavalta. Sosiaali- ja terveysministeriö ja lääninhallitukset tekivät tuolloin selvityksen lasten päivähoidon tilanteesta. Selvitys osoitti, että erityistä tukea tarvitsevien lasten palvelut olivat riittämättömiä niiden tarpeeseen nähden. Em. selvityksen tulos oli alku sille, että Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa ryhdyttiin miettimään uudenlaista toimintamallia erityistä tukea tarvitsevien lasten varhaiskasvatukseen. Ajatus eteni ja kypsyi hankeidean ja hankkeistamisen kautta konkreettiseksi kehittämistyöksi, joka sai nimekseen SYKE eli seudullisen yhteistyön kehittäminen erityisvarhaiskasvatuksessa.

SYKE-hanke rakentui verkostomaisen työskentelymallin mukaisesti. Siinä on ollut mukana erilaisia kehittämishankkeita, joiden yhteisinä teemoina ja tavoitteina on parantaa ja kehittää erityisvarhaiskasvatuksen palveluja. Osa kehittämishankkeista on keskittynyt varhaiskasvatuksen arjen työkäytäntöjen kehittämiseen ja konkreettisten toimintamallien luomiseen. Osa hankkeista on ollut hallinnollisia hankkeita, joissa eri toimijatahojen kanssa moniammatillisuutta hyödyntäen on pyritty löytämään uusia rakenteellisia ratkaisuja helpottamaan päivähoiton arjen työtä. Oman mielenkiintoisen lisän hankeyhteistyöhön tuonut se, että mukana on ollut ylikunnallisia, seutukunnallisia ja seudullisia hankkeita. Hankkeiden erilaisuus ja monitasoisuus ovat asettaneet haasteita SYKE-verkoston johtamiselle ja jatkuvan kehittämisen jännitteen ylläpitämiselle.

Jaana Kyllösen analyysi siitä, miten yhteistyö kehittyi verkostomaiseksi työotteeksi ja miten luottamus rakentui yhteistyön pohjaksi, on hyvä kuvaus verkoston kehityskaaresta ja siihen sisältyvistä eri vaiheista. Alkuvaiheen hankkeen päämäärien asettaminen johti kehittämiskumppaneiden mukaan houkutteluun. Sitä seurasi SYKE-verkoston yhteisten päämäärien asettaminen ja infrastruktuurin rakentaminen. Luottamuksen rakentaminen, jat-

kuva osaamisen kehittäminen ja verkoston ylläpitäminen ovat tekijöitä, jotka jokainen kehittämisverkosto tavalla tai toisella kohtaa. Tässä mielessä tämä arviointiraportti antaa arvokasta tietoa myös muille verkostomaisen toimintamallin kehittämishankkeille.

Arviointiraportti ilmestyy aikana, jolloin käydään aktiivista keskustelua kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta. Näyttää väistämättömältä, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen organisoitavat muuttuvat. Vielä emme tiedä miten ja mihin suuntaan. SYKE-hankkeen kehittämät erityisvarhaiskasvatuksen ylikunnalliset, seutukunnalliset ja seudulliset ratkaisut ja uudet toimintatavat antanevat viitteitä siitä, miten erityisryhmien sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja voidaan uudelleen organisoida ja samalla sisällöllisesti kehittää palvelujen laatua määrällisten tavoitteiden siitä kärsimättä.

Toivon, että Jaana Kyllösen julkaisu kannustaa erityisvarhaiskasvatuksen palvelujen jatkuvaan kehittämiseen. Sitä kautta voimme turvata, että erityistä tukea tarvitsevat lapset saavat jatkossakin valitsemisen eväät. Toisaalta julkaisu antanee ajatuksia ja näkemyksiä muidenkin erityispalvelujen verkostomaiseen toimintatapaan.

Kiitän Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskusta ja arvioinnin suorittajaa ajankohtaisesta ja arvokkaasta työstä.

# 1 JOHDANTO

Tällä hetkellä käydään julkisuudessa vilkasta keskustelua kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta. Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen tavoitteena on varmistaa, että kuntien vastuulla olevat palvelut saavat riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan palveluiden järjestämiksi ja tuottamiseksi koko maassa myös tulevaisuudessa (Kuntaliitto 2005a). Kunta- ja palvelurakenneuudistusta on valmistellut sisäasiainministeriön toukokuussa 2005 asettama kunta- ja palvelurakennehanke (Kuntaliitto 2005b). Kuntien seudullisen yhteistyön haasteet nousevat kuntien toimintaympäristöjen muutoksista kuten ikärakenteen muutoksesta (Kuntaliitto 2005c).

Viime vuosina ovat myös erityisvarhaiskasvatuksessa useat hankkeet tähdänneet kuntien välisen yhteistyön vahvistamiseen. Muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön Turun yliopiston ja Länsi-Suomen lääninhallituksen yhteistyössä vuosina 1999–2001 toteuttama erityiskasvatuksen kehittäminen päivähoitossa -hanke pyrki kehittämään kuntien välistä yhteistyötä palveluiden järjestämisessä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005b). Toisena esimerkkinä mainittakoon Stakesin vuosina 2002–2003 toteuttama EriNet-hanke, jonka tehtävänä oli kehittää erityispäivähoidon alueellista yhteistyötä ja tuottaa kunnille ohjausmateriaalia erityispäivähoidon järjestämisen tueksi. EriNet-hanke tuki alueellista yhteistyötä lääninhallitusten ja sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005a.)

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa käynnistettiin vuonna 2002 sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamana Pohjois-Suomen seudullisen yhteistyön vahvistamiseen erityisvarhaiskasvatuksessa tähtäävä kolmivuotinen kehittämishanke, SYKE-hanke. SYKE-hankkeen tavoitteina ovat: 1) erityisvarhaiskasvatuksen verkostojen luominen ja vahvistaminen, 2) seudullisten kehittämishankkeiden suunnittelu, valmistelu ja käynnistäminen sekä 3) erityisvarhaiskasvatusta koskevan konsultaation kehittäminen. (Sarvela 2005.)



SYKE-hankkeen vastuullinen johtaja, kehittämispäällikkö Puroila ja SYKE-hankkeen projektikoordinaattori Sarvela (2005) ovat määritelleet SYKE-hankkeessa kuntien väliseen yhteistyöhön viittaavat käsitteet seuraavasti:

- Ylikunnallinen yhteistyö -käsitettä käytetään yleisterminä kuntien väliselle yhteistyölle.
- Seutukunnallinen yhteistyö viittaa kokonaisten seutukuntien sisällä kuntien väliseen yhteistyöhön, jolloin yhteistyössä ovat mukana kaikki seutukunnan kunnat. Seutukunnallinen yhteistyö rajautuu seutukuntarajoihin.
- Seudullinen yhteistyö tarkoittaa maantieteellisesti toisiaan lähellä olevien kuntien välistä yhteistyötä, jolloin yhteistyössä voi olla mukana vain osa seutukunnan kunnista. Seudullista yhteistyötä voi olla yli seutukuntarajojen. (Puroila & Sarvela 2005.)

Heinämäki (2004, 22) kirjoittaa, että erityispäivähoitoon liittyvien käsitteiden käyttö ja määrittely on monimuotoista. Puroila ja Sarvela (2005) ovatkin linjanneet SYKE-hankkeessa erityiseen tukeen varhaiskasvatuksessa viittaavan käsitteen erityisvarhaiskasvatukseksi. Tässä arvioinnissa noudatetaan Puroilan ja Sarvelan (mts.) linjaamia määrittelyjä sekä kuntien välisen yhteistyön käsitteistä että erityisvarhaiskasvatuksesta.

Käsillä olevassa arvioinnissa tarkastellaan erityisvarhaiskasvatuksen seudullisen yhteistyön toteutumista Pohjois-Suomessa arvioinnin kohteiksi valituissa kahdeksassa yhteistyömuodossa<sup>1</sup> (taulukko 1), jotka on alueellisesti jaettu seutukunnan sisäisiksi ylikunnallisiksi (Y), seutukunnallisiksi (SK) ja seutukunnan rajat ylittäviksi, seudullisiksi (S) yhteistyömuodoiksi.

---

<sup>1</sup> Arvioinnin kohteena olevat yhteistyömuodot on jaettu hankkeisiin, tiimeihin ja muihin yhteistyömuotoihin. Hankkeilla tarkoitetaan ajallisesti rajattuja ja kertaluonteisia projekteja (vrt. Vartiainen 2001). Hankkeiksi on määritelty Elämän Aakkoset (EA), Avoin Ovin (AO), VARTU (V) ja JUPA (J). Tiimeiksi on määritelty puolestaan Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi (KT) ja erityispäivähoidon resurssikeskus (RK). Määrittely noudattaa Katzenbachin ja Smithin (1993, 53) määritelmää tiimeistä ”pienestä joukosta ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja toimintatapaan”. Arvioitavat muut yhteistyömuodot ovat kelto-verkosto (K) ja selto (S). Kelto-verkosto ja selto eivät ole hankkeita eivätkä tiimejä. Käsitettä yhteistyömuodot käytetään yleisterminä viittaamaan kaikkiin edellä mainittuihin.

## Taulukko 1. Arvioitavat yhteistyömuodot kunnittain

Yhteistyömuoto	Kunnat
Elämän Aakkoset -hanke	Pello ja Ylitornio (SK)
Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi	Kemi, Tornio, Keminmaa, Simo ja Tervola (SK)
Erityispäivähoidon resurssikeskus	Rovaniemi ja Rovaniemen maalaiskunta (Y) / yhdistyvät v. 2006 alusta
Avoimin Ovin -hanke	Liminka, Lumijoki, Muhos ja Ylikiiminki (S)
Kelto-verkosto	Avoin kaikille Pohjois-Pohjanmaan kunnille (S)
JUPA-hanke	Hailuoto, Haukipudas, Kempele, Kiiminki, Liminka, Lumijoki, Muhos, Oulu, Oulunsalo ja Tyrnävä (SK)
VARTU-hanke	Raahe, Pyhäjoki, Ruukki, Siikajoki ja Vihanti (SK)
Selto	Oulainen, Sievi, Alavieska ja Ylivieska (Y)

On huomattava, että yhteistyömuotojen toimijat eivät ole suljetussa piirissä, vaan niiden toimijat voivat kuulua samanaikaisesti useampiin yhteistyömuotoihin (vrt. Niemi 1996, 17).

## 2 ARVIOINNIN TOTEUTUS

### 2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset, aineistonkeruu ja osallistujat

Arvioinnin tavoitteena on tarkastella seudullisen yhteistyön toteutumista erityisvarhaiskasvatuksessa arvioinnin kohteiksi valituissa kahdeksassa yhteistyömuodossa (taulukko 1) sekä kuvata ja arvioida näiden yhteistyömuotojen seudullisen yhteistyön tasoja ja muotoja. Tarkoituksena on selvittää, millaista on pohjoissuomalainen, seudullinen yhteistyö erityisvarhaiskasvatuksessa, mitä piirteitä ja elementtejä seudullisessa yhteistyössä on, ja millaiselta yhteistyön kehitysprosessi näyttää tarkasteltavissa yhteistyömuodoissa.

Aineistonkeruumenetelmänä sovellettiin vertaishaastattelua. Vertaishaastattelu on vertaisten keskenään käymää diskurssiivista dialogia annetuista teemoista. Osallistujat nauhoittavat keskustelunsa, täyttävät heitä koskevan taustalomakkeen sekä kirjaavat keskustelunsa ydinasiat muistiin. Tutkija ei ole läsnä vertaishaastattelutilanteessa. Tutkija on kuitenkin koko vertaishaastattelun ajan paikalla tai muuten tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse. Vertaishaastattelun nauha ja kirjalliset dokumentit toimitetaan lopuksi tutkijalle. (Välimäki & Järvi 2005, 17.)

Tämän arvioinnin vertaishaastattelukysymykset (liite 1) ovat laatineet SYKE-hankkeen projektikoordinaattori ja projektisuunnittelija. Tutkimuskysymykset oli jaettu teemoittain yhteistyön käynnistymiseen, toteutumiseen ja tuloksiin. Yhteistyön käynnistymiseen liittyvillä kysymyksillä selvitettiin yhteistyön käynnistämisen syitä, tilannetta ennen nykyistä yhteistyötä sekä yhteistyön odotuksia, vaikeuksia ja etuja (teemakysymykset I). Varsinaiseen yhteistyön toteutumiseen liittyvillä kysymyksillä selvitettiin toimijoiden riittävyttä ja valikoitumista, tavoitteita, resurssointia ja tukea, yhteistyön kehittymisen prosessia sekä toimintamuotoja (teemakysymykset II). Yhteistyön tuloksilla (teemakysymykset III) kartoitettiin tuloksia, vaikutuksia ja yhteistyökäytäntöjä sekä yhteistyön hyötyjä, haittoja ja uhkia. Edelleen selvitettiin yhteistyön vaikutuksia asiakkaille ja yhteistyön jatkumisen edellytyksiä. Lisäksi osallistujia pyydettiin piirtämään yhteistyön

tämän hetkistä ja tulevaisuuden tilannetta kuvaava malli.

Vertaishaastattelun toteuttamisesta sovittiin arvioitavien yhteistyömuotojen koollekutsujien kanssa puhelimitse. Tämän jälkeen teemakysymykset saatekirjeineen lähetettiin sähköpostitse koollekutsujille, jotka kokosivat osallistujat. Koollekutsujan tehtäväksi jäi toimittaa jokaiselle yksittäiselle osallistujalle vertaishaastattelulomake kysymyksineen etukäteen. Kelto-verkoston, Avoimin ovin -hankkeen ja JUPA-hankkeen vertaishaastattelut tehtiin Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen tiloissa, jolloin tutkija oli paikalla. Tutkija oli paikalla myös erityispäivähoidon resurssikeskuksen vertaishaastattelussa. Sen sijaan Elämän aakkoset -hankkeen, Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimin, selton ja VARTU-hankkeen vertaishaastatteluun osallistujat toteuttivat itsenäisesti vertaishaastattelunsa. Tällöin tutkija oli tavoitettavissa puhelimitse.

Pyörälä (1995, 19) huomauttaa, että käytettäessä videota tai nauhuria tallennusmenetelmänä on tärkeää tarkistaa äänen riittävä laatu ennen aineistonkeruuta. Aineistonkeruuseen liittyvät ongelmat koskivatkin vertaishaastattelujen nauhoituksia. VARTU-hankkeen vertaishaastattelussa nauhoitus epäonnistui pattereiden loppuessa. Vertaishaastattelu jouduttiin uusimaan, jolloin kuuntelin uusitun vertaishaastattelun puhelinneuvotteluna, jonka nauhoitin samalla. Selton vertaishaastattelussa nauhoitus oli tehty nopeutettuna. Sain kuitenkin kuunneltua vertaishaastattelun hidastamalla puheen. Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimin vertaishaastattelussa äänitys oli keskeytynyt hetkeksi. Myös tällöin täydensin aineistoa myöhemmin puhelimitse. Kelto-verkoston vertaishaastattelussa äänen laatu oli ajoittain huono.

Kaikkiaan vertaishaastatteluryhmiin osallistui 37 henkilöä. Yhteistyömuodoittain osallistujien määrä vaihteli kolmesta seitsemään. Osallistujien taustatiedot muodostuivat nimestä, tehtävästä ja yhteystiedoista.

**Taulukko 2. Vertaishaastatteluihin osallistujat tehtävänimikkeittäin / -asemittain**

Tehtävänimeke / -asema	Osallistujien määrä
Erityislastentarhanopettaja (elto 10, kelto 2)	12
Päivähoidon lastenhoitaja / -ohjaaja	6
Päivähoidon johto	7
Projekti- / hanketyöntekijä	7
Sosiaalityö (sosiaalityöntekijä 2, sosiaalijohtaja 1)	3
Lehtori	1
Seurakunnan lapsityönohjaaja	1

Esitän vielä taulukossa 3 taustatiedoista vertaishaastattelujen toteuttamispäivämäärät yhteistyömuodoittain. Lisäksi taulukosta selviävät osallistujien lukumäärät ja vertaishaastattelujen toteuttamispaikkakunnat.

**Taulukko 3. Vertaishaastattelujen toteuttamispäivämäärät, -paikkakunnat ja osallistujien lukumäärät yhteistyömuodoittain**

<b>Yhteistyömuoto</b>	<b>Osallistujien lukumäärä</b>	<b>Toteuttamispäivä ja -paikka</b>
Elämän Aakkoset -hanke	3	15.2.2005 / Pello
Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi	5	2.3.2005 / Kemi
Erityispäivähoidon resurssikeskus	7	27.5.2005 / Rovaniemi
Kelto-verkosto	4	5.4.2005 / Oulu (Poske)
Selto	6	17.5.2005 / Ylivieska
Avoimin Ovin -hanke	3	1.6.2005 / Oulu (Poske)
VARTU-hanke	6	26.9.2005 / Raahе
JUPA-hanke	3	5.4.2005 / Oulu (Poske)

Eniten osallistujia oli erityispäivähoidon resurssikeskuksen vertaishaastattelussa ja vähiten JUPA-hankkeen, Avoimin Ovin -hankkeen ja Elämän Aakkoset -hankkeen vertaishaastatteluissa. Vertaishaastattelujen toteuttamisajankohdat vaihtelivat helmikuusta syyskuuhun ja niiden kestot vaihtelivat 1–3 tuntiin.

## 2.2 Arvioinnin lähestymistapa, näkökulma ja aineiston analyysi

Alasuutari (1993, 83) toteaa joko aineiston määrittävän tutkimuksen viitekehyksen ja menetelmän tai teoreettisen viitekehyksen määrittävän, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää analyysissa käytetään. Tätä arviointia luonnehtii ensimmäinen vaihtoehto, jolloin tutkimusta ovat suunnanneet aineisto ja aineiston analyysissa kehittyneet käsitteet. Tutkimusotteena on kvalitatiivinen (laadullinen) lähestymistapa. Yksinkertaistettuna kvalitatiivinen tutkimus määrittää aineiston ja analyysin muodon ei-numeraalisena kuvauksena, vaikka aineistoon voidaan soveltaa myös kvantitatiivisia lukutapoja (Eskola & Suoranta 1998, 13; Savolainen 1991, 451).

Eskola ja Suoranta (1998) ehdottavat kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi muun muassa aineistonkeruumenetelmää, tutkittavien näkökulmaa, harkinnanvaraista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysia ja hypoteesittomuutta. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät tuottavat aineiston, joka on usein tekstiä. Tutkittavien näkökulma ilmenee tutkittavien osallisuutena tutkittavassa ilmiössä ja toisinaan myös tutkimussuhteessa. Harkinnanvaraisella otannalla keskitytään pieneen määrään tapauksia ja käsitteellistämisen kattavuuteen. Aineiston laadullis-induktiivisella analyysilla tarkoitetaan pelkisteyttävimmillään aineistolähtöisyyttä teorian rakentamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole liioin valmiita oletuksia tutkimustuloksista tai hypoteeseista. (Eskola & Suoranta 1998, 15–24.) Lehto (1998) jatkaa laadullisen tutkimuksen parhaimmillaan löytävän uutta. Laadullisella tutkimuksella päästään lähelle arkea, jolloin se pyrkii löytämään arjen ilmiöt ja kuulemaan tutkittavien äänen. Keskeistä on mahdollisuus tutkia merkityksiä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. (Lehto 1998, 226.)

Laadullinen tutkimus on prosessinomaista. Prosessinomaisuus koskee niin aineiston analysointia kuin tarkasteltavan ilmiön teoreettista käsitteellistämistäkin. Aineiston suhde teoriaan on usein vuorovaikutteinen, jolloin tutkija saattaa suuntautua tiettyjen teoreettisten olettamusten perusteella ja toisaalta aineisto tuottaa uusia teoreettisia käsitteellistyksiä. Aineiston analysoinnissa

kehittyneet käsitteet suuntaavat ja jäsentävät tutkimusta. Keskeistä on löytää ydinkategoriat, jotka pelkistävät ja jäsentävät kehittyvää teoreettista tarkastelua. Näin teoreettinen haltuunotto täsmenyy tutkimusprosessin edetessä. (Kiviniemi 2001, 68–77.) Salonen (2004) kiteyttää aineiston analyysin olevan aineiston erittelyä. Analyysissa aineisto käsitteellistetään. Analyysin jälkeen aineistosta näkyy, millaisista osista kokonaisuus koostuu. Tutkimustehävä suuntaa analyysia, jolloin analyysissa etsitään tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita. (Salonen 2004, 88.)

Käsillä olevan arvioinnin tutkimusprosessia kuvaa Kiviniemen (2001) luonnehtima teorian ja aineiston analyysin vuorovaikutteisuus. Aineiston litteroinnin jälkeen aineiston teoreettista haltuunottoa suuntasivat aineistosta kehittyneet käsitteelliset teemat, joita syvensin kirjallisuuteen tutustumalla. Aineiston analysointi noudatti analyttis-synteettistä vuoropuhelua, jossa erittelin, pelkistin ja jäsensin aineistoa piirteittäin ja merkityssisällöittäin teema-alueisiin etsien synteesiä ja teoreettista käsitteellistämistä. Vähitellen teoreettinen näkökulma täsmenyy ja aineiston tarkastelu ja analyysi kohdentuivat verkostoitumisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ydinteemoihin.

Savolainen (1991, 453–454) kirjoittaa, että informanttien sitaatteja voidaan käyttää neljällä tavalla: 1) tulkinnan perustelu sitaatilla, 2) aineistoa kuvaavana esimerkkinä, 3) tekstin elävöittäminen lainauksella ja 4) tiivistettynä kertomuksena (ks. myös Eskola & Suoranta 1998; Moilanen & Räihä 2001). Laadullisessa tutkimuksessa sitaattien käyttö liittyy analyysin arvioitavuuteen ja luotettavuuteen. Tutkimuksen tulkintasääntöjen mukaan lukijalle pitäisi antaa tulkinnan lisäksi aineistokatkelmä, josta lukija voi seurata tutkijan päättelyä (Eskola & Suoranta 1998, 217). Käytän käsillä olevan arvioinnin analyysin arvioitavuuden ja luotettavuuden seuraamiseksi aineistosta poimittuja sitaatteja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointiperusteet liittyvät analyysin kattavuuden ja arvioitavuuden lisäksi aineiston merkittävyyteen ja yhteiskunnalliseen paikkaan sekä aineiston riittävyyteen. Olen paikantanut aiheen ajankohtaiseen keskusteluun kunta- ja palvelurakennemuutoksesta ja kuntien välisen yhteistyön vahvistamisesta. Aineiston riittävyyttä tarkasteltaessa on muistettava, että arvioinnin tarkoituksena ei ole yleistää eikä siirtää tuloksia. Tarkoi-



tuksena on arvioida ja kuvata kohteena olevaa ilmiötä sekä tuottaa tietoa toimintakäytäntöjen kehittämiseksi. Arvioitavuutta tarkasteltaessa on huomattava, että toisten yhteistyömuotojen vertaishaastatteluaineisto on niukempaa. On mahdollista, että arvioinnissa painottuvat erityislastentarhanopettajien ja päivähoiton muun henkilöstön näkemykset. Lisäksi on muistettava, että ryhmähaastattelussa ryhmällä saattaa olla kontrolloiva vaikutus.

Laadullisen tutkimuksen etuna pidetään sen joustavuutta. Olen huomionut joustavuuden ensinnäkin siinä, että olen tehnyt aineiston analyysia koko ajan. Aineiston jatkuva analyysi on antanut suuntaa, miten aineistoa voisi tarkastella. Toisekseen olen kerännyt aineistoa myöhemmin lisää. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001.) Kolmanneksi tutkimusotteen joustavuus on mahdollistanut sekä aineisto- että teoriatriangulaation käyttämisen. Aineistotriangulaatiota on sovellettu arvioitavien yhteistyömuotojen kuvauksissa pääluvussa kolme, jolloin olen käyttänyt vertaishaastatteluaineiston lisäksi aineistoina arvioitavien yhteistyömuotojen koollekutsujien tiedonantoja, yhteistyömuotojen toimintasuunnitelmia sekä yhteistyömuotoja koskevia internet-sivuja. Teoreettisina välineinä olen käyttänyt verkostoitumista ja sosiaalista vuorovaikutusta.

Arviointiin liittyvä käsitteistö on vaihtelevaa, eikä siitä ole esitetty yksiselitteistä määritelmää (Meklin & Vakkuri 2001, 29; Mäntysaari 1999, 9; Robson 2001, 24–26). Lähtökohtaisesti arvioinnilla arvioidaan, jolloin kohteelle määritetään arvoa, merkitystä tai ansiota. Arvioinnissa kohdetta tarkastellaan suhteessa arviointiperusteeseen. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 5.) Arvioinnin käsitelmäärittelyissä puhutaan muun muassa arvioinnista, arviointitutkimuksesta ja evaluaatiosta. (Meklin & Vakkuri 2001, 29; Mäntysaari 1999, 9; Robson 2001, 24–26). Toiset korostavat eroa arviointitutkimuksen ja muun arviointitoiminnan välillä. Toiset eivät eroa korosta. (Mäntysaari 1999, 9.) Suomalaisessa arviointiperinteessä ei arviointia ja arviointitutkimusta eroteta jyrkästi toisistaan. Paitsi määritelmässä, myös käytännössä arvioinnin ja arviointitutkimuksen raja on usein liukuva. (Rajavaara 1999, 38.) Käsillä olevassa arvioinnissa seurataan suomalaisen arviointiperinteen jalanjälkiä, jolloin termejä arviointi ja arviointitutkimus käytetään yhtenäisessä merkityksessä viittaamaan systemaattisten,

tieteellisten menetelmien soveltamiseen erityisvarhaiskasvatuksen seudullisten yhteistyömuotojen arvioimiseksi (vrt. Rajavaara 1999, 38).

Vakkuri ja Meklin (2001, 29) painottavat, että arvioinnissa käytettävät käsitteet on täsmennettävä tilannekohtaisesti. Arvioinnissa erotetaan etukäteis- (ex ante), samanaikais- ja jälkikäteisarviointi (ex post). Ex ante -arviointi on ennen toiminnan käynnistämistä tapahtuvaa arviointia. Ex post -arviointi on puolestaan toiminnan päättymisen jälkeen tapahtuvaa arviointia. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 21.) Karkeasti määriteltynä tämän arvioinnin ulottuvuus on samanaikaisarviointia, jolla tarkoitetaan toiminnan kuluessa tai toiminnan käynnissä olon aikana tapahtuvaa arviointia, vaikka osassa yhteistyömuodoista toiminnan painopiste onkin lopussa. Samanaikaisarviointi koskee niin ajallista ulottuvuutta kuin prosesseja ja tuloksiakin.

Arviointeja jaotellaan myös tilivelvollisuus-, kehittämis- ja tiedontuotantoarviointeihin (Pohjola 2001, 55; Rajavaara 1999, 37–38). Tilivelvollisuusarviointi tarkoittaa organisaatioissa tehtävää tuloksellisuusarviointia, tehokkuuden, taloudellisuuden tai vaikuttavuuden mittausta. Kehittämisarvioinnin tarkoituksena on tarjota tukea organisaatioiden työ- ja palveluprosessien kehittämiseen. Lähimpänä arviointitutkimusta on tiedontuotantoarviointi, jossa tuotetaan uusia kehyksiä, näkökulmia, ratkaisuja ja kritiikkiä. Käytännössä nämä kolme limittyvät toisiinsa. (Rajavaara 1999, 37–38.)

Täsmennän vielä käsillä olevan arvioinnin suhdetta summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Summatiivinen arviointi osoittaa, mitä vaikutuksia ja lopputuloksia toiminnan lopussa on saavutettu. Formatiiivisessa arvioinnissa painopiste on prosessissa ja kehittämisessä eli siinä, miten hanketta on tehty. Formatiiivinen ja summatiivinen arviointi ovat toisiaan täydentäviä, jolloin käytännössä niitä on vaikea erottaa. (Robson 2001, 80–81; Seppänen-Järvelä 2004, 19–20.) Tässä arvioinnissa suuntaudun summatiivisen arvioinnin lisäksi tarkastelemaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja toiminnan prosessia. Raotan toiminnan niin sanottua mustaa laatikkoa, jolloin saan viitteitä myös prosessin luonteesta. (vrt. Seppänen-Järvelä 1999, 90–91.)

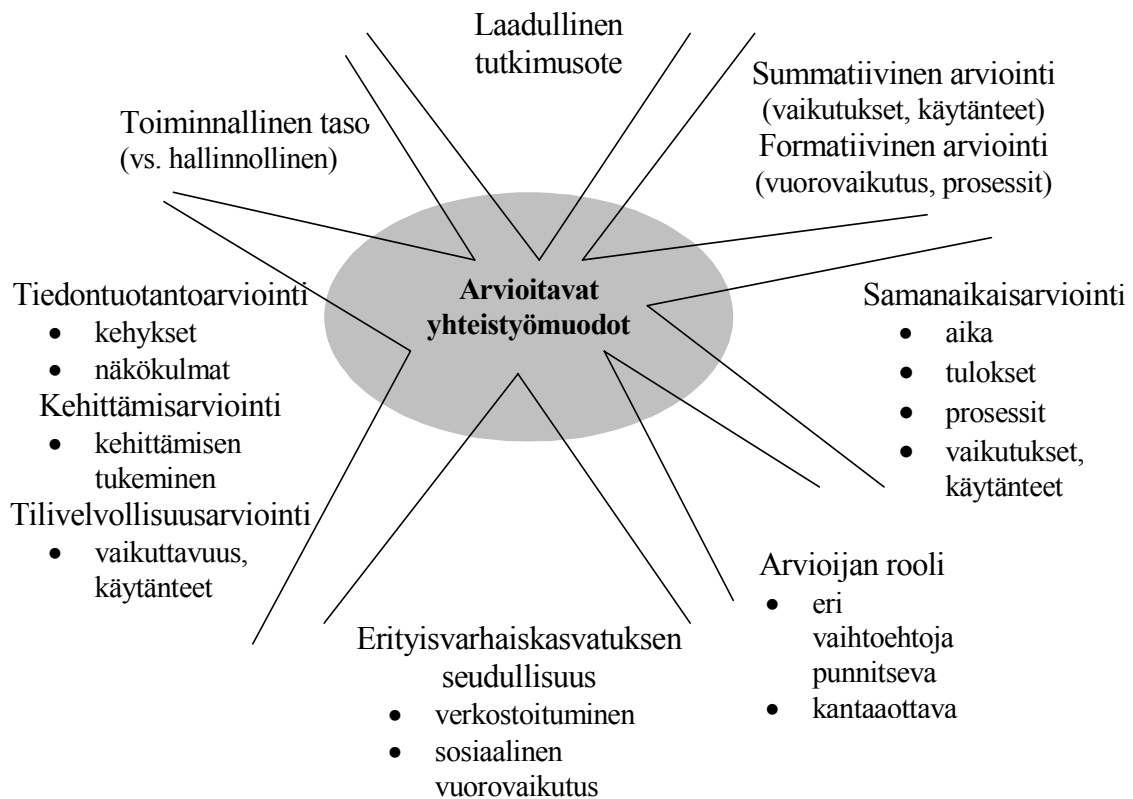
Pohjola (2001, 57–66) problematisoi arviointitutkijan asemaa

ja roolia, joka voi olla ristiriitainen. Tutkimukseen valitut lähtökohdat rakentavat osaltaan todellisuutta ja tuottavat arviota valitusta lähestymistavasta. Arvioitsijalla on valittavana neljä roolia: ”tilaajien” näkökulman noudattaminen, kantaaottavan position valitseminen, toimintatutkijana muutosagentin roolin omaksuminen tai välittäjänä kompromissien rakentamisessa toimiminen. (mts., Karssonin 1996, mukaan). Arviointitutkimuksen lähtökohtana voi niin ikään olla päätöksenteon ja kehittämistyön tukeminen, eri vaihtoehtojen punnitseminen tai toimintaympäristöjen rajoitusten jäsentäminen (mts., Pattonin 1997, mukaan). Arvioinnissa on keskeistä pohtia, kenen näkökulmasta ja lähtökohdista arvioita tehdään. Tämän arvioinnin lähtökohta on eri vaihtoehtoja punnitsevaa ja kantaaottavaa. Kyse on ulkoisesta arvioinnista, joka antaa luvan kommentoida, kysyä ja ihmetellä (vrt. Seppänen-Järvelä 2004, 26). Arvioinnissa painottuu toiminnallinen näkökulma, jolloin seudullisen yhteistyön toteutumista peilataan käytännön toimijoiden näkökulmasta. Tarkastelun ulkopuolelle jää hallinnollinen yhteistyö<sup>2</sup>. Arvioinnin teoreettisina viitekehyksinä ovat verkostot ja verkostoituminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma<sup>3</sup>. Pohjola (2001, 64) mukailleen pyrkimyksenä on tukea käytäntöjen kehittämistä unohtamatta asiakasta. Esitän kuviossa 1 tämän arvioinnin näkökulmat ja lähestymistavat.

---

<sup>2</sup> Viitataan hallinnollisella yhteistyöllä yhteistyön muodolliseen ja sopimusperustaiseen näkökulmaan.

<sup>3</sup> Käytän käsitettä sosiaalinen pääoma rajatussa merkityksessä linkittämällä sen ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kykyyn toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi.



**Kuvio 1. Arviointiasetelma**

### 2.3 Sisältö ja eteneminen

Arvioinnin johdannon ja toteutuksen esittelyn jälkeen kuvaan pelkistetysti arvioitavien yhteistyömuotojen kehityksen perusprosessin ja -toiminnot aikajatkumolla ennen yhteistyömuotojen käynnistymistä aina yhteistyön tulevaisuuden näkymiin.

Yhteistyömuotojen kuvausten jälkeen erityisvarhaiskasvatuksen seudullista yhteistyötä peilataan verkostoitumisen näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan yhteistyöverkoston rakentamista, toimijoiden sitoutumista, yhteistyön tavoitteita, yhteistyön tason kehittymistä yhteistyömuotojen toiminnan aikana sekä yhteistyön hyötyjä ja ongelmia.

Yhteistyömuotojen arviointi verkostoitumisen lähtökohdista korostaa yhteistyön tarkastelun tärkeyttä myös sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen perus-

taa hahmotetaan sosiaalisen pääoman tematiikasta. Yhteistyössä on erotettavissa tehtäväorientoituneen ulottuvuuden lisäksi prosessiulottuvuus, joka kuvaa ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen liittyvää henkilöiden välistä ulottuvuutta. Yhteistyöhön ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan kykyä toimia yhdessä. Vuorovaikutus kehittyy näkemisestä, kasvokkain tekemisestä ja henkilökohtaisesta kontaktista. Vuorovaikutus ja yhteistyö synnyttävät luottamuksen, joka rakentuu puolestaan tutustumisen ja vuorovaikutuksen kehittyessä.

Lopuksi kokoan arvioinnin tulokset. Tulosten yhteenvedon lisäksi kierrän kehän umpeen hahmottamalla erityisvarhaiskasvatuksen seudullisen yhteistyön tulevaisuuden näkymiä.

### **3 ARVIOITAVIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN KUVAUKSET**

#### **3.1 Hankkeiden kuvaukset**

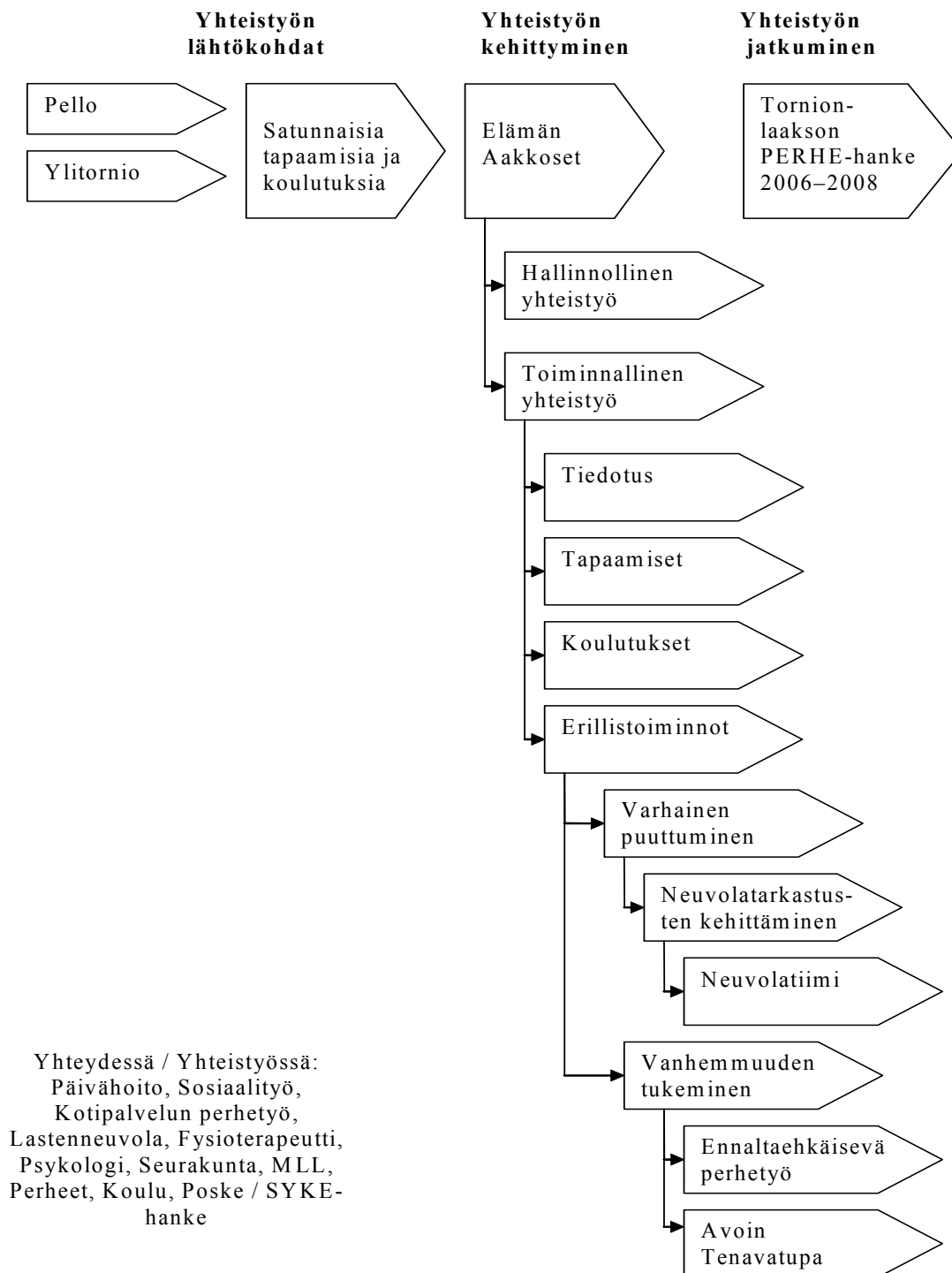
##### **Elämän Aakkoset**

Elämän Aakkoset on Tornionlaakson seutukunnassa toimiva varhaiskasvatushanke. Seutukunnallisen yhteistyön haasteet nousevat resurssipulasta, seutukunnallisten toimintakäytänteiden kehittämisen ja yhtenäistämisen tarpeesta sekä henkilöstön tuen tarpeesta. Hanke on rahoitettu Lapin lääninhallituksen myöntämällä valtionavustuksella sekä Pellon ja Ylitornion kuntien omarahoitusosuuksella.

Elämän Aakkoset -hankkeen työmuotoina ovat koulutukset, moniammatilliset tapaamiset ja tiedotus. Lisäksi hankkeella on vanhemmuuden tukemisen ja varhaisen puuttumisen erillistoinnit, jotka painottuvat alle kouluikäisten lasten perheisiin. Vanhemmuuden tukemisen työmuotoina ovat Avoimet Tenavatuvat ja ennaltaehkäisevä perhetyö. Varhaisen puuttumisen työmuotona on moniammatillinen neuvolatiimi, jonka tehtävinä ovat neuvolatarkastusten kehittäminen ja tehostaminen.

Elämän Aakkoset -hankkeen aloittamaa seutukunnallista yhteistyötä jatketaan Tornionlaakson PERHE -hankkeella vuosina

2006–2008. Jatkohankkeen tavoitteina ovat lapsiperheiden palvelujen verkostoituminen, palvelujen saatavuuden edistäminen sekä pysyvien muutosten saaminen palvelujärjestelmään. Tavoitteena on uudistaa toimintakulttuuria siten, että lapsiperheiden peruspalvelut tuotetaan mahdollisimman pitkälle kumppanuuspalveluina.



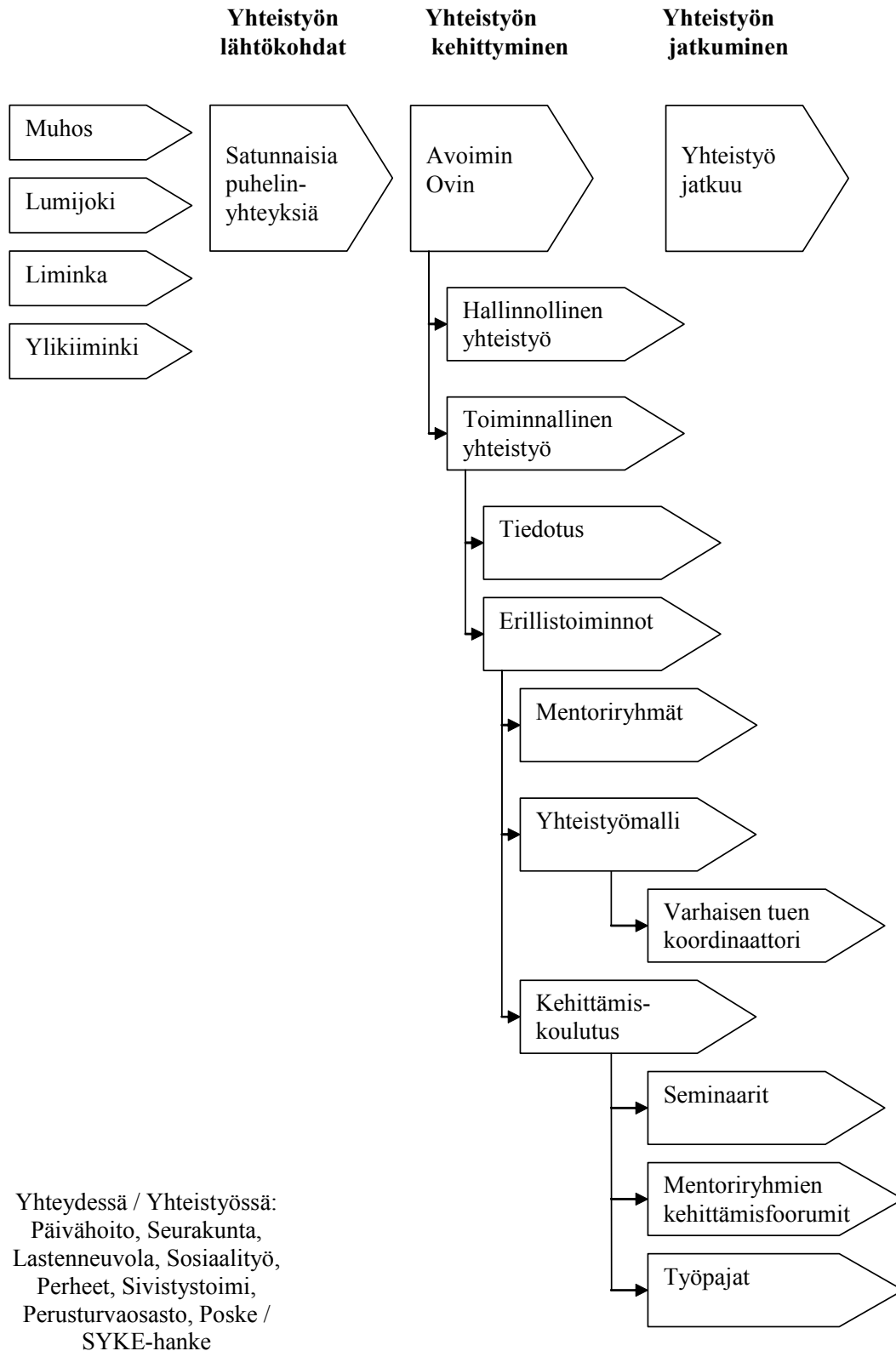
**Kuvio 2. Elämän Aakkoset -hankkeen mallinnus**

## **Avoimin Ovin**

Avoimin Ovin -hanke on Muhoksen, Limingan, Lumijoen ja Ylikiimingin kuntien välisen yhteistyön ja moniammatillisten työvälineiden kehittämiseen tähtäävä hanke. Hanke pyrkii henkilöstön tukemisen parantamiseen ja resurssien jakamiseen. Rahoitusta hanke on saanut Oulun läänihallitukselta ja hanke on suunniteltu ja valmisteltu SYKE-hankkeen tuella.

Avoimin Ovin -hankkeen toiminnallinen yhteistyö jakaantuu tiedotukseen ja erillistoimintoihin. Erillistoimintoja ovat moniammatilliset mentoriryhmät, kuntien yhteinen työntekijä ja kehittämiskoulutus. Mentoriryhmien kuntakohtaisissa ja kuntien välisissä tapaamisissa kehitetään ja vahvistetaan moniammatillisia työvälineitä. Mentoriryhmissä valmistellaan myös alueellinen erityisvarhaiskasvatuksen suunnitelma hyödyntämällä Stakesin Eri-Net-hankkeessa kehitetty ja SYKE-hankkeessa pilotoitu EDS-malli. Kuntien välisen työntekijän tehtäviin kuuluvat perheiden ja henkilöstön tukeminen sekä yhteistyön koordinointi. Hanke toteuttaa kehittämiskoulutusta seminaareissa, mentoriryhmien kehittämisfoorumeissa ja työpajoissa. Osa kehittämiskoulutuksesta on suunnattu perheille ja lasten vanhemmille.

Jatkossa Avoimin Ovin -hankkeessa kehitetyt käytännön työmuodot ja -välineet jäävät kuntien yhtenäisiksi työtavoiksi. Myös koulutusyhteistyötä jatketaan. Tulevaisuuden visiona on kuntien yhteisen työntekijän palkkaaminen ja kuntien yhteisen erityisvarhaiskasvatuksen resurssikeskuksen perustaminen.



**Kuvio 3. Avoimin Ovin -hankkeen mallinnus**

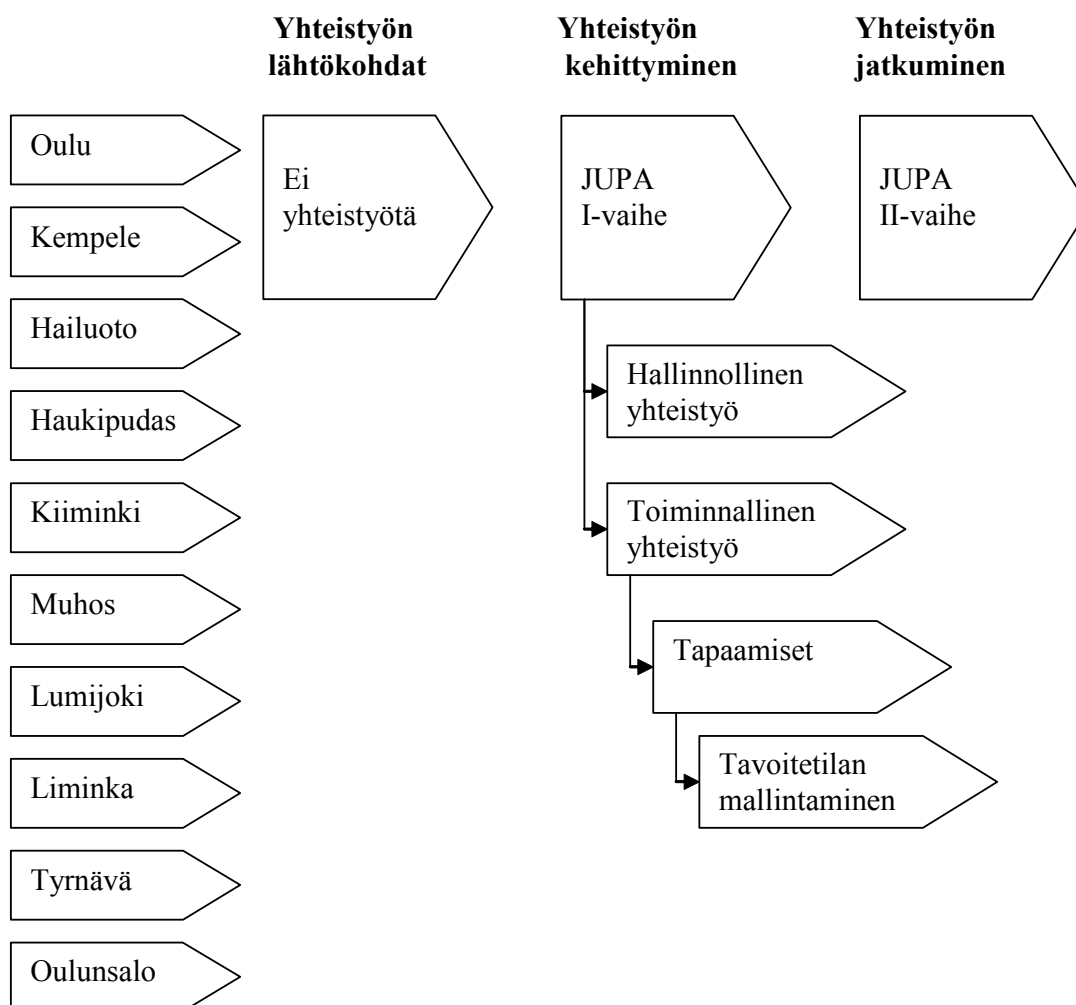


## JUPA

Oulun seudun JUPA -hankkeen erityisvarhaiskasvatuksen osuus on osa sisäasiainministeriön Julkiset palvelut verkkoon -hanketta, jonka tavoitteena on saada julkisia palveluita sähköisiksi verkko-palveluiksi. Oulun seudun JUPA -hankkeeseen kuuluvat kunnat ovat Hailuoto, Haukipudas, Kempele, Kiiminki, Liminka, Lumijoki, Muhos, Oulu, Oulunsalo ja Tyrnävä.

JUPA -hanke jakaantuu kahteen osaan. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan kuntien nykytilanteet ja mallinnetaan tavoitetilat. Toisessa vaiheessa kehitetään seutukunnallinen toimintamalli. Seutukunnallisen toimintamallin tavoitetilassa tietojärjestelmät, toimintasuunnitelmat, laatujärjestelmät ja lomakkeet ovat yhtenäisiä ja ne toimivat sähköisesti. Asiakkaiden tiedot löytyvät yhteisestä seutukunnallisesta asiakastietojärjestelmästä, jota sekä asiakkaat että päivähoiton työntekijät voivat osaltaan käyttää. Sähköisellä palveluprosessilla pyritään yhtenäiseen, seutukunnalliseen päivähoiton laatujärjestelmään, joka takaa palveluiden yhtenäisen ja hyvän laadun palveluiden tuottajasta riippumatta.

JUPA -hankkeessa erityisvarhaiskasvatuksen toimijoiden rooli kytkeytyy hankkeen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa he tuottavat taustatietoa seutukunnallisen toimintamallin ja sähköisen palveluprosessin rakentamiseen.



Yhteydessä / Yhteistyössä:  
Erityispäivähoidon toimijat

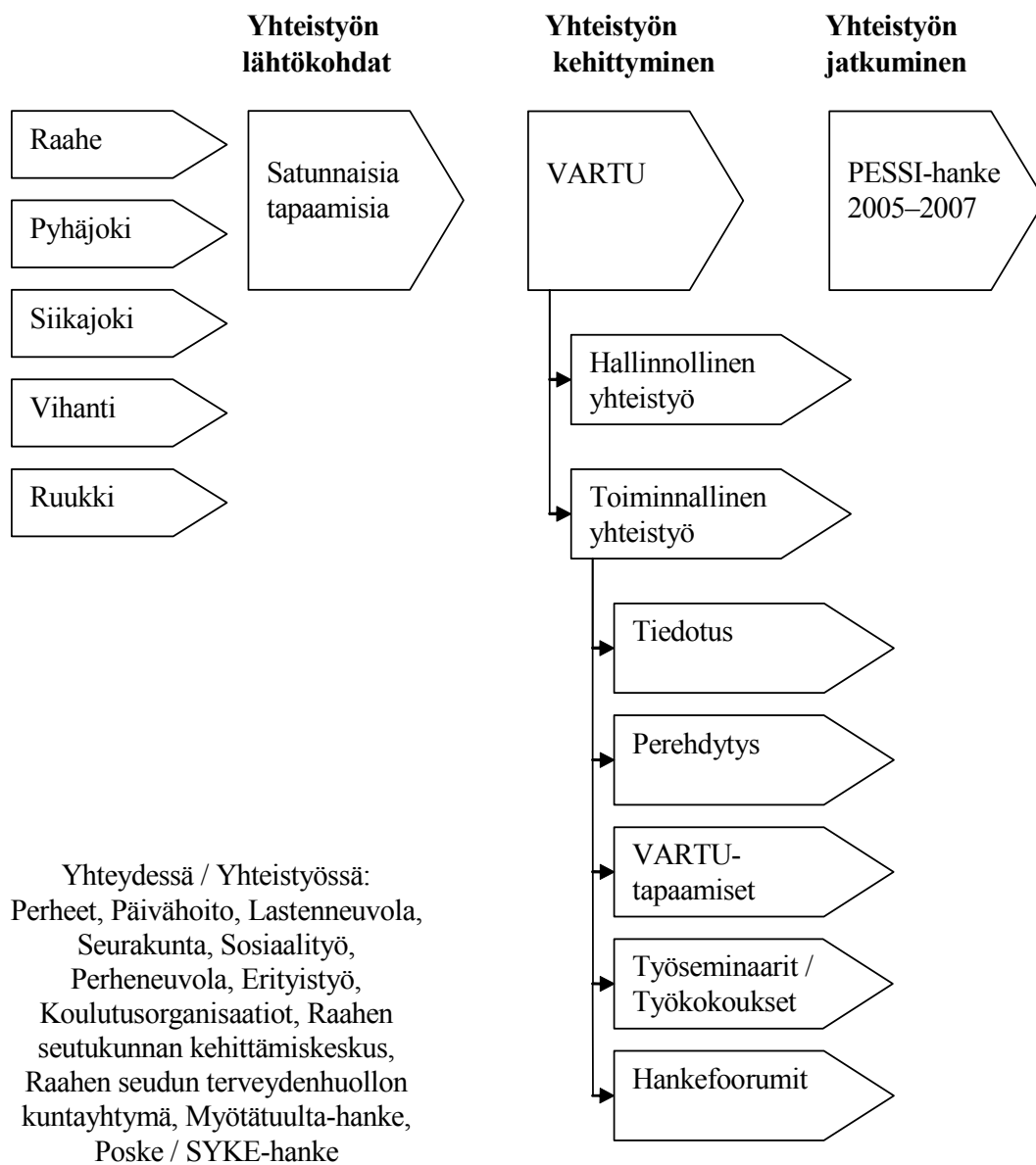
**Kuvio 4. JUPA -hankkeen mallinnus**

## VARTU

Varhaisen tuen prosessimalli (VARTU) on Raahen seutukunnan erityisvarhaiskasvatuksen hanke, jonka tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä ammatillisen ja moniammatillisen yhteistyön vahvistaminen kunta- ja seutukuntatasolla. Hankkeen lähtökohtana on aluekeskusohjelman mukaisen lapsi- ja perheläh- töisen palvelujärjestelmän rakentaminen.

Varhaisen tuen prosessimallin pyrkimyksenä on kehittää verkostotyöskentelyä, yhteistyökäytäntöjä ja työnohjausta. Työmuotoina ovat tapaamiset, työkokoukset ja -seminaarit, hankefoorumit sekä perehdytykset. Varhaisen tuen prosessimallin työmuodoilla vahvistetaan henkilöstön työskentelyvalmiuksia ja perheiden osallisuutta. Henkilöstön työn tueksi kehitetään seutukunnallinen työnohjauksen malli. Yhteistyön ja osaamisen vahvistaminen nähdään jatkuvana kehitysprosessina, jossa korostuu perheiden osallisuus ja kumppanuus. Tavoitteena on muodostaa saumaton ja joustava palvelukokonaisuus, jossa perheet ja verkostoituvat yhteistyökumppanit luovat toimivat tukimuodot lapsille ja perheille.

VARTUssa kehiteltyjä työvälineitä ja yhteistoimintamalleja jatkotyöstetään vuosina 2005–2007 PESSI -hankkeessa. Lapsiperheiden peruspalvelujen verkoston kehittämisen ja yhteistyörakenteiden uudistamisen tavoitteena on vahvistaa edelleen vanhemmuutta, turvata lasten terve kasvu ja kehitys sekä lisätä perheiden hyvinvointia.



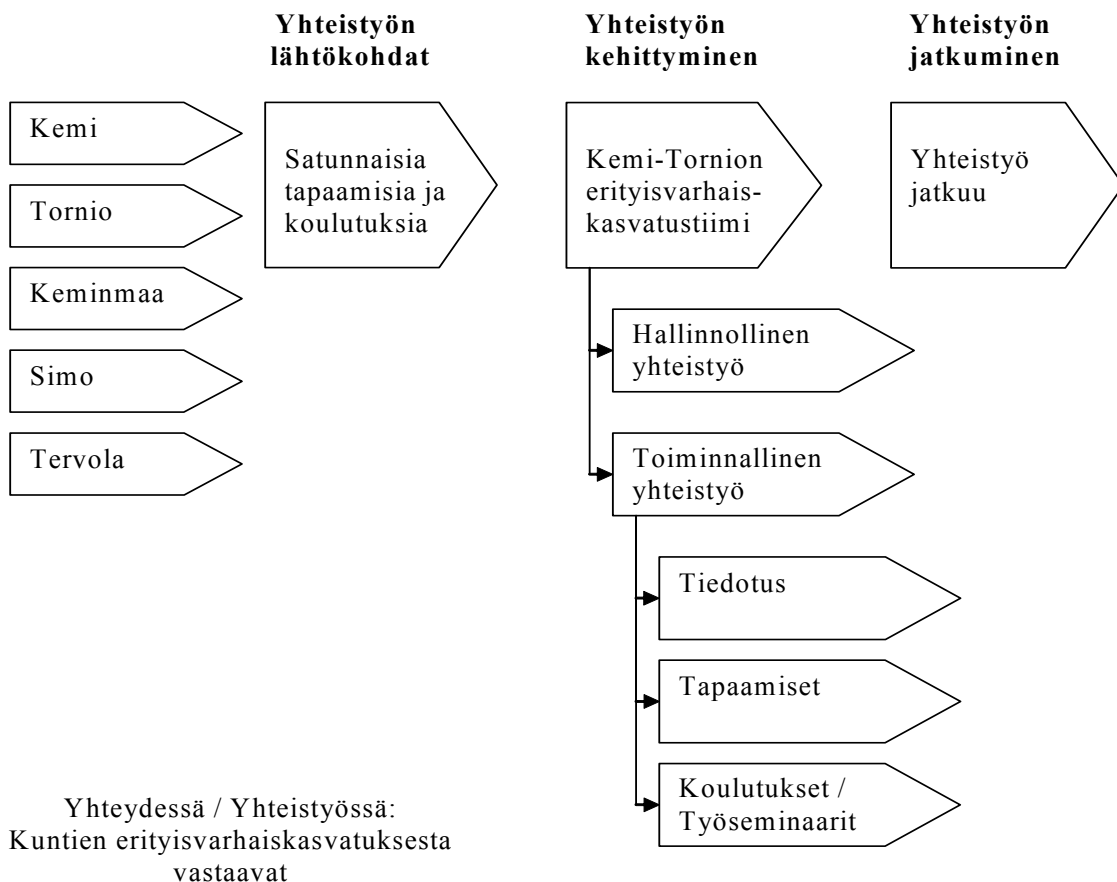
**Kuvio 5. VARTU -hankkeen mallinnus**

## 3.2 Tiimien kuvaukset

### Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi

Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi on yksi aluekeskusohjelman mukaisista yhteistyömuodoista seutukunnan sosiaali- ja terveystalveissa. Tiimin työmuotoina ovat säännölliset tapaamiset. Toiminnan painopistealueena on yhteisen linjauksen löytäminen ja rakentaminen jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Muita yhteistyökäytänteitä ovat tiedottaminen, koulutukset sekä moniammatilliset ja ammattiryhmäkohtaiset työseminaarit.

Myös jatkossa Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi jatkaa säännöllistä, seutukunnallista yhteistyötä kehittämisnäkökulmasta muun muassa vahvistamalla hyvinvointiteknologian hyödyntämistä. Tulevaisuuden visiona on seutukunnallinen resurssikeskus, joka turvaa erityispalveluiden saannin asuinkunnasta riippumatta.

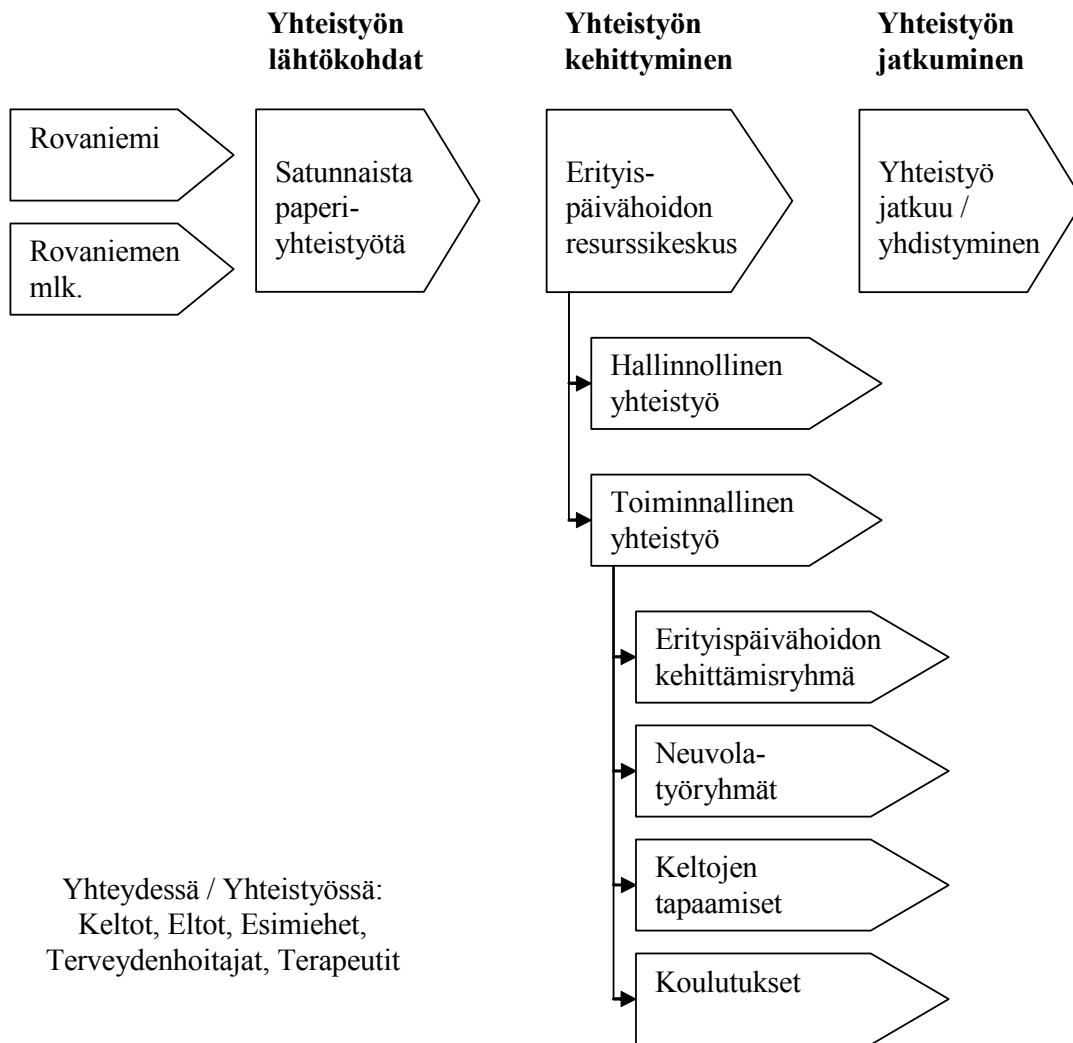


**Kuvio 6. Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi-mallinnus**

## **Erityispäivähoidon resurssikeskus**

Rovaniemen kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunnan vuonna 2003 perustaman erityispäivähoidon resurssikeskuksen toiminta-ajatuksena on erityispäivähoidon asiantuntemuksen tukeminen ja kehittäminen. Toiminta-ajatus sisältää henkilökunnan konsultointia ja ohjauksen, koulutuksen sekä erityispäivähoitoon liittyvät muut kehittämistehtävät. Lisäksi se kattaa työskentelyn asiakaslasten ja -perheiden kanssa yhteistyössä päivähoidon henkilöstön ja moniammatillisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Työmuotoina ovat erityispäivähoidon kehittämisryhmä (rukkasryhmä), neuvola-työryhmät sekä kiertävien erityislastentarhanopettajien tapaamiset. Erityispäivähoidon resurssikeskus vastaa työntekijäresurssien tehokkaasta, taloudellisesta ja toimivasta käytöstä sekä materiaalihallinnasta.

Erityispäivähoidon resurssikeskuksen ylikunnallisen yhteistyön taustalla on Rovaniemen kaupungin ja Rovaniemen maalaiskunnan yhdistyminen vuoden 2006 alusta. Tulevassa kuntaliitoksessa molempien kuntien erityispäivähoidon jo olemassa olevat resurssit yhdistetään. Jatkossa erityispäivähoidon resurssikeskuksen toiminnassa korostuu, aiempien tehtävien lisäksi, erityisvarhaiskasvatuksen asiantuntijana työskentely laajenevassa moniammatillisessa verkostossa (esim. perhepalvelukeskus). Myös yhteistyötä asiakaslapsiin ja -vanhempiin vahvistetaan.



**Kuvio 7. Erityispäivähoidon resurssikeskus –mallinnus**

### 3.3 Muut yhteistyömuodot

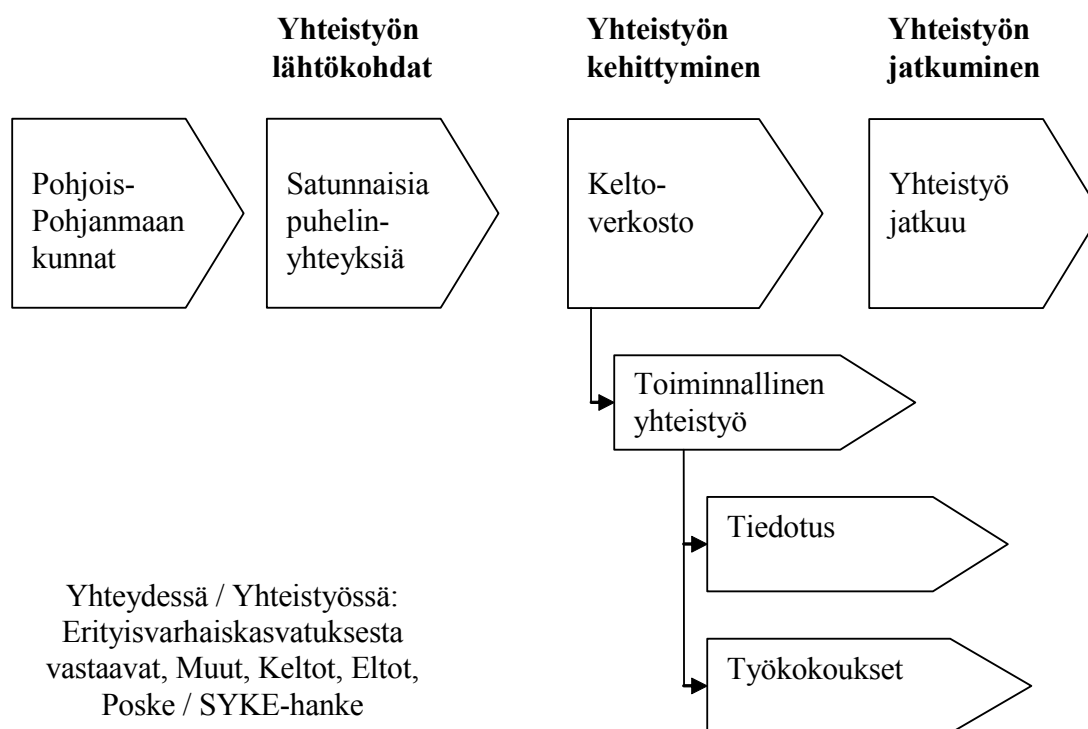
#### **Kelto-verkosto**

Kelto -verkosto on Pohjois-Pohjanmaan kuntien erityisvarhaiskasvatuksen henkilöstön seudullinen verkosto. Verkoston toiminta on avoin kaikille Pohjois-Pohjanmaan kunnille.

Kelto -verkosto on yksi SYKE-hankkeen käynnistämistä ja koordinoimista seudullisista yhteistyömuodoista. Sen toiminta on muotoutunut SYKE-hankkeen projektikoordinaattorin koolle kutsumien tapaamisten edetessä. Tausta-ajatuksina ovat työnohjauksellisen tuen ja konsultaation saaminen, hyvien käytänteiden vaih-

taminen ja kartoittaminen sekä ylipäättään erityisvarhaiskasvatukseen liittyvän tiedon ja asioiden välittäminen.

Kelto-verkoston työmuotoja ovat säännölliset työkokoukset ja tiedotus. Verkosto jatkaa toimintaansa myös tulevaisuudessa Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toimesta.



## Kuvio 8. Kelto-verkoston mallinnus

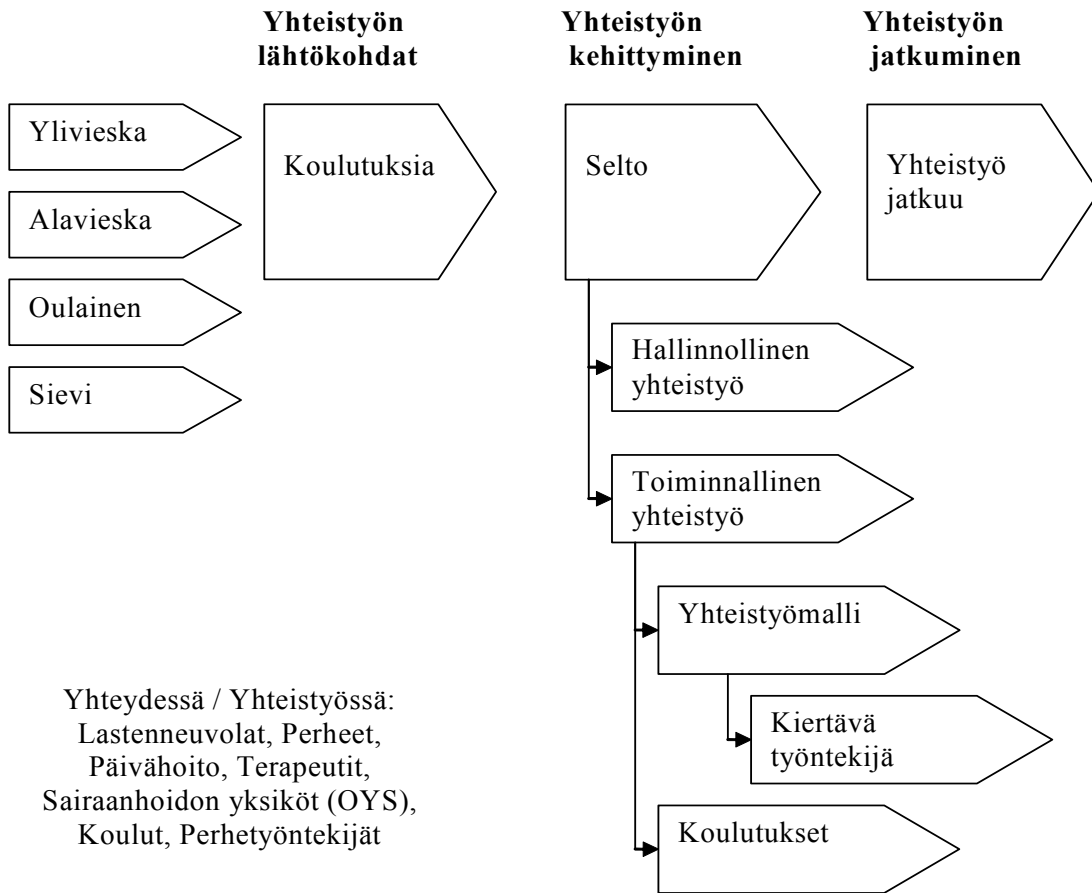
### Selto

Selto on Oulaisen, Alavieskan, Sievin ja Ylivieskan kuntien yhteinen työntekijä. Yhteistyömuodon taustalla ovat erityislasten suuri määrä, resurssipula sekä ulkopuolisen rahoituksen saaminen yhteisen erityislastentarhanopettajan palkkaamiseksi.

Seltossa kuntien välistä toiminnallista yhteistyötä on erityislastentarhanopettajan ylikunnallinen työ. Kuntien välillä ei muuta yhteistyötä ole, lukuun ottamatta yhteisiä koulutuksia. Erityislastentarhanopettajan työmuotoina ovat kunnan sisäiset moniammatilliset työryhmät, tapaamiset ja palaverit. Työssä korostuu henkilöiden tukeminen ja konsultaatio, tiedon välittäminen sekä perhei-



den kanssa tehtävä yhteistyö. Tulevaisuuden visiona on rakentaa yhteistyöhön sitoutuneiden kuntien välille pysyvä verkostomalli, jossa Ylivieska myy erityislastentarhanopettaja-palveluita yhteistyökunnille.



**Kuvio 9. Selton mallinnus**

## 4 KOHTI VERKOSTOMAISTA YHTEISTYÖTÄ

### 4.1 Toimijoiden valikoituminen ja sitoutuminen

Airaksinen, Nyholm ja Haveri (2004) toteavat kunnallishallinnon olevan muutoksessa, jossa siirrytään perinteisestä kuntamallista verkostokuntaan ja hallinnosta hallintaan. Uudessa paikallisessa hallinnassa yksittäisten kuntien palveluita pyritään järjestämään ja ongelmia ratkomaan yhteistyöverkostoissa, joiden osallistujat koostuvat ylikunnallisista toimijoista. Palveluiden järjestämiseen ja ongelmien ratkomiseen ei riitä enää yksittäisen kunnan oma hallinto-organisaatio. Verkostokuntamallissa palvelut järjestetään yhä useammin erilaisin sopimus- ja yhteistyöjärjestelyin. Uusi paikallinen hallinta tarkoittaa uusia koordinaatiokäytäntöjä, joita toteutetaan verkostoissa, kumppanuussuhteissa ja keskustelupereusteisissä yhteistyömuodoissa. Uusilla koordinaatiokäytännöillä pyritään, paitsi kokoamaan resursseja, myös kasvattamaan sosiaalista pääomaa. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 15–32.)

Engeström (1995, 99) käyttää termiä ”rajat ylittävä toimintakulttuuri” viitattaessaan uudenlaiseen toimintakulttuuriin, jossa ylitetään kunnan sisäisiä ja ulkoisia rajoja. Rajat ylittävä toimintakulttuuri edellyttää laaja-alaista verkostoitumista (Lähteinen 2004, 174). Lähtökohtaisesti määriteltynä verkostoitumisella viitataan eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön (Vehviläinen 2002). Castellsin (2000) mukaan verkostot ovat yhteiskuntamme uusi rakenne, joka muodostuu toisiinsa kytkeytyneistä ja toistensa kanssa kommunikoivista solmuista. Kommunikoinnin edellytyksenä on, että solmuilla on yhteisiä arvoja tai päämääriä. (Castells 2000, 501–502.)

Niemelä (2002) määrittelee verkostoitumisen ja verkoston eri asiaksi kuin verkottumisen ja verkon. Verkko on tekninen ja verkosto sosiaalinen. (Niemelä 2002, 13.) Myös Raatikainen (1994) erottelee käsitteet verkko ja verkosto. Verkko on samanasteisten tai samantyyppisten tekijöiden kokonaisuus. Verkko viittaa verkoston paikallisiin keskittymiin tai yksittäisen organisaation toimintoihin. Verkostolla kuvataan puolestaan eriasteisista tai erityyppisistä risteävistä verkoista koostuvaa kokonaisuutta, jolloin

verkoston voidaan sanoa muodostuvan vasta yksittäisten verkkojen kietoutuessa toisiinsa. (Raatikainen 1994, 28.)

Kaunismaa (2000) jakaa verkostot: 1) epämuodollisiin, vapaaehtoiisiin verkostoihin, 2) organisoituihin, vapaaehtoiisiin verkostoihin ja 3) organisaation toiminta-asemaan liittyviin verkostoihin. Epämuodollisia verkostoja ovat esimerkiksi perheen tai harrastusten perusteella muodostuvat verkostot. Organisoituneet, vapaaehtoiset verkostot ovat puolestaan yhdistyksiä tai yhteiskunnallisia liikkeitä, joilla on organisoitu ja institutionalisoitu muoto. Sen sijaan organisaatioihin liittyvillä sosiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan muun muassa talouden, hallinnon ja politiikan toimijaverkostoja. (Kaunismaa 2000, 133–134.)

Verkostoitumisessa puhutaan muun muassa alakohtaisesta verkostoitumisesta tai alueellisesta verkostoitumisesta. Saman ammatti- tai koulutusalan verkostoituminen on alakohtaista verkostoitumista. Alueellinen verkostoituminen on tietyn alueen yhteistyötä, jolloin mukana voi olla monenlaisia tahoja. Maantieteellinen läheisyys luo edellytyksiä yhteistyölle ja kommunikoinnille; alueidentiteetti yhdistää toimijoita. (Helakorpi 2001, 9.) Niemi (1996, 15–17) toteaa alakohtaisen ja alueellisen verkostoitumisen yhdistävän samantapaisia toimintatapoja, arvojärjestelmiä, organisaatiokäytäntöjä ja tietämyksen hahmottamista. Verkostoitumisesta ja verkostoista puhuttaessa on muistettava, että verkosto ei tunne rajoja, vaan vuorovaikutuksen tasot ja kokoonpanot voivat vaihdella. Verkostoissa voi muodostua myös kokonaan uusia kokonaisuuksia toimijoiden sulautuessa toisiinsa. (Castells 2000, 501–502; Helakorpi 2001, 14; Niemelä 2002, 18–21.)

Verkostoissa on ensisijaista sisältö, ei muoto. Verkosto ei synny edustusperiaatteella, eikä verkoston tunnusmerkki ole se, että samassa huoneessa on paljon ihmisiä. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2003, 222.) Verkostotoiminnan lähtökohtana on, että toimintaan liittyy rationaalista hyödyn tavoittelua. Verkostoihin otetaan ja halutaan mukaan toimijoita, joilla on siihen jotain tuotavaa. (Pelkonen 2003, 167.) Vehviläinen (2002) huomauttaa, että on mahdollista, että verkosto sulkeutuu jo muodostumisvaiheessa. Verkoston koollekutsujat voivat päättää alkuvaiheessa, keneen otetaan yhteyttä ja kenet kutsutaan verkostoon. (Vehviläinen 2002, 54–57.)

Verkostoon kutsuminen ja toimijoiden valikoituminen näyt-  
täytyvät arvioitavissa erityisvarhaiskasvatuksen yhteistyömuo-  
doissa asiakaslähtöisesti. Yhteistyöverkostoja on luontevaa raken-  
taa erityislapsen ympärillä olevista toimijoista kuten neuvoloista,  
kouluista ja sairaaloista. Yhteistyötahot täydentyvät ja lisääntyvät  
tarpeen mukaan. Vaikka yhteistyötahot valitaan tarpeen mukaan,  
niin toisinaan on otettava huomioon ”*hankkeen ehdot*” (EA).

*”Toimijat valikoituivat itsestään. Luonnolliset verkostot.”*  
(EA)

*”Ne tahot, jotka oli samojen perheitten ja samojen erityis-  
tarpeiden ja ongelmien kanssa tekemisissä. Koitettiin koota  
ne kassaan.”* (AO)

*”Yhteistyö koko ajan rakentuu, jos tulee joku tarve, nii sitten  
siltä pohjalta lähetään sitä yhteistyötä tekemään.”* (S)

Joskus yhteistyön käynnistämisen päätöksen koetaan tulevan  
”ylemmältä taholta” (EA). Sillä, kokevatko käytännön työntekijät  
yhteistyön käynnistämisen päätöksen tulevan ”yläpuolelta”, on  
merkitystä yhteistyön kehittymiselle ja rakentumiselle. Tällöin  
voi olla epätietoisuutta yhteistyön käynnistämisen syistä ja omas-  
ta roolista yhteistyöprosessin kokonaisuudessa.

*”Siinä vaiheessahan nii oli itestään selevää, että mejän pit-  
tää. Sehän ei ollu enää, että tehäänkö vai ei. Päätettiin  
asia mejän puolesta, tavallaan. Eihän se ollu enää vaihtoehto.”*  
(RK)

*”. . . , mut se jäi jotenki ilmaan. Just se oli ja meni. Se oli  
yks osa jotaki isompaa kokonaisuutta, joka alko hahmot-  
tuun, mut joka sitte. . . Mitä kaikkea se on pitäny sisällään  
se koko JUPA? Miten tämä nyt linjautuu?. . . Mun täytyy  
sanoa, että en ihan tarkalleen tiedä, minkä takia juuri nyt  
koettiin tärkeäksi. . . Nykytilan kartoitus, missä ollaan me-  
nossa. Sittenhän se loppuki.”* (J)

”Yläpuolelta” tulevaa päätöstä yhteistyön toimimiselle voidaan epäillä ja sillä onkin vaikutusta yhteistyöhön sitoutumiseen. Kuitenkin käytännön yhteistyön toimivuuden edellytys on työntekijöiden sitoutuminen.

*”Päätös on tullu niinku muualta. On alettava toimeen ja alettava rakentamaan sitä yhteistä, onko välttämättä ollut ja onko sitouduttu siihen yhteistyön tekemiseen. Tavallaan alku on ollut aika vaikeakin välillä. Ei ole ollut ihan noin vain helppoa, se sitoutumisen aste. Mejät on niinku käsketty tähän tehtävään näin.”* (RK)

*”Ei se riitä tosiaan, et vaikka hankkeen koordinaattori suunnittelee paperilla yhdessä osastopäälliköitten kans yhteistyötä, jos työntekijät ei oo sitoutuneita siihen. Ei paperilla yhteistyötä palajoa tehdä. Pittää mennä sinne työntekijöiden työn ääreen ja kertoa ittestä ja yrittää sitä yhteistyön markkinointia. Se ei tule sillä, et sinne hirveesti brosyyreitä lähetettään. . . vaan yläpuolelta tulevaks komenteluks, niin ei varmasti olisi toteutunut.”* (EA)

*”Senhän pittää lähtä siitä tarpeesta eikä, että ylhäältä sanotaan, että muodostakaa.”* (S)

Toisaalta yhteistyön ja muutoksen käynnistäminen ”*työntekijälähtöisesti*” on myös uutta. Kehittämistyön todellisia vaikuttamismahdollisuuksia voidaan epäillä. Työntekijälähtöisyyden uskotaan kuitenkin selittävän yhteistyön syvetessä kehittyvää sitoutumista. Myös kuntakoon arvellaan vaikuttavan sitoutumiseen. Pienissä kunnissa sitouttaminen on helpompaa.

*”Ihmisten oli hirveen vaikee saaha aluksi, orientoitua siihen, että ei ollu niitä valmiita tavoitteita näin. Että ne lähtee sieltä tarpeesta. . . Me puhutaan, et me mennään monessakin asiassa alhaalta ylöspäin, niin missä vaiheessa se työntekijäporukkaki sitte usko, että näin tosiaan mennään ja, että sille annetaan arvoa, et lähetään sieltä perheitten kansa yhdessä kehittämään, kun useimmiten kuorrutetaan – tehhään*

*strategiat ja sitten valutetaan alaspäin. Me tehtiin toisipäin. Me marinoitiin tämä perheiden kanssa ja tuota väki alko uskoa. . . ” (V)*

Toimijoiden riittävyys riippuu yhteistyön sisällöllisestä toimivuudesta ja tarpeesta. Mikäli yhteistyö toimii käytännössä, on toimijoitakin riittävästi. Mutta kuitenkin ”*ehkä tätä korkeinta johtoa olisi toivonut enemmän mukaan ja päättäjiäkin enemmän*” (V).

*”Ei hirveän paljon enemmän voi olla tämäntyyppisessä mallissa, et sitten on koulutuksellisia ja muita sen tyyppisiä asioita, joissa voi olla sitte vaikka kymmenittäin ihmisiä, mut että eihän tämmöstä saisi ikinä kasaan, jos tää ois kauhian paljon isompi.” (KT)*

Vaikka lähtökohtaisesti verkostoihin otetaan toimijoita, joilla on verkostoon jotain tuotavaa, tarkoittaa Castells (1996) verkostojen toimijat kolmeen tyyppiin: a) verkostonkutojat, jotka luovat yhteydet ja suuntavat verkostoa, b) verkostoon kudotut, jotka ovat mukana verkostossa ilman valtuuksia päättää, milloin, miten, miksi tai kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja c) verkostoon kytkeytyt, jotka ovat mukana verkostossa tahdottomina. Karkeasti jaoteltuna verkostonkutojia ovat toiminnan koollekutsujat, koordinaattorit ja aloitteentekijät. Verkostoon kudottuja ovat puolestaan toimijat, jotka tekevät käytännön yhteistyötä. Verkostoon kudotut eivät itse varsinaisesti päätäkään verkostoon kuulumisesta, vaan verkostoon kuulutaan käytännön toiminnassa ja yhteistyössä. Verkostoon kytkettyjä voivat olla esimerkiksi asiakkaat.

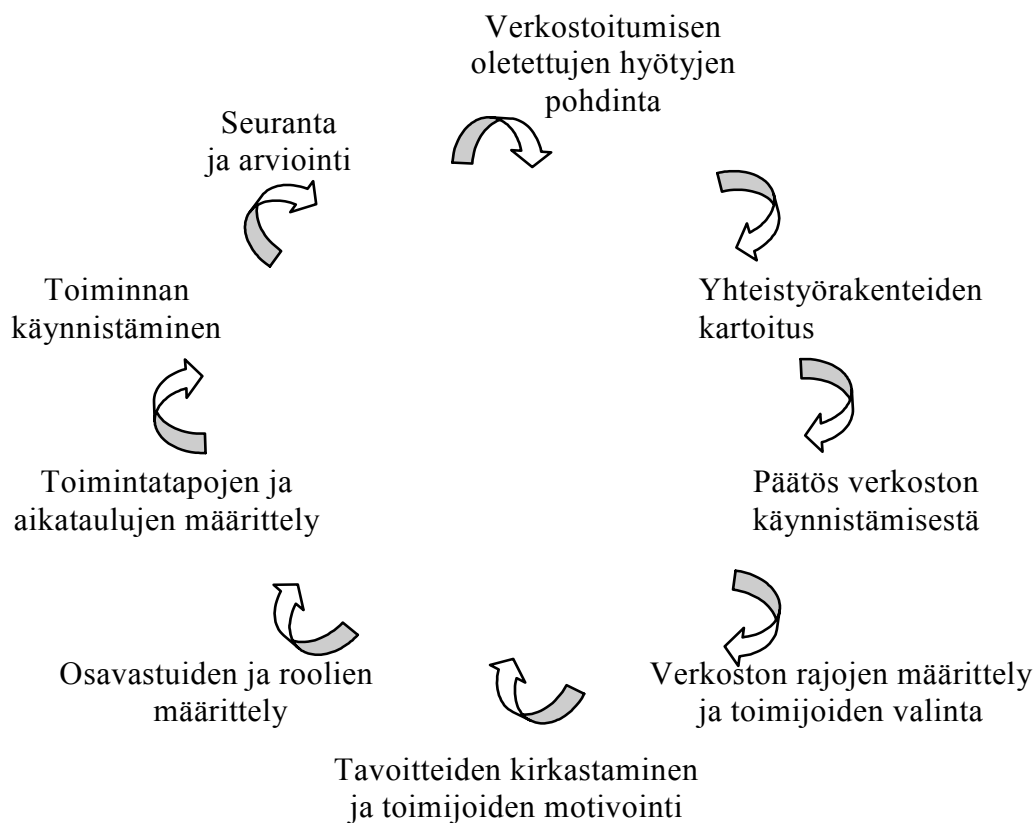
Yhteenvetona voidaan verkostoideologian luonnehtia nojautuvan itsenäisiin toimijoihin, vapaaehtoisuuteen, valinnaisuuteen ja joustavuuteen. Verkostomaisessa toiminnassa tarkastelukulmana on kaksoisviitekehys eli asioita tarkastellaan samanaikaisesti sekä omasta näkökulmasta että koko verkoston näkökulmasta. Verkostomaisen suhteen tunnusmerkkejä ovat samansuuntaiset visiot, osaamisen täydentävyys, luottamus verkoston ideaan ja jäseniin, läpinäkyvyys, vastavuoroisuus, yhdessä ja toisilta oppiminen, pitkäjänteisyys ja kulttuurien yhteensopivuus. Verkostoissa organisaatioiden byrokratian korvaa adhocratia (jotakin tehtävää varten)

ja kommunikointi voi olla sekä virallista että epävirallista. (Castells 2000, 500–509; Helakorpi 2001, 14; Niemelä 2002, 85.)

## **4.2 Yhteistyöllä palveluiden turvaamiseen ja parempaan palveluun**

Alustavaa käsitystä siitä, millaiselle verkostolle olisi aineksia tai tarvetta, käytetään nimitystä verkostoaihio (Niemelä 2002, 33). Verkostoitumisen idea tai aihio voi kehittyä esimerkiksi seudullisten toimijoiden pohtiessa, miten erityisvarhaiskasvatuksen palveluiden saatavuus ja laatu turvataan alueella. Aihio- tai ideavaiheessa pohditaan alustavasti, mitkä asiantuntijatahot kuuluvat kyseisen asian piiriin (Vehviläinen 2002, 46–56). Verkostoyhteistyötä ja aihiota rakennettaessa osapuolten on ymmärrettävä, miksi ja miten verkosto mahdollistaa paremman toiminnan; onko verkostoituminen kannattavaa esimerkiksi taloudellisesti. Lisäksi on selvennettävä, mille säännöille verkosto perustuu. (Niemelä 2002, 105–106.) Alkuvaiheen perusteellisen visioinnin ja verkostotoiminnan tarpeen ja edellytysten kirkastamisen on todettu ehkäisevän verkoston ongelmatilanteita (Virtanen 1999, 45).

Ideavaiheessa verkostoitumistarve täsmennetään peilaamalla tarvetta toimintaympäristöön (Niemelä 2002, 34). Käytännössä verkostoitumistarpeen täsmentämisessä ja visioinnissa voidaan soveltaa SWOT-analyysia (KT) tai erilaisia kartoituksia (S, V) ja selvityksiä (ks. Alasalmi-Husso 2003). Niemelä (2002, 11) toteaa, että yhteisen vision rakentaminen verkostolle on tärkeää silloin, kun lähtökohtana on yhteistyö ilman nimettyä koordinaattoria tai veturia. Verkoston peruskartoituksen ja koordinoinnin jälkeen päätetään verkoston käynnistämisestä. Mikäli verkoston muodostamiselle on realistiset edellytykset, jatketaan verkoston ohjausprosessia (kuvio 10). (Uusikylä 1999, 65–67.) Niemi (1996, 23) korostaa, että verkostoitumisen perusedellytyksenä on tahto tehdä yhteistyötä.



**Kuvio 10. Verkoston ohjausyksi (Uusikylä 1999, 66).**

Verkoston koollekutsumisessa ja rakentamisessa auttaa, mikäli verkostolla on nimetty koordinaattori. Koordinaattorin henkilökohtaisilla kyvyillä, sitoutumisella ja kyvyllä organisoida verkoston toimintaa on tärkeä merkitys verkostolle. (Niemelä 2002, 108.)

*”Kyllä ollaan aika hyvin opittu, että mikä merkitys on kunnon vetäjällä, joka sitoutuu siihen.” (V)*

*”Semmonen merkitys, että ON joku joka kutsuu koolle, ettei se jää niinku tyhjän päälle, et jos jonku mieleen sitten tulee, että kutsutaan. Niin se säännöllisyys tulee siitä, että on se semmone taho, joka kutsuu sen porukan koolle. Jos tää ei ois näin järjestyny, niin tää ois hajonnu tuuliin. Täytyy olla jollaki käsissä.” (KT)*



*”Jonku tämmösen henkilön se vaatii, joka on siihen ihan nimetty. Jos se jää ilmaan vaan, että kutsutaan koolle, niin ei sitä kukkaan ossaa ottaa tehtäväkseen.” (AO)*

Koordinaattorin henkilökohtaisiin kykyihin kuuluu tuntemus verkoston toimintaympäristöstä ja alueesta. Tämä laajentaa verkoston tietämystä muusta alueellisesta toiminnasta.

*”Mutta se on ehkä mulle ollu aika helppoa, kun tää kenttä on mulle aika tuttu, mutta jos tulee semmonen ihminen, joka ei tunne näin paljon ihmisiä, näin paljon toimintoja, niin tuota ei tämänvertaisela resurssila kauhean paljon kerkiä tekemään. Tässä on hyödynnetty tämä paikallinen osaaminen ja tuntemus. . . Me ollaan saatu tietoa myös sieltä, koska hän osallistuu muihinkin, et se on ollu hyvä asia. X:llä [henkilö] on niin hyvä tuntemus. Sillä on hirveen suuri merkitys koollekutsujalle, ettei se oo vaan semmonen, joka lähettää kokouskutsuja, et tervetuloa vaan. Se on sitä muutaki. Kyllä siinä täytyy olla joku.” (KT)*

Virtanen (1999, 42) kiteyttää koordinaattorin roolin verkostossa tiedottamiseen ja verkoston koollekutsumiseen. Muita verkostonkutojan tai koordinaattorin keskeisiä tehtäviä ovat:

- tunnistaa verkostoaihio,
- koota verkostoyhteistyön osapuolet yhteistyöhön,
- kehittää valittu aihe yhdessä selkeäksi verkostovisioksi,
- selventää verkoston toimintaperiaate ja sen antamat edut osapuolille,
- parantaa verkostovalmiuksia ja osaamista,
- käynnistää verkoston toiminta ja
- varautua verkoston ongelmakohtiin (Niemelä 2002, 108).

Kaikkiaan verkostomallin ohjaavana periaatteena on, että ”osapuolet saavuttavat yhteistyöllä enemmän kuin tavoitellen erillään omia lyhyen tähtäimen hyötyjään”. Yhteistyön käynnistämistä perustellaankin yleensä kustannusedullisimmilla palveluiden toimintatavoilla ja resurssipulalla. Varsinkin erityistä tukea tarvitsevien

lasten ja perheiden palvelujen saatavuus ja laatu vaihtelevat kuntakoosta ja seutukunnasta riippuen. Viimekädessä ylikunnallisella yhteistyöllä pyritään asiakkaiden parempaan palvelemiseen. (Kinnunen 2004, 22–23; Lähteinen 2000, 9.)

*”Siihen keskustelluun pittää liittää et, minkä hyväksi sitä tehhään, mikä se on tavallaan se kohde, se lapsi, se asiakas siellä. Ei suinkaan se, että näitä organisaatioita varte vaan, joka koskee kuitenkin viimekäsä sitä lasta. Se hyöty kaikki pitäs löytää sen kautta, eikä mejän oman itsensä kautta tavallaan. Osaaminen täytyy siihen tottakai panna, se loppukäyttäjä on kuitenkin sitte siellä, siellä kentällä.”* (RK)

*”Yhteisellä työllä pystyttäs turvaamaan sosiaalihuollon erityispalvelut tällä seutukunnalla tarvitseville asiakkaille, mikä liittyy tietenki työntekijöitten osaamiseen ja kuntien talouteen.”* (KT)

*”. . . huoli lapsesta. Loppujen lopuksi saahaan niinku vaikeuksiin ja asioihin niinku apua, päästä varhaisemmin puuttumaan.”* (V)

Resurssipulasta kärsivien kuntien ongelmien ratkaisuina korostetaan julkisissa keskusteluissa usein kuntaliitoksia (Lähteinen 2000, 9; Lähteinen 2004, 177). Liitoksilta odotetaan muun muassa taloudellisia säästöjä, elinkeinopolitiikan voimistumista sekä palvelujen parantumista (Koivula & Paavola 1994, 37). Kuntaliitos on Haveria ja Niemistä (2003) mukaillen voimakkaita tunteita ja mielipiteitä herättävä tapahtuma.

*”Ja tämmönen, on tämmösiä uhkakuvia, semmosia heittoja esimerkiksi kuntien yhdistymisestä on ollu. Sitä on sitte pyritty puolustelemaan niinku, että kunnat säilyt itsenäisinä, nii kehitettäs tämmösiä toimivia yhteistyömuotoja. Toimivat yhteistyömuodot ei edellytä sitä, että kunnat yhisty, mutta osottaa sitä, että niitä pystyttään näin niinku kahtena kuntana rakenthaan ja tekemhään.”* (EA)

Arvioitavista yhteistyömuodoista kuntaliitos koskettaa tällä hetkellä erityispäivähoidon resurssikeskusta. Rovaniemen kaupunki ja Rovaniemen maalaiskunta yhdistyvät vuoden 2006 alusta, joten yhteistyön tulevaisuutta rakennetaan kuntaliitoksen lähtökohdista. Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimin ja VARTUn seutukunnallisen yhteistyön kehittäminen liittyy puolestaan sisäasiainministeriön koordinoimaan aluekeskusohjelmaan, joka pyrkii vahvistamaan kaupunkiseutujen elinvoiman ja kilpailukyvyn kehittymistä sekä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämistä (vrt. Sisäasiainministeriö 2005a; 2005b).

### **4.3 Satunnaisista yhteyksistä säännölliseen yhteistyöhön**

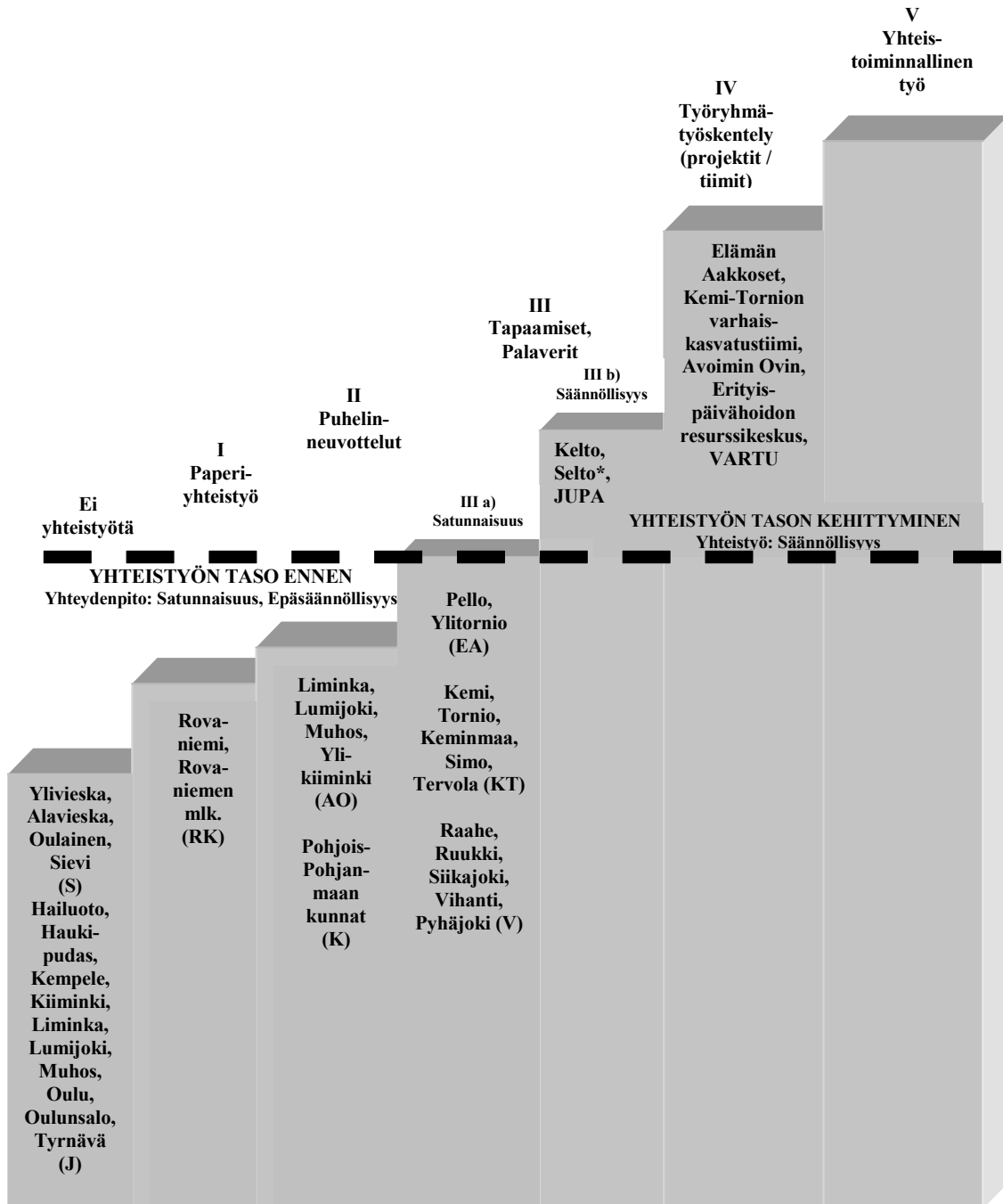
Raatikainen (1994, 28–34) kuvaa verkostoitumisprosessia CON-prosessimallilla, jonka asteita ovat ydin, vuorovaikutus ja sidos. Ydin on verkoston koossa pitävä tekijä, olennaisin näkökulma tai verkostoilmiö. Ytimen tekijät liittyvät toisiinsa sidoksilla. Ympäristö koostuu ytimen kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Ytimen ja ympäristön väliin jää verkkotaso, joka koostuu verkostosuhteista. Verkostosuhteet jaetaan suhteiden syvyyden mukaan yhteyksiin, vuorovaikutuksiin tai sidoksiin. Yhteydellä eli kontaktilla tarkoitetaan yksisuuntaista satunnaista yhteyttä tai kontaktia. Vuorovaikutuksesta eli kommunikaatiosta on kyse silloin, kun osapuolet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Syvimmillään verkostosuhde on sidosta ja kumppanuutta, jolloin verkostosidonnaisuus ja verkostoon sitoutuminen ovat korkeimmillaan. Verkostosuhteiden syvyydet muodostavat jatkumon, jonka rakentumisessa luottamus ja aika ovat tärkeitä tekijöitä (Lahti 1994, 98; Niemi 1996, 14).

Raatikaisen (1994) määrittelemien verkostosuhteiden syvyyksien lisäksi verkostoja voidaan kuvata tarkastelemalla verkostojen toimijoiden ajallista jäsenyyttä. Niemelän (2002) mukaan verkoston jäsenyys voi olla vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää. Kertaluonteisessa tai satunnaisessa yhteistyössä verkoston jäsenyys on vaihtuvaa. Määräaikaisesta verkoston jäsenyydestä on kyse esimerkiksi projekteissa tai projektiluonteisessa yhteistyössä. Pysyvästä jäsenyydestä puhutaan silloin, kun verkoston

jäsenyys on pysyväksi tarkoitettua kumppanuutta. (Niemelä 2002, 20.)

Pohjola (1991) määrittelee yhteistyön tekemisen viiteen eri käytännön tasoon. Ensimmäinen taso on paperiyhteistyö, joka tapahtuu papereiden välityksellä esimerkiksi läheteiden tai kirjeiden muodossa. Toinen yhteistyön taso on puhelinneuvottelut, joilla hankitaan tietoja, ohjataan tai ratkaistaan konkreettisia, yksinkertaisia asioita. Kolmantena yhteistyön tasona ovat tapaamiset ja palaverit, joissa keskustellaan, lisätään tietoa ja tehdään päätöksiä. Paperiyhteistyö, puhelinneuvottelut sekä tapaamiset ja palaverit ovat käytännössä enemmänkin yhteydenpitoa kuin yhteistyötä. Usein onkin niin, että vasta neljännellä yhteistyön tasolla, työryhmätyöskentelyssä (tiimi- / projektityö) voidaan puhua yhteistyöstä. Tällöinkin yhteistyö jäsentyy pääsääntöisesti yhteydenpitoa tai osittaisena yhteistyönä. Viidennen ja vaativimman tason muodostaa tietoinen yhteinen toiminta, yhteistoiminnallinen työ, johon liittyy jatkuvaa kommunikointia ja uusien toimintojen kehittelyä. (Pohjola 1991, 119.)

Pohjolan (1991) määrittelemät yhteistyön tekemisen tasot muodostavat vaiheittaisen kehitysprosessin, jonka mukaisesti arvioin kuviossa 11 erityisvarhaiskasvatuksen ylikunnallisen yhteistyön toiminnallisten tasojen kehitystä. Olen merkinnyt katkovii-van alapuolelle ylikunnallisen yhteistyön tason ennen ja katkovii-van yläpuolelle tason kehittymisen yhteistyömuotojen toiminnan aikana.



\* Selton ylikunnallista yhteistyötä arvioidaan hieman eri merkityksessä kuin muiden arvioitavien yhteistyömuotojen

**Kuvio 11. Erityisvarhaiskasvatuksen ylikunnallisen yhteistyön tasojen kehittyminen (mukaillen Pohjola 1991).**

Kuten kuviosta 11 selviää, on ylikunnallisen yhteistyön taso ollut ennen arvioitavien yhteistyömuotojen käynnistämistä korkeimmillaankin tapaamisten ja palaverien asteella. Yhteistyötä on luonnehtinut satunnaisuus ja epäsäännöllisyys. Olen jakanutkin yhteistyön tasoista tapaamiset ja palaverit satunnaisiin ja säännöllisiin. Satunnaiset tapaamiset (III a) viittaavat ennen yhteistyömuotojen käynnistämistä toimijoiden välisiin epäsäännöllisiin tapaamisiin ja palavereihin, joita Pohjola (mts.) kutsuu yhteydenpidoksi. Säännölliset tapaamiset ja palaverit (III b) viittaavat yhteistyömuotojen toiminnan aikana kehittyneisiin säännöllisiin tapaamisiin.

*”Ennen oli nii, että varmaan omassa kunnassa kaikki paini oman kuntansa asioitten kanssa, ja joissakin yhteistyötiimeissä päivähoion osalta sitten myös erityisasiota pohittiin, mutta ei mitään systemaattista niinku järjestettyä meil ei siinä ollu. . . Tää ylikunnallinen yhteistyö, nii se on ollu semmosta ajoittaista, et välillä sitä on vähän ollu, koskaan ei paljon, mut sit välillä se on ollu ihan kuoleutuneessa tilassa. . . Meillä ei ollu sovittua toimintamallia, vaan se oli kunnallisesta työmäärästä riippuvaa, kuka innostu kutsuamaan. Vuoronperään kutsuttiin, mut aikataulu, et oliko tänä vai ens vuona vai viien vuojen päästä. Säännöllisyyttä ei ollu.” (KT)*

*”Kumpikin kunta aika itsenäisesti teki tätä työtänsä. Se ei ollu semmosta suunniteltua yhteistyötä.” (RK)*

*”Satunnaista kokemusten vaihtamista, ei mitään säännöllistä. Joskus soitettiin, ko oli joku ongelma, et miten teillä on toimittu. Vähäistä. . . ” (AO)*

Ylikunnallisen yhteistyön tasoa ennen yhteistyömuotojen käynnistämistä luonnehtii tapaamisten ajallisen epäsäännöllisyyden lisäksi yksittäisiin työntekijöihin liittyvä satunnaisuus, jolloin yhteistyöhön ovat vaikuttaneet työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Yhteistyö on ollut helpompaa sille, joka *”tunsi ihmiset”* (EA) ja jolla on *”vähä historiaa näitten ihmisten kanssa”*

(KT). Jolloin ”aika paljon on riippunu oikeestaan ihmisistä, et ketä on ollu niinku töissä milloinki ja niitten kiinnostukset ja innostukset. Satunnainen yhteydenpito on ollu aina, että kenet on sattunu tuntemaan ja muistamaan ja hoksaamaan ja sille on soittanu” (KT).

Tarkennan vielä taulukossa 4 arvioitavien yhteistyömuotojen toiminnan aikana kehittyneen (kuvio 11) yhteistyön tekemisen tasojen luonnehdinnat. On muistettava, että yhteistyön tekemisen tasot ja luonnehdinnat koskevat nimenomaan erityisvarhaiskasvatuksen toimijoita yhteistyömuotojen toiminnassa.

#### **Taulukko 4. Arvioitavien yhteistyömuotojen toiminnan aikana kehittyneen yhteistyön tekemisen tasojen jaottelut luonnehdintoineen**

<b>Yhteistyömuoto</b>	<b>Yhteistyön tekemisen taso</b>	<b>Yhteistyön tekemisen tason luonnehdinta</b>
Kelto-verkosto	Säännölliset tapaamiset	- avoin ja joustava kokoonpano - eivät muodosta työryhmää (tiimi-/ projekti)
JUPA-hanke	Säännölliset tapaamiset	- eivät muodosta työryhmää / eivät työskentele työryhmässä (tiimi- /projektityöryhmä)
Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi	Säännöllinen työryhmä	- työskentelevät työryhmässä (tiimityöryhmä)
Eryityspäivähoidon resurssikeskus	Säännöllinen työryhmä	- työskentelevät työryhmässä (tiimityöryhmä)
VARTU -hanke	Säännöllinen työryhmä	- työskentelevät työryhmässä (tiimi- / projektityöryhmä)
Elämän Aakkoset -hanke	Säännöllinen työryhmä	- työskentelevät työryhmässä (tiimi- / projektityöryhmä)
Avoimin Ovin -hanke	Säännöllinen työryhmä	- työskentelevät työryhmässä (tiimi- / projektityöryhmä)
Selto	Säännölliset tapaamiset ja palaverit kuntien sisällä	- ylikunnallista yhteistyötä kiertävän erityislastentarhanopettajan ylikunnallinen työ - ylikunnallista yhteistyötä ei voida arvioida aivan samassa merkityksessä kuin muiden arvioitavien yhteistyömuotojen kohdalla

Arvioitavista yhteistyömuodoista mikään ei yllä Pohjolan (mts.) määrittelemälle vaativimmalle, yhteistoiminnallisen työn tasolle.

Vaativimmalle tasolle pääseminen olisi edellyttänyt yhteistyömuotojen toimijoilta yhteistoiminnallisuutta ja yhteistä työtä. Vaativin taso edellyttää muun muassa tavoitteellista toimintaa yhteisen asian hyväksi, työn yhteisyyttä ja yhteistä suunnittelua, jatkuvuutta, tasa-arvoisuutta, toisten osapuolten arvostusta, sitoutumista, vastuuta, pelisääntöjä sekä toisten työn tuntemusta. (Pohjola 1991, 121.)

Yhteenvetona voisi vielä todeta, ettei verkostoituminen ole yksittäisten tapahtumien sarja, vaan kehittyvä prosessi. Tästä huolimatta verkostojenkin on tehtävä alustavat, strategiset valinnat, jotka ohjaavat verkostojen toimintaa. Lopullista päämäärää verkostojen toiminnalle ei voida asettaa, jotta verkostot säilyttävät avoimuuden ja joustavuuden. (vrt. Virtanen 1999, 42–45.)

#### 4.4 Yhteistyön hyödyt ja ongelmat

##### Tavoitteina tuki, kehittäminen ja resurssien jakaminen

Johanson ja Siivonen (2005) jakavat verkostoitumisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyt: a) välineellisiin, tavoitteisiin tähtääviin instrumentaalisiin etuihin ja b) ekspressiivisiin, hyvinvointiin liittyviin etuihin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen välineellisiin etuihin on helppo kytkeä selkeä tavoite. Sen sijaan ekspressiivisiin etuihin selkeän tavoitteen kytkeminen on vaikeaa kuten vuorovaikutustilanteisiin liittyvissä tunteissa. (Johanson & Siivonen 2005, 2–13.)

Erityisvarhaiskasvatuksen seudullinen yhteistyö vahvistaa Virtasen (1999) toteamuksen verkostoista motivaation ja henkisen jaksamisen ylläpitäjänä. Verkostot antavat virikkeitä, käytännön vinkkejä ja ammatillista tukea sekä avaavat yhteistyön mahdollisuuksia. Erillisistä voimavaroista tulee yhteisiä. (Virtanen 1999, 38–41.) On muistettava, että yhteistyön kehittämisessä myös ”*johdon tukea tarvitaan yhteistyöhön ja kehitykseen*” (V).

*”Se, että joku muu tulee sanomaan muualtakin, että tää on hyvä juttu, että se ei aina se ole profeetta omalla maallaan. . . Toinen käy valottamassa jotaki asiaa jostaki muualta, nii kyllä sillä on oma merkityksensä, sitä ei voi kiistää. Että sii-*



*nä niinku saapi sitä uskoa ja luottamusta omaan pystymiseen sen takia, ku joku muu käy myös sielä. Se oli ehkä semmone enemmänki tämmöne potkuki, et se ei ole tyhjää toimintaa, et jatkakaa vain, että pääsi semmosen masennuksen ohi, et mitä tää on, että kun siinä oikeesti on joku semmone joka käy muistuttamasa, niin sillä on iso merkitys. . . Sitä oli jo siinä vaiheesa omassa työssä, nii innolla ootti sitä muuta. Toisten antamaa virikettä ja innostusta siihen omaan työhön.” (EA)*

*”Minä oon kokenu ainaki, että oon saanu semmosta tuota henkistä tukia lainausmerkeissä, vaikkapa kannustusta ja sillain. . . Jos ei sillain niinku X [henkilö] ois ollu yhtään kiinnostunu, eikä kannustanu, kyselly, nii tuota ehkä sitä ei ois jaksanu nii mukana ollakaan. Kyllä sitä kaipaa, että joku niinku mieltää sen, että se on tärkeä asia ja siinä mukana mennään. On meille tarpeellinen. . . ” (AO)*

*” Tässä hankkeessa työntekijöiden välinen vertaistuki, se on aivan huippuhyvä.” (V)*

Verkostojen on havaittu olevan turvallisia julkisuuspuskureita ”yksinäisellä” ja ”tuulisella” paikalla työskenteleville erityistyöntekijöille (Virtanen 1999, 38). Ammatti-identiteetistään epävarmalle työntekijälle verkosto tarjoaa mahdollisuuden päätöksenteon tukeen. Verkostolla voidaan siirtää vastuuta, jolloin yksittäinen työntekijä voi tarvittaessa vedota päätöksen syntyneen verkoston yhteisestä näkemyksestä. (Vehviläinen 2002, 50–53.)

*”Kokemusten, tietojen vaihtoa, sitten tukea, ku lähtee sinne ommaan kuntaan. Ei oo vaan minun ajatuksia, kun täälä on saanu vaihtaa monen niinku kunnan kanssa. Sitten on iteleki kirkastunu, että millä asioilla perustellee näitä asioita sielä.” (KT)*

*”Mulla oli silloin aikonaan ihan ajatuksena asiakastapaukset, caset, mutta niitäpä ei oo kyllä ollu. Ehkä sitä silloin, mää olin vastavalmistunut, niin silloin kaipas ideoita ja jota-*

*ki pohdintaa jonkun muun kans, kun niitä yksin mielti siellä. Enää ei sillain. Nyt on osannu jo kasata sen oman, omakoh-  
taisen. . . Peilata niinku omaa ammatti-identiteettiä. . . ”*  
(K)

Toisaalta verkosto voi siirtää vastuuta yksittäiselle työntekijälle. Vaarana on, ”että nyt kun meillä on tämä erityislastentarhanopet-  
taja, niin meiltä muut työntekijät sitten niinku vetäytyy siitä vas-  
tuusta” (S). Pahimmillaan uskotaan vain, että ”joku toinen hoitaa  
asian” (S).

Verkostoitumisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen hyvinvoin-  
tiin liittyvien etujen peruspiirteenä korostuu kontaktin henkilö-  
kohtaisuus. Henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa välitty-  
vät ei-kognitiiviset viestit.

*”Se henkilökohtainen kontakti on hedelmällisin ja kantavin  
asia, että kun sää oot muutaman kerran ihmisten kanssa  
jututtanut ja kaikkea muuta, niin se alkaa se yhteistyö toi-  
mia. Ei se ala kyllä muuten.”* (EA)

*”Ei se silleen toimi, että vain viestiä mennee, eikä oo ite  
koskaan mukana. Ei se asia aukene.”* (AO)

Siinä, missä hyvinvointiin liittyviä etuja luonnehtii virikkeiden ja  
tuen saaminen, kiteytyvät välineelliset edut taloudellisiin etuihin  
kietoutuviin hyvistä esimerkeistä oppimiseen ja yhteistyörenkaa-  
seen. Benchmarking eli hyvistä esimerkeistä oppiminen on yhteis-  
työmuoto, jonka tarkoituksena on hyödyllisen tiedon ja käytäntei-  
den välittäminen. Yhteistyörenkaassa tiedon ja hyvien käytäntei-  
den välittämisen lisäksi jaetaan resursseja ja kustannuksia. Tällöin  
voidaan vähentää muun muassa päällekkäistä työtä. (Niemi 1996,  
19–20; Saksa & Tuovinen 1994, 295–297; Vehviläinen 2002, 50–  
53.)

*”On siis niinku saanu uusia ideoita toisten toiminnasta. Se  
liittyy tuohon hyvien työmenetelmien kopiomiseen. . . Työ-  
panoksen ja resurssien vaihto. . . Miten se vois jatkua ja  
oisko se mahdollista tämmönen työntekijävaihto? Tämmösen*

*päällekkäisen työn välttäminen. . . Miten sitä kannattaa tehdä, ettei kaikki tee samoja juttuja?” (EA)*

*”Tuli semmonen uuden luominenkin. . . Aina on parannettavaa molemmissa kunnissa. Pystyttäs luomaan ihan uusia toimintamalleja. . . Osaaminen, yhteiset hankinnat ja materiaalit, taloudellista etuakin myös. Resurssien hyödyntäminen. Taloudellista, mutta myös niitä kehittämistarpeita.” (RK)*

*”Se tuli sitten näin, että meillä on tämä kiertävä, yhteinen lastentarhanopettaja.” (S)*

Vehviläinen (2002) toteaa, että verkostoilla on joukkovoimaa. Verkostoja voidaan käyttää intressien ajamiseen esimerkiksi kunnanhallitukseen ja -lautakuntiin. (Vehviläinen 2002, 50.)

*”Tällä tiimillä, ku on kuitenkin seutukunnallinen tää mejän tiimi. . . Sillä on painoarvoa johonki tuommoseen X:ään [organisaatio]. Yksittäinen, pieni kunta lähtee hakemaan tuommosta. . . nii seutukunnalliset systeemit palvelee aivan eri tavalla ja sitten kun tää tiimi lähtee viemään tai se tulee se pyyntö täältä, nii ne toteutuuki, ettei ne jää sinne ja niin edelleen listalle, että tällä on niinku painoarvoa. Tätä kuunnellaan eli ylikunnallista voimaa. Uskalletaan lähteä. . . Mutta onhan me sillä tavalla tämmöstä VAIKUTTAMISTOIMINTAA heihin. . . Minä aion samaa asiaa pampattaa nyt edelleenkin ennen kuin aletaan budjettien teko, että eihän tää rahasta päättävää porukkaa oo, mutta aika monenlaisia toiveita ja tarpeita ois tätä kautta varmaan menny.” (KT)*

*”Erityispäivähoion näkyvyys kunnassa. . . Oli vähän semmone mutu-asia. . . Päätäjien tietoon se tarve. Se on jonkunlainen tulos seki, ku ollaan vähhään tyytyväisiä. . . vaan vielä käyvvään ne lautakunnat läpi. Kierto on sinne, et jotaki pitää tehdä. Musta se x [seminaari]-päivä oli oikeen hyvä. Ainoa, että olis saanu olla enemmän lautakunnan jäseniä ja*

*väkiä. . . Vaan mejän pitäs ihan tehdä päätös, että ei anneta murentua. Pijätään aina vain. Ja minä oon oppinu ainaki tuola omala tontila, että tuota se joku asia vie vuosia, mutta kun sitä jypyttää ja jypyttää ja jypyttää ja se aina kirjataan niihin kuntasuunnitelmiin mukkaan. Niin se pittää aina vain sinne kirjata. Jos sitä ei saa paperile sinne näkösälle. . . Tämä kun se muutaman vuuen sielä keikkuu, nii se joskus tulee, mutta jos sitä ei koskaan sanota ja se unneutetaan, nii se ei varmasti tuu. Se on niinku mejän asiaki pittää sitä pinnalla, vaikka se välillä tuntuu työläältä samasta asiasta jähättäminen. . . Mutta me voijaan nyt vain pittää tätä asiaa esilä.” (AO)*

On merkillepantavaa, että työntekijälähtöisyys on kehittyvä prosessi. Työntekijätason sitoutuminen heijastuu ajan kuluessa myös päättäjätasolle.

*”. . . luottamushenkilöiden vahva tuki tämäntyypyiseen työhön. Jokin aika sitten vielä sanottiin, että turhanpäiväisiä hankkeita, mutta ei enää sanota. Me ollaan opittu varmaan kertomaan. Ja ne alkaa ne tulokset näkymään, pystyy konkreettisia esimerkkejä kertomaan, et missä kaikessa se näkyy, nii tiedon myötä tulee tukea entistä enemmän. . . Kun tässä on tuo työntekijäporukka ollu niin innokkaana seutukunnallista yhteistyötä tehny, nii ei ne viitti nuo luottamushenkilötkään enää nii reviirejään puolustaa. Neki ollu aika valmiita tämmöseen ylikunnalliseen seutuyhteistyöhön ihan laajasti.” (V)*

Virtanen (1999) esittää verkostojen tarjoavan yksittäisen kunnan toimijoille foorumin seutukunnallisten ja ylikunnallisten asioiden tarkasteluun. Verkostojen toiminnan kautta ”*tulee tietoisuuteen, että tämmösiäkin kunnassa tarvitaan*” (K). Verkostoilla onkin sitä informatiivisempi tehtävä, mitä laajemmalla maantieteellisellä alueella verkoston toimijat työskentelevät. (Virtanen 1999, 38.)

Saksa ja Tuovinen (1994, 294) listaavat verkostoitumisen eduiksi oman tunnettavuuden lisäämisen asiakkaiden keskuudessa. Toisaalta ylikunnallinen yhteistyö antaa oman kunnan työnte-

kijöille mahdollisuuden työskennellä toisessa kunnassa tuntemattomana – ilman usein kielteiseksi liitettyä erityistyöntekijän leimaa.

*”Oli helpompi vieraassa paikassa, kun tutussa, et kyllä itellä oli jonkulaine leima. Otettiin vastaan paljon vireämmin. Toisella paikkakunnalla vastaanotto jopa parempaa. . . että olis joku kummajainen tai joku semmonen. Mutta ehkä siinä kuitenkin joku on taustalla, sit siinä tullaan sitte pikkusen varauksella. . . Etkä ole leimaantunu sossun tätiksi. . . ”*  
(EA)

Työntekijöiden kielteisen leiman puuttumisen voisi ajatella lisäävän kuntalaisten osallisuutta ja mukaantuloa uudensuun toimintatapoihin sekä yhteistyön ulottamista paremmin alueella asuviin kuntalaisiin. Asiakkaan osallisuuden ja mukaantulon on todettu toteutuvan enemmänkin ideaalitasolla kuin käytännössä. (vrt. Virtanen 1999, 37–40.) Arnkilia ja Erikssonia (1999, 81–82) mukaillen verkostoissa vuoropuhelun foorumit tarvitsevat aitoja, moniäänisiä dialogisia rakenteita. Yhteistyöverkostot ovat usein viranomaisverkostoja, jolloin asiakas on mukana asianosaisena, ei asiantuntijana. Yhteistyöverkostoja rakennettaessa tulisi pohtia, mikä ulottuvuus verkostoon halutaan. On mietittävä, halutaanko asiakaslähtöisen toiminnan näkyvän verkoston rakenteessa vai halutaanko toimia välillisesti asiakasta palvelleen. Asiakas ei saa unohtua verkostoituvassa viranomaistyössä. (Virtanen 1999, 46.)

Niin välineellisten kuin hyvinvointiinkin liittyvien etujen synnyssä on todettu sosiaalisessa rakenteessa esiintyvien suhteiden määrän olevan keskeistä. Tiivis suhderakenne tuottaa hyvinvointiin liittyviä etuja, jotka helpottavat välineellisten etujen saavuttamista. (Johanson & Siivonen 2005, 2–13.) Ylikunnallisessa yhteistyössä ja verkostoitumisessa on tärkeää *”säännöllisyys, että vaikka joka kuun eka maanantai on kokoonnuttava jatkossa. Pysyy tatsi.”* (RK)

## Ongelmina resurssiongelmat, tietosuojaongelmat, muutostarinta ja hierarkkiset jännitteet

Uusikylä (1999) jakaa verkostoitumisen ongelmat: a) professionaalis-kulttuurisiin ongelmiin, b) resurssiongelmiin ja c) tietosuojaongelmiin. Professionaalis-kulttuurisissa ongelmissa on ammatillisten ja organisatoristen rajojen havaittu määrittävän verkostojen toimijoiden sosiaalista vuorovaikutusta. Esimerkiksi lastensuojelutyössä on väitetty sairaanhoitajien, sosiaalityöntekijöiden ja psykologien kuuluvan samaan ”kulttuuriseen” ammattiryhmään. Toisen ryhmän muodostavat lääkärit, opettajat ja lastentarhanopettajat. Samanlaisen professionaalisen tai organisatorisen toimintakulttuurin on todettu vähentävän eri toimijoiden välisiä jännitteitä. Toimijoiden yksimielisyys toimintakulttuuriin sisältyvistä asiasisällöistä ja merkityksistä lisäävät toimijoiden kokemuksia verkoston vuorovaikutusten ja kontaktien hyödyllisyydestä. Jaetut merkitykset lisäävät puolestaan vuorovaikutusta, mikä yhdenmukaistaa edelleen merkityksiä. (Uusikylä 1999, 57–61.)

Myös arvioitavien yhteistyömuotojen toiminnassa on havaittavissa professionaalis-kulttuurisia ja organisatorisia ongelmia. Ongelmat ilmenevät sisällöllis-merkityksellisinä ja hierarkkisinä jännitteinä. Arnkil ja Erikson (1999, 80–81) muistuttavatkin, ettei ole sellaista kumppanuutta, joka mutkattomasti poistaisi epäsymmetrian ja valtasuhteet.

*”Ne erilaiset käytänteet. Se erilainen kulttuuri, kun kummassaki kunnassa on kuitenkin muotoutunu oma, omanlaisensa kulttuuri myös erityisvarhaiskasvatuksen tai erityispäivähoidon alalla, niin siitä ehkä ne johtuvat vaikeudet. Se, että meillä ei ollu yhteistä kieltä, ei yhteisiä käsitteitä, vaikka termistö on sama, mut ehkä me emmä kuitenkaan siinä alkuvaiheessa niinku käsittäneet, millä asioilla. . . ” (RK)*

*”Musta tuntuu, että sitä tasavertaisuutta, sitä ei oo aina ollu välttämättä päivähoion ja jonkun esimerkiksi ku on ollu terveyenhoitaja. Kaikisa kunnisa ei sitten lauantaikoulutusta saanu työaikana ja sen takia jättäyty sitte pois. . . joutuu mentoripalavereista taisteleen ja kuinka koulutuksistaki, et-*

*tä saako. Joissaki kunnissa tulee esile ongelmia, siksi jät-  
täytyvät pois ku ei. . . Kuntien päivähoidon erilaisuus. Sehän  
siinä heti tuli siinä vaiheessa, kun tätä ruvettiin kartotta-  
maan. Niin sehän oli hirviän vaikia tehdä sitä tilastuaki,  
montako on, ku oli niitä semmosiaki lapsia jaoteltu erilailla  
ja hoitomuotoja erilaisia ja ne ei tahtonu millään passata  
yhteen. . . niin semmosta eskaria ja tämmöstä eskaria. . . Ei  
oikein tienny, että mihin ne minkäki lukis. Ne mejän omat  
räätelöijyt jutut ei oo niitä, eikä passaa niihin. . . Mistä lä-  
hetään, kun keskustellaan erityistä hoitoa ja kasvatusta vaa-  
tivasta lapsesta, että kun on niin eri sosiaalityöllä ihan eri-  
lainen näkökulma kuin terveyenhuollossa tai päivähoiossa. .  
. . .” (AO)*

Haveri ja Majoinen (2000) toteavat, että organisaatioiden muu-  
tosprosesseista ja kehittämisehdotuksista seuraa yleensä muutos-  
vastarintaa riippumatta siitä, onko muutos proaktiivista vai reak-  
tiivista. Muutosvastarinta ilmenee epävarmuutena, korostuneena  
itsesuojeluna tai muiden asioiden priorisointina. Muutos voidaan  
nähdä uhkana omille intresseille muun muassa toimintojen hä-  
viämisenä. (Haveri & Majoinen 2000, 26–80.)

*”Tuli semmonen ajatus tai pelko, että miten käy näille X-  
ryhmille? Häviääkö ne? Kun niitä ei X-kunnan puolella ole  
ja kuitenkin on kokenu, että ne on tärkeitä, hyviä tietyille lap-  
sille. Vaikutti omaankin yhteistyöhön. Omien reviirien puo-  
lustaminen. Ei mielellään haluta luopua niistä omista, puo-  
lustusasemille. . . ” (RK)*

*”Oli ehkä vähän semmosta, pelkoki on liian voimakas sana,  
meilä sillon 2003 X:ssä [kunta] oli ehkä parempi tilanne  
kuin monessa näissä muissa kunnissa, nii ehkä voiko sitä  
sanoa odotukseksi, ehkä me oltiin vähän niinku varauduttu  
siihe, ettei niinku viiä meiltä mitään resursseja. Ehkä me  
vähän arvellen suhtauduttiin. . . Pikkusen oli semmosta en-  
nakkoluuloa tähän osallistumiseen. Aletaanks meitä väkisin  
pakottaan myymään jotaki, mitä me emmä halua myyä? Vä-  
hän arvellen mietittiin, et mitä meiltä halutaan.” (KT)*

Joskus organisaatiossa ”pelataan yhteisöllistä peliä”. Yhteisöllisten pelien pelaamisen on todettu lisääntyvän muutosprosesseissa, jolloin taustalla on epävarmuutta työntekijöiden statuksen, valta-aseman tai organisaatioilta vaadittavan kompensaation (esim. palkka) muuttumisesta. Yhteisöllisen pelien pelaaminen korostuu varsinkin silloin, kun organisaatiossa koetaan olevan pakotettuja reagoimaan ulkoisiin muutoksiin. (Haveri & Majoinen 2000, 20–80, Juutin 1995, mukaan.)

*”Ei ollu kuvitelmaakaan siitä, että sillälaila, että voidaan joutua semmoseen asemaan, että kyseenalaistetaan se oman kunnan työ niin ehkä rajusti kuin minä sen koin. En osannu siihen varautua ollenkaan. Ehkä se oli nii rankka jaloille putoaminen siinä alkuvaiheessa. . . kun että voi joutua niin kovasti puolustusasemille että mulla meni, voi sanoa, että pakka sekasi pitkäksi aikaa. . . Ehkä sitte otti sen nii henkilökohtaisestiki. Joutu ottaan henkilökohtaisesti vastuuta semmosista asioista, joista ei iteasiassa ois tarvinu vastuuta ottaakkaa. . . Kyllähän tähän on liittyny semmonen vallan jollakinlaila liittymisen, että sitä keskustelua oltas voitu käyä ilman, että se valta olis jotenki läsnä. Ja semmonen oman tontin puolustaminen. Valta-käsite oli siellä niin vahvana mukana, että missä se valta on, kellä se on, ja missä se tulee olemaan, ja missä sen täytyy olla. Puhumattomana, mutta läsnä kuitenkin vahvasti.” (RK)*

Haveri ja Majoinen (2000, 20–80) painottavat, että muutosten hallinnassa ja toteuttamisessa tarvitaan vahvaa strategista ajattelua ja henkilöstölle on annettava riittävästi aikaa muutoksen läpikäymiseen, jotta muutoksen irrationaalisia aineksia voidaan paremmin hallita.

*”Prosessissa ei ollut tavallaan kukaan, joka prosessia olis hallinnu tai ulkoapäin jollakilaila ohjannu. Mejät tavallaan, et siinä nyt olokaa ja uikaa sammaan suuntaan. . . Jos kattoo prosessinhallinnan mallia, nii kyllä siellä prosessin johtamisella on tietty osuus. Tuntu, että tässä mejän systeemissä ei oikein. . . oli hyvin epäselvää, et mikä on se*



*suunta, mihin mejän pittää mennä. Ehkä se olis ollu enemmän johtotason ihmisten homma jollakilailla hallita myös sinne mejän puolelle sitä prosessia. Niin, kun meillä on se arkityökin hoidettavana. . . kun se tuntu se tilanne niin vaikealta sillon. . . Jotenki itte uupu. . . Ne toimeksiannot, mitä alkuvaiheessa saatiin, ne oli hyvin epäselviä ja nopea-aikataulusia. Se oli nii nopealla aikataululla ja niin epäselvää. Me koettiin, et mitä mejän pittää tehdä ja kyl mieki koen, et siinä tuli semmosta vastakkainasettelua aika paljon siinä alussa justiin, ettei tavallaan avoimesti tarkasteltu niitä. Kuunneltiin, muttei kuultu.” (RK)*

Professionaalis-kulttuuristen ongelmien lisäksi verkostojen toimintaa vaikeuttavat resurssirajoitteet ja tietosuojaongelmat. Ylikunnallisen yhteistyön esteinä ovat ajan puute sekä raha- ja henkilöstöresurssien riittämättömyys.

*”Sitä on hyvin vähän sitä aikaa. . . Yhteistä aikaa ja sitä aikaa, että millon vois mieltä. Se kuitenkin uuen luominen se vaatii ajatusta. Ajatustyötä ja niinku sitä rauhaa. . . ” (EA)*

*”Onko tämä aika ollu aika tiivis. . . Siinä on ollu kuitenkin se työ, oma arkityö sitten. . . Oman työn ohella on tehty. Ei oo ylimääräistä resurssoitu. Onhan se välillä ollu toivotonta kalentereitten varassa, ressaavaakin. Jossakin vaiheesa meile sanottiin, että tämä X-työ mennee kaiken ohi, mutta se, kun yksittäisenä työntekijänä joudut priorisoimaan, että onko se nyt lapsen palaveri vai onko se tämä niin kyllä siinä semmosta ylimäärästä taakkaa, henkistä taakkaa on tullu yhdelle jos toiselle. . . Joutunu kyllä mieltiin, että miten sen työajan niinku jakaa. . . Mut eihän tähän niinku muuten oo varmaan satsattu ylimääräisiä, tiloja tai aikoja. Vähän räpellyt sitten. . . Eiks se oo nii, ett kaiken pittää tapahtua niinku, ettei saa tulla ylimääräisiä kustannuksia. . . Mitään ei saanu, sehän oli lähtökohta.” (RK)*

*”Tyhyjästä nyhyjästy. . . Ylimääräisiä työntekijöitä ei oo saanu.” (AO)*

Virtanen (1999, 38) painottaa, että verkosto aika on jokaisen verkostossa mukana olevan järjestettävä, sillä muuten verkosto ei pysy koossa. Resurssiongelmiä voivat vaikeuttaa entuudestaan pitkät maantieteelliset välimatkat. Rajallisten aika-, henkilöstö- ja raharesurssien puitteissa joudutaan miettimään, *”onko tästä hyötyä eli kannattaako lähteä ajamaan montakymmentä kilometriä tänne kokkouseen. Tätä on jokin joutunut arvotaan mielesään”*. (KT) Mutta *”toisaalta sekään ei ole haitta työntekijälle, sitä voi hyödyntää sitäkin aikaa. Sitä voi käyttää ajatteluaikana tai sitten soittoaikana. Et sekään ei ole pelkkä haitta. Kyl mie ainaki ite käytän ne aika tehokkaasti. Et se ei ole pelkkää ajamista.”* (EA)

Uusikylä (1999, 57–61) kirjoittaa tietosuoja- ja salassapito-velvoitteesta, että salassapito on ongelma etenkin silloin, kun yhteistyötä on vapaaehtoisjärjestöjen kanssa. Verkoston mukanaan tuoma avoimuuden edellytys onkin ristiriidassa salassapito- ja vaitiolovelvollisuuden säännöksiin. Virtanen (1999, 37) esittää vaitiolovelvollisuuden säännösten pahimmillaan pakottavan verkostojen keskustelujen toistuvasti yleiselle tasolle. Avoin tiedon välittäminen kun on verkostojen yksi keskeisimmistä tehtävistä. Siksi verkostoissa olisi pohdittava, miten varmistetaan yhteistyö ja tarvittavat toimenpiteet rikkomatta salassapito-velvollisuutta (Vehviläinen 2002, 70). Niemelä (2002, 111) on sitä mieltä, että verkostojen toiminnan ja tulevaisuuden ratkaisee yhdessä puhuminen.

*”Tuommonen salassapito-velvollisuus, että miten voi puhua asioista ja tiettenki niistä täytyyki puhua sillain yleisellä tasolla. Kuitenki vähän semmosena pelekona oli, ettei siitä tullis mittään.”* (AO)

Muita verkostomallin tyypillisiä ongelmia ovat toiminnan ennustamattomuus, jatkuvuuden epävarmuus ja tehottomuus (Uusikylä 1999, 54). Verkostojen toimintatapaa haittaavat lisäksi vaihtuvat työntekijät (Arnkil 1989, 17; 1991, 25).

*”Aika paljon muutoksia. Muuttuu niin paljon. Yhteistyö esimiehen kanssa on ollu toimivaa, nopeaa, rakentavaa, niin nyt ei X:stä [henkilö] ei mitään kokemusta ole, et on X:n [organisaatio] vastaava, mikä se hänen roolinsa on suhteessa meihin muihin eli ei ole mitään kokemusta ja sitten tämä myös X [henkilö] muuttuu. Sillälaila joka portaassa on ollu kovasti niinku muutoksia. . . Välillä tuntu, ettei olla päästy niinku asioisa eteenpäin, jääty johonki hiekkalaatikolle kinnamaan niinku omista hiekkalaatikoleluista.” (RK)*

*”Aika näyttää jatkon. Jääkö tämä kuplaksi? Toivottavasti ei. . . Arvoitukseksi vielä jää, jatkuuko yhteistyö vielä projektin jälkeen. Vetäjä?, Aika?. . . Toivotaan, että jatkus silleen ylikunnallisenaki. Välillä tuntuu, että jääkö siitä mittään, mutta niin jääkö siitä ylikunnallisesta minkään vertaa, nii mulla se on vielä auki. Se ei oo heleppua.” (AO)*

Yhteenvetona voisi vielä todeta, että verkostojen epävarmuustekijät haittaavat verkostojen toimimista yhteisten päämäärien hyväksi ja sosiaalisen pääoman rakentumista, joita käsittelen seuraavassa pääluvussa.

## **5 SOSIAALINEN VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ**

### **5.1 Vuorovaikutuksesta sosiaaliseen pääomaan**

#### **Yhteistyöllä tavoitteisiin**

Ilmonen (2000) kirjoittaa jokaisen aikakauden virittävän pyrkiä tiivistää aikakausi johonkin käsitteeseen. Jälkitekollisen yhteiskunnan keskustelujen synnyttämä käsite sosiaalinen pääoma avaa uusia näkökulmia sosiaalisten verkostojen ja vuorovaikutuksen tutkimiselle. Käsitteen toi anglosaksiseen sosiologiaan Coleman vuonna 1988 artikkelillaan ”Social Capital in the Creation of Human Capital”. (Ilmonen 2000, 5–18.) Sosiaalisen pääoman käsitteestä on monia, osin kilpailevia määritelmiä, jotka painottavat ilmiön eri ulottuvuuksia. Coleman painottaa määritelmässään yh-

teisön tiivistä sosiaalista rakennetta, joka mahdollistaa yhteisön normit ja luottamuksen. Putnam kohdentaa sosiaalisen pääoman tarkastelun yhteisöllisiin käytäntöihin ja kansalaisaktivistien sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Bourdieu yhdistää käsitteen eliittien sisäpiireihin. Portes taas esittää sosiaalisen pääoman vaikutukset sekä sosiaalisen tuen lähteenä että yhteiskunnallisen marginaalin vahvistajana. Sosiaalinen pääoma voikin olla tarkastelutavasta riippuen menestysresurssi, selviytymisresurssi tai väline syrjäytymiseen. Suuntauksissa on kaksi yhteistä nimittäjää: 1) luottamus ja 2) kommunikaatio (informaation kulku). Luottamus ja kommunikaatio tuottavat sosiaalisen pääoman myönteiset ja kielteiset seuraukset. (Ruuskanen 2002, 5–19.)

Niemelä (2004, 74) toteaa, että kykyä toimia yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi on tarvittu ennenkin, mutta sosiaalisesti pääomaksi sitä on alettu nimittää varsin myöhään. Yhteistyössä on ”*se tavoite*” (RK, AO), ”*että jotaki pittää saaha aikaseksi*” (AO), ettei kokoonnuta vain ”*sitten rupattelleen*” (AO). Yhteistyön lähtökohtana on, että tavoitteet saavutetaan vain yhteistyöllä.

*”Monesti sanotaan, että pantasko oma pesä kuntoon. Nii oikeestaan sitä ei kannata ajatella. Ei sitä saa kuntoon. Kannattaa laittaa kuntoon muitten kanssa. Toisilla on joku muu asia ratkaistuna paremmin. Eli aletaanko me sitten vasta muitten kans, kun on järjestetty tämä oma. . . Ei kai me koskaan saahakkaan kuntoon, kun maailma muuttuu ja asiat muuttuu. Yksin ei pärjätä.”* (V)

*”Aina sitä useampi pää on viisaampi, ku yhen kunnan.”* (EA)

Käsitteellä sosiaalinen pääoma viitataan ”yksilöiden keskinäisiin yhteyksiin – sosiaalisiin verkostoihin ja niistä syntyviin vastavuoroisuutta ja luottamuksenarvoisuutta koskeviin normeihin” (Niemelä 2004, 76–77). Sosiaalisen pääoman käsitteeseen kytketään sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumisen tavat, luottamus sekä normatiiviset säännöt ja vastavuoroisuuden odotus (Ilmonen 2000, 10–11; Kovalainen & Österberg 2000, 70–71). Sosiaaliset verkostot, luottamus ja vastavuoroisuus muodostavat toisiaan tu-

kevan kehämäisen rakenteen (Kaunismaa 2000, 124–125). Ne antavat verkoston jäsenien käyttöön resurssin, *sosiaalisen* pääoman (Ilmonen 2000, 10–11).

Sosiaalinen pääoma jaetaan strukturaaliseen-, relationaaliiseen- ja kognitiiviseen sosiaaliseen pääomaan. Strukturaalinen pääoma määrittelee puitteet, joiden rajoissa hyödynnetään ulkoisia ja sisäisiä osaamisen ja oppimisen lähteitä. Se kuvaa ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmäyhteyksiä kuten asiakkaita. Relationaalinen sosiaalinen pääoma on sidosryhmäsuhteisiin varastoituneita luottamus-, ystävyys-, tuttavuus-, maine-, arvostus- ja muita tekijöitä. Relationaalinen sosiaalinen pääoma säätelee yhteyksien läheisyyttä, luottamusta, avoimuutta ja joustavuutta eli kuinka hyvin yhteydet käytännössä toimivat. Relationaalinen pääoma varmistaa, että osapuolet luottavat toisiinsa ja ovat valmiita jakamaan keskenään luottamuksellisiakin tietoja. Kognitiivinen, tiedollinen sosiaalinen pääoma rakentuu relationaalisen sosiaalisen pääoman myötä ja sillä tarkoitetaan osapuolten kykyä ymmärtää toisiaan. Puhutaan yhteisestä kielestä. Yhteinen kieli ja kyky ymmärtää toisia vähentävät väärinymmärryksiä ja -käsityksiä. (Aikio 2000, 29.)

Sosiaalinen pääoma ei ole aina myönteistä (Kajanoja 2003, 195–197; Niemelä 2004, 75–77; Simpura 2002, 211). Sosiaalisessa pääomassa voidaan erottaa sitovaa ja silloittavaa sosiaalista pääomaa. Sitova sosiaalinen pääoma on sulkevaa, vahvojen siteiden pääomaa. Vahvoja siteitä ja sulkevaa sosiaalista pääomaa voi olla esimerkiksi rikollisjoukossa, jossa on vahvat luottamusta ja vastavuoroisuutta koskevat sisäiset normit. Silloittava sosiaalinen pääoma on puolestaan rakentavien, heikkojen siteiden pääomaa. Siltaa rakentavaa pääomaa on esimerkiksi pienryhmiä ja luokkajakoja ylittävä sosiaalinen pääoma. (Kajanoja 2003, 195–197.)

Sitovan ja silloittavan sosiaalisen pääoman lisäksi sosiaalista pääomaa on kritisoitu muun muassa siitä, että käsite on monitahoinen eikä rajaudu yhteisesti sovittaviksi mittausulottuvuuksiksi. Sosiaalisen pääoman ongelmien on nähty liittyvän myös sosiaalisen maailman hierarkkisuuteen. Sosiaalisen verkoston toimijoiden vaihto ei voi koskaan olla täysin tasa-arvoista. Sosiaalinen pääoma ei toimikaan juuri koskaan optimaalisesti. (Ilmonen 2000, 26–27.)

## Näkemisestä vuorovaikutukseen

Verkostonäkökulmasta sosiaalinen vuorovaikutus on toimijoiden välisiä suhteita. Sosiaalisella pääomalla hahmotetaan sosiaalista vuorovaikutusta. (Johanson & Siivonen 2005, 2–4.) Sosiaalinen pääoma on inhimillistä voimavaraa. Sosiaalisen pääoman lisäksi inhimilliset voimavarat sisältävät inhimillisen pääoman. Inhimillinen pääoma liittyy yksilön tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Sosiaalinen pääoma viittaa yhteisön ominaisuuksiin, ihmisten välisiin suhteisiin. (Kajanoja 2003, 190–195.) Inhimillinen pääoma koostuu siitä, mitä tiedetään eli ”what you know”. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan, kenet tunnetaan ja kuinka hyvin eli ”whom you know”. (Aikio 2000, 29.)

Arvioitaville yhteistyömuotojen toimijoille sosiaalisen pääoman merkitys ilmenee siinä, että *”kyllä oli niinku ihan kiva nähä ja koskea, koskea ja nähä, että kuka on”* (K). Sosiaalista pääomaa kertyykin eniten yhteyksissä, joissa ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa kasvokkain (Jokinen 2002, 68). Näkeminen luo vuorovaikutuksen lähtökohdan. Vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä *”on valtava merkitys, että näkee kasvot. Aina on helpompi ottaa yhteyttä, kun näkee kasvot.”* (K)

*”Varmaan ykski oli tämä verkostoituminen, jota ajateltiin siinä, että tulee näitä kontakteja tuota ja sitä kautta syntyy sitten verkostoja, ja joitten kanssa on sitten helpompi sitten niinku käytännön tasolla toimia, ja jonkun asian tiimoilta on tavattu ja tehty yhteistyötä, vaikka jonku koulutuksen kansa sitten, jos tulee työsä vastaan joku tämmönen. On helpompi tämmönen tuttu kasvo ennestään. . . Hyvin siinä on kyllä tustustunu. Ei oo ollu kyllä silleen hankaluuksia.”* (EA)

*”Ja on tullu tutuksi ja sillain voi tosiaan ottaa yhteyttä. . . Tietää kuka on, tietää kuka siellä vastaa. Ei oo niinku aivan hirviä kynnyks ottaa toiseen kuntaan yhteyttä, kun on täällä nähnyt kasvoja.”* (K)

Engeström (1993) on jaotellut verkostojen vuorovaikutuksen kolmeen vaikutustyyppiin: koordinaatioon, kooperaatioon ja

kommunikaatioon. Koordinaatio on rutiinimaista vuorovaikutusta, jossa ei vaihdeta ajatuksia. Kooperaatiossa toimijoilla on sen sijaan yhteinen ongelma, jota yritetään ratkaista yhdessä. Kooperaatiossa on jo vuoropuhelua ja konkreettisia ratkaisuja, mutta yhteistoiminta jää kuitenkin lyhytaikaiseksi. Kommunikaatio on vuorovaikutuksen kehittynein muoto, jossa osallistujat kiinnittävät huomion yhteisen kohteen lisäksi vuorovaikutukseensa. Vuorovaikutusta arvioidaan jatkuvasti ja vuorovaikutus kehittyy prosessin edetessä. Kommunikaatio on oman toimintatavan kriittistä erittelyä ja suunnittelua. (Engeström 1993, 128–131.)

Möttönen (2002) painottaa, että pelkän yhteistyön ei voida ajatella itsestään selvästi lisäävän sosiaalista pääomaa. Ratkaisevaa on yhteistyön luonne, sisältö ja vuorovaikutussuhteet. Sosiaalista pääomaa kasvattaa toiminta, joka perustuu avoimeen kommunikaatioon, keskinäiseen luottamukseen ja vilkkaaseen vuorovaikutukseen. (Möttönen 2002, 124.)

*”Meillä on mahdollisuus. . . Sillä tavalla avointa mieltä, millä asioita käsitellään. . . Rakentavan tiedon eteenpäin vieminen, rakentavassa mielessä. . . Tiedottaminen tulee tässä hyvin tärkeään asemaan. . . ”* (RK)

*”Avoimuutta kaikilla tasoilla, ennakkoluulottomuutta. . . ”* (AO)

Sosiaalisen pääoman kunnallisiksi mittareiksi on Niemelä (2004, 29–31) esittänyt muun muassa ulkoista kuntakuvaa ja sosiaalisia palveluita sekä tukea. Ulkoiseen kuntakuvaan kuuluu suunnitelmallinen ja strateginen yhteistyö toisten kuntien kanssa palvelujen suunnittelemiseksi ja tuottamiseksi sekä sosiaalisen tuen saaminen. Sosiaalisen pääoman yhteydessä puhutaan myös ”sosiaalisen pääoman rakentamisen politiikasta”, jolla tarkoitetaan verkostojen toiminnan tietoista auttamista ja mukana olemista (Möttönen 2002, 120).

*”Vanhempien suuntaan sitä kasvatuskumppanuuden elementtiä lisätä, ja sitä taitoa tehdä nimenomaan kumppanuus-periaatteella, ja tuota ihan vanhempien suuntaan ja*

*päätäjien suuntaan vuoropuhelun lisäämistä, että me opitaan sitä menetelmää ja tapaa hyödyntää toinen toistemme tietämystä. . . Tää yhteistyö vanhempien kanssa. . . Se, että tehhään yhteistyönä, nii jokainen voi omalta osaltaan niinku parhaiten tukea, että ei tehä sitä päällekkäistä työtä, vaan yhesä mietitään niitä. Perhe ehottomasti mukana aina sitä miettimäsä siinä, et mikä se on siinä. . . Et se on musta niinku hieno asia. . . Niin, että siinä perhe on koko ajan ollu keskiösä. Aidosti perheen kanssa tehty töitä perheen voimavaroja kehittäen. . . Aikaisemmin me tehtiin kehittämistyötä, mutta me oltiin niin kovin asiantuntijoita. Se perhe ei oikein niinku saanu tilaakaan. Nimenomaan niin, että mikä se perheen voimavara on, mikä voidaan hyödyntää, kun se on se kaikista tärkein.” (V)*

*”Asiakkaiden verkostoituminen Tenavatuvan kautta. . . On ja siinä niinku tuota tämmönen omatoimisuus, niinkö tämmösenä tukevana, tukiverkostona ja tämmösenä verkostona, niinku tukea sille omalle jaksamiselle. Sen ei tarvi olla aina viranomainen joka auttaa.” (EA)*

Möttönen (2005) huomauttaa, että pelkästään palvelujen tuottaminen ei ole riittävää kansalaisten hyvinvoinnille. Hyvinvointi rakentuu monenlaisesta tuesta, osallistumisesta ja yhteisöön kuulumisesta. (Möttönen 2005, 6.) On merkillepantavaa, että erityisvarhaiskasvatuksen ylikunnallisessa yhteistyössä tämä on tiedostettu.

## **5.2 Luottamuksesta yhteistyöhön**

### **Riippuvuudesta odotukseen**

Kuten aiemmin jo todettiin, on luottamus keskeisin sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman piirre (Niemelä 2002, 78; Niemelä 2004, 12). Myös arvioitavissa yhteistyömuodoissa on havaittavissa luottamuksen merkitys toimijoiden välisen yhteistyön kehittymisessä. Sosiaalisen pääoman tavoin on luottamustakin vaikea määritellä yksiselitteisesti (Ilmonen 2002; Kotkavirta



2000; Seligman 2000). Lähtökohtaisesti luottamus määritellään toiseen osapuoleen kohdistuvaksi myönteiseksi odotukseksi (Lane 1998, 3).

Luottamuksen käsitelmäärittelyssä erotetaan luottamus ja luottavaisuus. Luottamus liitetään ihmisten välisiin suhteisiin ja luottavaisuus institutionaaliseen luottamiseen (Ilmonen 2002, 36–37; Kotkavirta 2000, 57–59; Seligman 2000, 47–49.) Luottamuksen ja luottavaisuuden kahtiajako ei saa olla jyrkkä. Instituutioilla on yksilöllistä identiteettiä ja yksilöillä voi olla institutionaalista identiteettiä. Käytännössä on mahdotonta erotella luottamusta ja luottavaisuutta. Luottavaisuudella viitataan instituutioiden toimintatapoihin ja ominaisuuksiin sekä niiden ennustettavuuteen. Sen sijaan luottamuksesta on kyse, kun toiminnan perustana ovat tunteet, intuitiot, asenteet tai motiivit. Luottamuksessa käyttäytymistä on vaikeampi ennakoita tai käyttäytymisen ennakointiin liittyy riski eli tieto on epämääräisemmässä muodossa. (Kotkavirta 2000, 58.)

Lanen (1998) mukaan luottamus edellyttää kolmen ehdon täyttymistä. Ensimmäiseksi osapuolten on oltava riippuvaisia toisistaan. Riippuvuussuhteessa oman toiminnan onnistumiseen vaikuttaa toisen osapuolen tekemiset ja valinnat. (mts., 3) Riippuvuus voidaan kokea uhkanakin.

*” . . . uhkaa, aikalailla riippuvaisiakin. Niinhän me syksyllä kauheasti ootettiin sopimuksia, mitä muut kunnat, ostaako ne palveluita vai ei. Se on jotenki semmonen uhka.” (S)*

Toiseksi riippuvuussuhteessa on hyväksyttävä keskinäiseen vuorovaikutukseen sisältyvä epävarmuus. Epävarmuudesta huolimatta on toimittava. (mts., 3.)

*”Niin mekin asennoiduttiin ja budjetoitiin, niin että meillä on yhteinen. . . ” (S)*

Kolmanneksi osapuolten välillä vallitsee odotus, etteivät osapuolet käytä hyväkseen toisiansa. Tämä myönteinen odotus on luottamus. (vrt. mts, 3.)

*”Onko se luottamus, että se yhteistyö jatkuu?” (S)*

Stähle ja Laento (2000) väittävät, että luottamus rakentuu ensin ihmisten välille, josta se voi laajentua myös organisaatioiden tai yritysten väliseksi (Stähle & Laento 2000, 54). Newton (1999) tähdentää, että esimerkiksi verkostoon kuuluvaan voidaan luottaa nimenomaan verkostoon kuuluvana ilman tuntemista. Kyse on tilannekohtaisesta luottamuksesta, jota kutsutaan ”luottamusketjiksi”. ”Luottamusketjussa” suhteet ovat henkilökohtaisia, mutta välillisiä. Puhutaan ”kevyestä” luottamuksesta. Tällainen luottamus on kuitenkin abstraktia, eikä yleinen, yhteinen piirre riitä useinkaan kantamaan luottamusta. (Ilmonen 2002, 141, Newtonin 1999, mukaan.)

### **Tutustumisesta luottamukseen**

Luottamus ei rakennu hetkessä, vaan *”oman aikansa se vie”* (AO). Lisäksi se edellyttää *”avoimuutta”* sekä *”tiedon jakamisvalmiutta”* (AO). (vrt. Möttönen 2002, 123; Niemelä 2002.) Avoimuuden lisääntyessä lisääntyy luottamuskin (Niemelä 2002, 85). Luottamuksen ja avoimuuden kehittymisen perustana on tutuus – ihmiset, joita pidetään tuttuina tai joihin voidaan tilannekohtaisesti samaistua (Ilmonen 2000, 34; Ilmonen 2002, 138; Ruuskanen 2002, 21). Lane (1998, 1–30; ks. myös Viirkorpi 2002, 28–29) kiteyttää luottamuksen rakentumisen ja kehittymisen sisältävän tekijöitä muun muassa laskelmoinnista, arvoista ja normeista, henkilöominaisuuksista, tiedosta aiemmasta vuorovaikutuksesta ja toiminnasta, osaamisen hallintaan liittyvästä pätevydestä ja asiantuntemuksesta sekä organisaatioon liittyvästä yliyksilöllisestä sitoutumisesta.

*”Ja siinä, kun on monestiki oltu koulutuksisa. Siinäki on jo keskenään niinku tuttu. Selevästi sen huomaa siinä. . . Tutustuminen ja lähentyminen. . . Tullee sitte rohkeutta siihe yhteyenottoon ihan yksittäinkin. . . Joku uskalti jo kysyä jottain tai sanoa jottain. Semmostaki aktiivisuutta, aktiivisuus ja rohkeus.” (AO)*

*”Musta ainaki se, että me ollaan nyt tutustuttu toisiimme. . . Ihmisinä kuin myös, että miten me se työ tehhään, työalueet ja kaikki tämmöset. . . Sitten, kun ollaan tultu tutuiksi, nii se työ on nopeampaa. . . Jos meillä siinä alussa oli luottamus-pulaa, nii kyllä musta ainaki nyt henkilökohtasesti tuntuu, että se luottamus on jotenki niinku tullu. . . ” (RK)*

*”Sama porukka pittää pysyä riittävän kauan, nii pyssyy turvallinen ja tuttu ilmapiiri. . . Musta ainaki oli nähtävissä semmone iha perinteinen ryhmäytymisen aika. Että meni se ensimmäinen vuosi kuulostellessa. . . Mut se on tavallista, että se vie aikaa.” (K)*

Niemelä (2002, 78–79) esittää luottamuksen kehitysprosessin neljänä asteena: 1) luottamuksen määrä on vähäistä, 2) luottamus perustuu valvontaan, 3) luottamus perustuu sopimukseen ja 4) luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. Niemi (1996, 19) tarkentaa, että verkostojen yhteistyö ja luottamus vaihtelevat muodollisuuden mukaan. Yhteistyö voi olla joko muodollista ja perustua sopimukseen tai yhteistyö voi olla vapaamuotoista ja perustua henkilösuhteisiin ja luottamukseen. Koska luottamuksen ja yhteistyön kehittyminen vievät aikaa, voidaan verkostoissa tarvita varsinkin toiminnan alussa kirjoitettuja sopimuksia toiminnasta ja säännöistä. Ajan mittaan verkosto voi kehittyä niin, että kirjoitetut säännöt ja sopimukset korvautuvat luottamukseen perustuvalla vastavuoroisuudella. On huomattava, että vapaamuotoisenkin yhteistyön taustalla voi olla muodollinen sopimusperusta. Vartiainen, Pirskanen, Palva ja Simula (2000, 29–30) jatkavat, että yhteistyössä voidaan erottaa tehtävä- ja prosessiulottuvuus. Tehtävään liittyvä ulottuvuus vastaa tehtävään suuntautuvaa persoonatonta ulottuvuutta ja prosessiulottuvuus ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen liittyvää henkilöiden välistä ulottuvuutta.

Arvioitavista yhteistyömuotojen toimijoista JUPAn ja selton ylikunnallisen yhteistyön ja luottamuksen tasolla painottuu sopimusperusta, jolloin toimijoiden välistä luottamusta luonnehtii enemmänkin tehtävään suuntautuva ulottuvuus kuin vuorovaikutukseen suuntautuva ulottuvuus. Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimissä, erityispäivähoidon resurssikeskuksessa, VARTUssa

ja Elämän Aakkosissa toimijoiden luottamus kehittyy tehtävään suuntautuvan ulottuvuuden lisäksi ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen, henkilösuhteisiin ja ihmisten vastavuoroisuuteen, vaikka yhteistyötä säätelevätkin muodolliset sopimukset. Sen sijaan kello-verkostossa ei ole muodollista sopimusperustaa ja varsinaista tehtävään suuntautuvaa ulottuvuutta. Keltossa vuorovaikutusta sääteleeikin ainoastaan ryhmän sisäinen vuorovaikutus.

Arvioitavien yhteistyömuotojen toimijat pohtivat luottamuksen ja yhteistyön rakentumista. On huomattu, että mikäli osapuolilla on liian suuret statuserot tai valtasuhteiden epätasapaino, on luottamusta vaikea kehittää (Stähle & Laento 2000).

*”Sillain itekki, kun ittekin on ollut aikasemmi noisa ylikunnallisissa projekteissa mukana, nii ne kokemukset aina ne ei toimi, se että ku tämmöstä kun yks kunta hallinnoi, nii pakostaki siinä se toiminta monesti niinku keskittyy ja painotuu siihe hallinoivaan kuntaan, varsinki sielä missä ne työntekijätki on, meiläki on hyvä että on työntekijöitä molemmista kunnista. . . niin tuli ehkä semmonen pieni epäluulo siitä että piti olla tarkkana, että toimithaan tasapuolisesti kummassakin kunnassa. . . ” (EA)*

*”Ei oo X [kunta] keskeistä tää toiminta. Muut kunnatki niinku kokee sen, että yhdessä tässä ollaan ja toinen toista kunnioittaen tehään.” (V)*

Osapuolten erilainen kyky hyödyntää tietoa vaikeuttaa luottamuksen kehittymistä. Osapuolten on kyettävä hyödyntämään tasapuolisesti yhteistyön tuloksena syntynyttä tietoa. Muuten yhteistyö voi tuntua puolueelliselta ja toinen osapuoli voi kokea olevansa hyväksikäytetty. (mts.)

*”Loppuu. . . hyvinkin nopeasti, jos koetaan, että ollaan oltu jotenkin puolueellisia.” (EA)*

Välinpitämättömässä ilmapiirissä menetetään luottamus. On oivallettu, että yhteistä työtä, aikaa ja persoonaa on kunnioitettava ja arvostettava. Toisten työn tunteminen ja arvostaminen heijastu-

vat myös asiakkaaseen. Palvelu on kokonaisuus, ei yksittäisten työntekijöiden irrallisia toimenkuvia. (mts.)

*”Oppinu, että pittää muistaa oppia huomioimaan ja nyt muistaaki, että sielä on se kotipalvelu, se sos. työ ja neuvo-la, joihin kans pittää tämä asia ilmottaa ja tiedottaa ja näin. Se ei oo pelekkä tämä oma tontti. Työn arvostamine var-haiskasvatuksessa ei tosiaan oo pelkkä päivähoito.” (AO)*

*”Ehkä siinä alussa oli tuota justiin tuota, että hyväksyä se, että asioita ei tehä yksin. . . Ja sitte se, mikä tunnistettiin jo sillon, kun tätä mejän hanketta valmisteltiin, kuinka sirpa-leinen tää mejän kenttä oli. Se oli jotenki se työn jakaminen niin, että tuntuu vanhemmistaki siltä, että nuo tietää, miten toimitaan, ja että me itekkin tietään, että mistä tukea saa-haan omaan työhömme. Eli tavallaan myös sitä, et me näh-hään eri tavalla ne palvelut ja kokonaisuuet ja oma roolim-me siellä kokonaisuudessa; tää on se minun tehtäväkenttä, se meidän tehtäväalue, mutta on hirvittävän hyvä tietää, mi-ten toiset linkittyy siihen, et tulee se kokonaisuus.” (V)*

Tavoitteiden saavuttamisen uhkana voi olla malttamattomuus ja kiire, jos ei ole luotu kestäväää vuorovaikutuspohjaa. Yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen on varattava aikaa. (mts.)

*”Tavallaan se kiire aikataulu ehkä vielä jotenki korosti, ko tuntu, että äkkiä pittää saaha jotakin ja se, että ei tunnettu toisia.” (RK)*

*”Kuitenki kehittämistyössä niiden tulosten näkyminen, et hei kyllä ne tuloksetki tulee sieltä näkyviin, kun me jaketaan odottaa ja kokoontua yhteen, ja meillä on motivaatiota ko-koontua yhteen, ja puhua ja keskustella asioista ja oppia toisiltamme. Niin pikkuhiljaa ne tuloksetki siitä työstä alkaa näkyä.” (V)*

Luottamus vaatii tulkinnallista herkkyyttä ja avoimuutta. Osapuolten on oltava avoimia, jotta osapuolet voivat tulkita toisiaan. (mts.)

*”Jouduttiin tulkitsemaan. Tulkittiin se toisen sanoma tarkoittamaan jotaki muuta kuin se oli. Luottamus. . . , että ei enää kuleta niinku silloin ketunhäntä kainalossa.” (RK)*

*”Toki ennakkoluuloja vaistottiin alkuvaiheessa.” (KT)*

*”Avoimuutta kaikilla tasoilla. . . ” (AO)*

Yhteistyö edellyttää tasapuolista resurssointia ja samanlaisia tavoitteita, jotta päämäärä ja luottamus saavutetaan. Osapuolten on hyvä täsmentää yhteistyön tavoitteet ja tarkentaa resurssointi. (mts.)

*”Poikkeavat odotukset tulevasta. Tai iteasiassa, mitä mejän oikeestaan pitää tehdä?. . . Mitä odotetaan? Kuka odottaa? Yhteisen päämäärän kirkastuminen, miksi me istutaan tässä.” (RK)*

*”Ei ollu selvää ymmärrystä, että mitä me lähetään hakemaan. . . Että olis joku yhteinen ymmärrys jonnekki tulevaisuuteen. . . koki, että on vähän antavana puolena niistä resursseista. . . ” (KT)*

Lopuksi voisi todeta, että arvioitavien yhteistyömuotojen toimijat kokevat aloitetun yhteistyön antavan hyvät lähtökohdat yhteistyön jatkamiselle.

*”On näitä jatkohaaveita ja suunnitelmia. . . ” (AO)*

*”. . . ihan hyvin voi jotaki muutaki niinku lähteä yhteistoiminnallisesti tekemään. On se kumminkin semmonen pieni avaus sille. . . Ollaan kuitenkin realistisia, että mennään pienten askelten toiminnalla ja politiikalla. . . Onhan tässä*

*löytyny ne yhteistyökunnat, kehittämistavat, yhteisen arvioinnin paikka. . .” (S)*

*”. . . on saatu pohja tälle työlle. Tästä on niinku hirveen hyvä jatkaa. . . Jos ei VARTUa ois, niin tässähän menis vuosi, kaksi vuotta varmaan, niinku tutustellessa toisiinsa. Voi nyt alkaa tekeen sitä työtä ihan niinku. . . kyllä VARTU on niinku ollu semmonen ladunavaaja siinä. . .” (V)*

Tulevaisuudessa on muistettava, että yhteistyötä tulisi tehdä myös järjestöjen kanssa. Järjestöt voivat antaa ihmisille sellaista tukea, jota julkiset palvelujärjestelmät eivät aina voi tarjota – identiteettiä vahvistavia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Mötönen 2005, 6–7.) Järjestötyön merkitys ei jää arvioitavien yhteistyömuotojen toimijoilta täysin huomaamatta: *”eli siinä [järjestötyö] on meille haastetta” (S).*

## 6 ARVIOINNIN TULOKSET

Olen tarkastellut tässä arvioinnissa seudullisen yhteistyön toteutumista erityisvarhaiskasvatuksessa arvioinnin kohteiksi valituissa kahdeksassa yhteistyömuodossa<sup>4</sup> sekä kuvannut ja arvioinut näiden yhteistyömuotojen seudullisen yhteistyön tasoja ja muotoja. Tavoitteenani oli selvittää erityisvarhaiskasvatuksen seudullisen yhteistyön piirteitä ja kehitysprosessia arvioitavissa yhteistyömuodoissa.

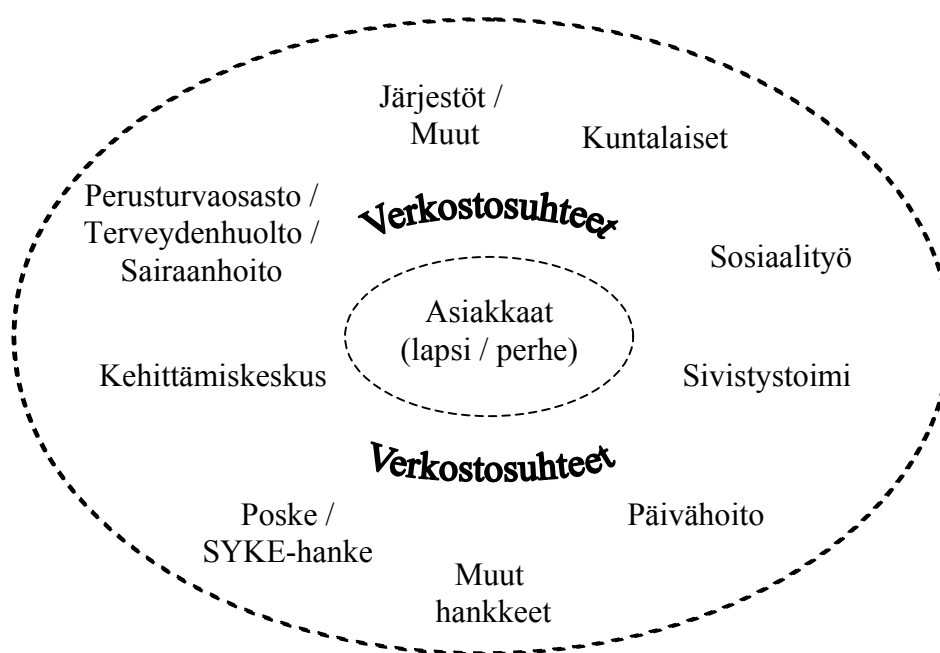
Lähestyin aihetta laadullisella tutkimusotteella teoreettisina kehyksinä verkostoituminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Aineistonkeruumenetelmänä oli vertaishaastattelu ja aineiston analyysia luonnehti teorian ja aineiston vuorovaikutteisuus. Paikansin arvioinnin samanaikaisarvioinniksi, limittäen kehittämis-, tiedontuotanto- ja tilivelvollisuusarvioinnin toisiinsa. Omaksun rooliksi

---

<sup>4</sup> Arvioitavat yhteistyömuodot olivat Elämän Aakkoset -hanke, VARTU-hanke, Avoin Ovin -hanke, JUPA-hanke, Kemi-Tornion erityisvarhaiskasvatustiimi, erityispäivähoidon resurssikeskus, kelto-verkosto ja selto. Arvioitavana oli neljä hanketta, kaksi tiimiä ja kaksi muuta yhteistyömuotoa, jotka oli alueellisesti määritelty ylikunnallisiksi, seutukunnallisiksi ja seudullisiksi. Arvioinnin näkökulmaksi oli rajattu toiminnallinen näkökulma.

eri vaihtoehtojen punnitsemisen ja kantaa ottamisen. Tein ulkoisen arvioinnin. Arvioinnin luotettavuuden ja arvioitavuuden tarkastelussa on huomattava aineiston merkittävyys, paikannettavuus ja riittävyys. Samalla on muistettava, että arviointitutkimuksessa käytössä olevat resurssit (aika, arvioinnin kohde) asettavat tutkimuksen toteuttamiselle omat rajoituksensa.

Erityisvarhaiskasvatuksen seudullisen yhteistyön keskiö muodostuu lapsista ja perheistä. Yhteistyöllä ja verkostoitumisella pyritään viimekädessä parempaan palveluun ja palveluiden turvaamiseen. Seudullinen verkostoituminen sisältää, paitsi kuntien välisen yhteistyön, myös eri ammattiryhmien välisen yhteistyön. Yhteistyökumppanit valikoituvat niistä, jotka työskentelevät lasten ja perheiden kanssa. Yhteistyöverkostoon voi olla yhteydessä myös muita toimijoita, jotka eivät tee varsinaista asiakaslähtöistä verkostotyötä. Olen hahmottanut kootusti kuvioon 12 arvioitavien yhteistyömuotojen yhteistyö- ja yhteystahot<sup>5</sup>. On huomattava, että verkostosuhde muodostuu myös asiakkaaseen.



**Kuvio 12. Arvioitavien yhteistyömuotojen yhteistyö- ja yhteystahot**

<sup>5</sup> Verkostosuhteiden toimijat ja toimijoiden väliset verkostosuhteiden syvyydet vaihtelevat yhteistyömuodosta riippuen. Yksityiskohtaisesti eri tahoja ja syvyyksiä ei ole kuvioon 12 eritelty. Yhteistyömuodoittain toimijat selviävät yhteistyömuotojen kuvauksista ja mallinnoista luvusta kolme.



Arvioinnin perusteella voi todeta, että erityisvarhaiskasvatuksen seudullisen yhteistyön lähtökohtana ovat taloudelliset säästöt ja resurssipula. Taustalla on kuntaliitostarpeita ja aluekeskusohjelmaa. Yhteistyöstä hyödytään sekä välineellisesti että hyvinvointiin liittyen. Välineelliset, tavoitteelliset edut kiteytyvät hyvistä esimerkeistä oppimiseen ja yhteistyörenkaaseen. Hyvinvointia lisäävät edut kytkeytyvät monenlaiseen tukeen ja virikkeisiin. Yhteistyötä voivat vaikeuttaa alhainen sitoutuminen, professionaaliskulttuuriset jännitteet, muutosvastarinta, tietosuoja ja resurssirajoitteet. Ongelmiksi koetaan toiminnan ennustamattomuus, jatkuvuuden epävarmuus ja tehottomuus.

Arviointi osoittaa, että erityisvarhaiskasvatuksen seudullista yhteistyötä ja verkostoitumista luonnehtii prosessinomaisuus. Se ilmenee yhteistyön vähittäisenä kehittymisenä ja rakentumisena. Prosessinomaisuus koskee:

- Yhteistyöverkostojen rakentumista, jolloin verkostot rakentuvat ja täydentyvät tarpeen mukaan.
- Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittymistä, jolloin henkilökohtaisen kontaktin ja tutustumisen myötä vuorovaikutus ja yhteistyö kehittyvät avoimuuteen ja luottamukseen.
- Yhteistyön tekemisen tapaa ja tasoa, jolloin yhteistyö kehittyy satunnaisista yhteyksistä säännölliseen yhteistyöhön.
- Yhteistyön näkyvyyttä, jolloin verkostoilla tuodaan erityisvarhaiskasvatuksen näkyvyyttä vähitellen esiin.

Verkostoitumistarpeita voi kartoittaa SWOTilla tai erilaisilla selvityksillä. Yhteinen tavoite antaa suunnan, jonka saavuttamiseksi tarvitaan ja kehitetään kykyä toimia yhdessä, sosiaalista pääomaa. Pelkosta (2005) lainatakseni ”verkostotyötä ei voi tehdä ilman yhteistyötä”. Yhdessä toimimisen kyvyn kehittäminen edellyttää sen myöntämistä, että asioita ei voi tehdä yksin. Yhteistyön kehittyminen edellyttää tasapuolisuutta, toisen arvostamista, avoimuutta ja aikaa. Se vaatii, paitsi ajan, rahan, henkilöstön riittävää resurssointia ja nimetyn koollekutsujan, myös halua tehdä yhteistyötä.

Kaikkiaan voi todeta, että erityisvarhaiskasvatuksen seudullinen yhteistyö on moninaista. Se on tapaamisia, palavereja, projekti- ja tiimityöryhmätyöskentelyä ja yhteisiä työntekijöitä. Yhteis-

työssä on hyötyjä ja ongelmia. Siihen kietoutuu epävarmuutta, riippuvuutta, tutustumista sekä kehittyvää vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Tulevaisuudessa yhteistyön kehityksen turvaaminen edellyttäisikin määräaikaisten ja lyhytkestoisten projektien sijaan säännöllisyyttä ja jatkuvuutta. Nähtäväksi jää, millaisia ratkaisuja kunta- ja palvelurakennemuutos tarjoaa. Ehkäpä alueelle saadaan hallinnollisten uudistusten ohella vuosina 2003–2007 toteutettavan sosiaalialan kehittämishankkeen myötä sisältöihin painottuva varhaiskasvatuksen alueellinen kehittämisyksikkö.

**LÄHTEET**

- Aikio, E. 2000.** Alue, yrittäjyys ja talouskasvu. Vertailu Sophia Antipoloksen ja Espoon Otaniemen välillä. Teoksessa J. Kostiainen & M. Sotarauta (toim.) Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto, 25–49.
- Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. 2004.** Seutuyhteistyön arki. Retoriikkaa, politiikkaan ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki-hankkeen II väliraportti. Tampere: Tampere University Press.
- Alasalmi-Husso, A. 2003.** Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen selvitys varhaiskasvatuksen tilanteesta sekä koulutus- ja kehittämistarpeesta Lapin läänissä sekä Pohjois-Pohjanmaalla. Julkaisematon.
- Alasuutari, P. 1993.** Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Arnkil, E. 1989.** Sosiaalityö viranomaisverkostossa. Helsinki: Sosiaalihalitus.
- Arnkil, E. 1991.** Keitä muita tässä on mukana? Viisi artikkelia verkostoista. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus.
- Arnkil, T. & Eriksson, E. 1999.** Kelluvia vuoropuhelurakenteita. Teoksessa P. Virtanen (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä, 71–109.
- Arnkil, T.-E., Eriksson, A. & Arnkil, R. 2003.** Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. 5. painos. Helsinki: Stakes.
- Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. 2001.** Helsinki: Stakes.
- Castells, M. 1996.** Rise of the network society. Cambridge: Blackwell.
- Castells, M. 2000.** The information age economy, society and culture vol. 1. The rise of the network society. 2. painos. Oxford: Blackwell.
- Engeström, Y. 1993.** Moniammatillisten tiimien toiminnan kehittäminen. Teoksessa R. Simoila, A. Harlamov, K. Launis, Y. Engeström, O. Saarelma & M. Kokkinen-Jussila. Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: välineitä terveystieteiden analysointiin. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus, 123–152.

- Engeström, Y. 1995.** Kehittyvä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 2. painos. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000.** Muutosprosessit ja johtajuus. Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Haveri, A. & Nieminen, J. 2003.** Mitä hyötyä on kuntien yhdistymisestä? Kuntien yhdistymisen vaikutukset luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemana. Saatavilla www-muodossa: <URL:[http://www.kunnat.net/k\\_htmlimport.asp?path=1;161;83767;83768;83769&urli=http://apps.kunnat.net/sc/google/GH8z2IaS.html](http://www.kunnat.net/k_htmlimport.asp?path=1;161;83767;83768;83769&urli=http://apps.kunnat.net/sc/google/GH8z2IaS.html)>.
- Heinämäki, L. 2004.** Eriytyinen tuki varhaiskasvatuksessa. Eri-tyispäivähoito – lapsen mahdollisuus. Helsinki: Stakes.
- Helakorpi, S. 2001.** Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001.** Tutkimushaastattelu. Teema-haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Ilmonen, K. 2000.** Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9–38.
- Ilmonen, K. 2002.** Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 136–160.
- Johanson, J. -E. & Siivonen, V. [Viitattu 10.5.2005].** Sosiaalinen pääoma. Verkostonäkökulma organisaatioissa. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.agora.jyu.fi/soca/julkaisut/verkostonakokulma.doc>>.
- Jokinen, K. 2002.** Terve elämä tämänhetkisyiden kulttuurissa. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 60–75.
- Kajanoja, J. 2003.** Sosiaalipolitiikka ja talusteoria. Teoksessa J. Haapala (toim.) Sosiaalinen politiikka. Porvoo: WSOY, 183–214.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993.** Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

**Kaunismaa, P. 2000.** Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 119–143.

**Kinnunen, A. 2004.** Mitä perheille kuuluu tänään? Teoksessa A.-M. Puroila (toim.) Kehittyvä perhetyö. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 12, 22–32.

**Kiviniemi, K. 2001.** Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.

**Koivula, P. & Paavola, J. 1994.** Resurssien yhteiskäyttö julkisyhteisöissä. Selvitys eri viranomaisten välisestä yhteistyöstä verkostonäkökulmasta tarkasteltuna. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Yleissarja 1994 B 3. Tampereen yliopisto: Jäljennepalvelu.

**Kotkavirta, J. 2000.** Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 55–68.

**Kovalainen, A. & Österberg, J. 2000.** Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 69–92.

**Kuntaliitto. [Viitattu 12.9.2005a].** Kunta- ja palvelurakenne uudistus. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183>](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183).

**Kuntaliitto. [Viitattu 12.9.2005b].** Kunta- ja palvelurakenne uudistus -hankkeen asettaminen. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/files/palvelurakennehanke\\_asettaminen110505/\\$file/palvelurakennehanke\\_asettaminen110505.pdf>](http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/paras/home.nsf/files/palvelurakennehanke_asettaminen110505/$file/palvelurakennehanke_asettaminen110505.pdf).

**Kuntaliitto. [Viitattu 12.9.2005c].** Kietäväinen: Palvelurakenne uudistuksessa lähipalvelut turvattava. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;60;498;75030;80397;81047>](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;75030;80397;81047).

**Lahti 1994.** Verkostotalous. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. From net-

work thinking to network acting. Kuopio: Kuopion yliopisto, 81–97.

**Lane, C. 1998.** Introduction: theories and issues in the study of trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (toim.) Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, 1–30.

**Lehto, A. -M. 1998.** Laatuä surveytutkimukseen. Teoksessa S. Paananen, A. Juntto & H. Sauli (toim.) Fakta juttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Tampere: Vastapaino, 207–231.

**Lähteinen, M. 2000.** Verkostoituvat erityispaalvelut (VEP) vuosina 1998–1999. I vaiheen loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

**Lähteinen, S. 2004.** Paikallisen hyvinvointipolitiikan rakentuminen – Konstruktionistinen näkökulma kuntien hyvinvointistrategioihin. Teoksessa E. Kinnunen, S. Lähteinen & J. Kurkinen. Kolme näkökulmaa hyvinvointistrategiseen työhön. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisusarja 14, 106–197.

**Meklin, P. & Vakkuri, J. 2001.** Taloudellinen näkökulma projektiarvioinnissa. Teoksessa P. Vartiainen (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers, 29–52.

**Moilanen, P. & Räihä, P. 2001.** Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 44–67.

**Mäntysaari, M. 1999.** Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 31–53.

**Möttönen, S. 2002.** Kunnat, järjestöt ja paikalliset verkostot. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 112–135.

**Möttönen, S. 2005.** Salliva ja erilaisuutta sietävä yhteistyö on sosiaalisen pääoman kasvualusta. Sosiaali- ja terveysviesti 4, 6–7.

**Niemelä, S. 2002.** Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan abc. Helsinki: EDITA.

- Niemelä, P. 2004.** Sosiaalinen pääoma Suomen kunnissa. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäatiö.
- Niemi, K. 1996.** Pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten verkostoituminen Keski-Pohjanmaalla. Mekaaninen puunjalostus-, vaatetus-, nahka- ja veneteollisuus. Kokkola: Chydenius-instituutti.
- Ollila, M. -R. 2002.** Erheitä ja virheitä. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Pelkonen, M. 2003.** Vähän kerrallaan niin pääset pitkälle. Tutkimus kehitysvammaisten tuetun työllistymisen verkostoitumisesta. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 63.
- Pelkonen, M. 2005.** Oulun lääninhallituksen tervehdys. SYKE-päätöstilaisuus. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 29.11.2005.
- Pohjola, A. 1991.** Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Teoksessa L. Hokkanen, P. Kinnunen, A. Pohjola, K. Urponen & R. Väärälä. Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Kemijärven hyvinvointipalveluprojektin osaraportti. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 32. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 111–126.
- Pohjola, A. 2001.** Projektiarvioinnin sitoumusten jännitteitä. Teoksessa P. Vartiainen (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers, 53–68.
- Puroila, A. -M. & Sarvela, H. 2005.** Seudullisen yhteistyön arviointimalli. Julkaisematon.
- Pyörälä, E. 1995.** Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa J. Leskinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajantutkimuskeskus, 3–10.
- Raatikainen, I. 1994.** CON-verkkoutumisprosessimalli. CON-network process model. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. From network thinking to network acting. Kuopio: Kuopion yliopisto, 19–38.
- Rajavaara, M. 1999.** Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 31–53.
- Robson, C. 2001.** Käytännön arvioinnin perusteet. Suom. painos. Helsinki: Tammi.

**Ruuskanen, P. 2002.** Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 5–27.

**Saksa, T. & Tuovinen, J. 1994.** Yrittäjien yhteistoimintaverkot metsä- ja puualalla. Cooperation networks of entrepreneurs in forestry and mechanical woodindustry. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. From network thinking to network acting. Kuopio: Kuopion yliopisto, 289–298.

**Salonen, T. 2004.** Tieteenfilosofia. 3. painos. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

**Sarvela, H. 2005.** SYKE –hankekuvaus 2002–2005. Seudullisen yhteistyön kehittäminen erityisvarhaiskasvatuksessa. Julkaisematon.

**Savolainen, P. 1991.** Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. Kasvatus 77, 451–457.

**Seligman, A. 2000.** Luottamuksen ongelma. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 39–54.

**Seppänen-Järvelä, R. 1999.** Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 90–105.

**Seppänen-Järvelä, R. 2004.** Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

**Simpura, J. 2002.** Sosiaalista pääomaa mittaamassa. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 200–222.

**Sisäasiainministeriö. [Viitattu 10.11.2005a].** Aluekeskusohjelma. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/09757C48B7B9F34FC2256DC6003ACB47?OpenDocument>](http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/09757C48B7B9F34FC2256DC6003ACB47?OpenDocument).

**Sisäasiainministeriö. [Viitattu 10.11.2005b].** Aluekeskusseuduilla toteutettu ja toteutettava seudullinen yhteistyö. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/E684D65D0FFD](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/E684D65D0FFD)



[A8EEC2256F34002B6D16/\\$file/seutuyhteistyö\\_aluekeskuksissa.pdf](http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/1921/index.htm)>.

**Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 11.11.2005a].** EriNet-hankekuvaus. Erityispäivähoidon kehittäminen kunnissa ja alueellinen yhteistyö. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/1921/index.htm>>.

**Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 11.11.2005b].** Erityiskasvatuksen kehittäminen päivähoidossa. ERIKA-hankkeen raportointi ja kehittämisehdotukset. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/paosisaly223.htm>>.

**Ståhle, P. & Laento, K. 2000.** Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

**Uusikylä, P. 1999.** Verkosto valintana. Teoksessa P. Virtanen (toim.) Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä, 47–70.

**Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T. 2000.** Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Helsinki: Työministeriö.

**Vehviläinen, J. 2002.** Moniammatillinen nuorisotyö. Yksinäisten sankareiden ajasta tiimityöhön. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

**Viirkorpi, P. 2002.** Pintaa syvemmälle: tulokulmia alueyhteistyön vahvistamiseen. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

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

**Välimäki, A.-M. & Järvi, S. 2005.** Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Helsinki: Stakes, 17–34.

## LIITE

### Vertaishaastattelulomake

#### SYKE Seudullisen yhteistyön kehittäminen erityisvarhaiskasvatuksessa

#### Vertaisarviointi: Ylikunnallisten ja seudullisten erityisvarhaiskasvatuksen yhteistyömallien arviointi

Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen SYKE-hankkeen puitteissa arvioidaan erityisvarhaiskasvatuksen erilaisia ylikunnallisia/seudullisia yhteistyön toteuttamisen malleja. Olette mukana **yhteistyömuodossa**, jonka toiminnassa on ylikunnallisia elementtejä. Tämän vertaisarviointikeskustelun tarkoituksena on antaa teille mahdollisuus jäsentää ja mallintaa **yhteistyömuodon** aikana tehtyä ylikunnallista työtä, sekä pohtia sen kehittämismahdollisuuksia. Vertaisarviointi toteutetaan ryhmähaastatteluna, jossa tutkija ei ole paikalla, vaan ryhmä keskustelee ohjeistuksen mukaisesti tutkijoiden antamista teemoista nauhoittaen keskustelunsa. Lisäksi **ryhmästä valittu kirjuri** kirjaa keskustelun kulun ydinasiat tietokoneelle tekstiksi. SYKE-hankkeen puolesta tutkija on varautunut olemaan puhelimella tavoitettavissa vertaisarvioinnin aikana mahdollisten kysymysten varalta.

Arviointi raportoidaan SYKE-hankkeen loppuraportin yhteydessä joulukuussa 2005.

#### **Kiitos osallistumisestanne ja innostavia hetkiä teemojen parissa!**

liite 1. ohjeet vertaisarviointimenetelmän toteuttamiselle

liite 2. nimilista

liite 3. keskusteltavat teemakysymyssivut (yhteensä 3)

(jatkuu)

Liite (jatkuu)

### Ohjeet vertaisarviointimenetelmän toteuttamiselle:

#### Valmistautuminen haastatteluun:

- käy läpi kysymyslomake itsekseksi ja vastaa kysymyksiin omasta näkökulmasta, tuo lomake mukana ryhmähaastattelutilanteeseen (myös tämä lomake palautetaan ryhmähaastattelussa tuotetun materiaalin kanssa Poskeen! Lomake palautetaan **nimettömänä!**)

#### Vertaishaastattelun käytännön järjestelyt:

- tarkoituksena on, että kaikki osallistuvat keskusteluun, ja tuovat esille erilaisia näkökulmiaan käsiteltävistä teemoista
- joukosta valitaan **kirjuri**, jonka tehtävänä on **kirjata ylös** käytyä keskustelua
- **kirjuri osallistuu itsekin keskusteluun** ja halutessanne kirjuria voi myös vaihtaa keskustelun aikana
- **Ryhmä keskustelee kysymyksestä, kirjuri kirjaa ylös ydinsanoja keskustelusta. Jokaisesta kysymyksestä käydyn keskustelun päätteeksi ryhmä yhdessä kirjurin kirjaamana kokoaa näkökulmiensa tietokoneelle ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä.**
- **kirjuri huolehtii tuotetun tekstin tallentamisesta** tietokoneen kovalevylle ja varmuuslevykkeelle
- haastattelu nauhoitetaan ja ryhmästä valitaan **nauhurivastaava**, joka huolehtii **nauhoituksen käynnistämisestä** ja siitä että nauhaa käännetään tarvittaessa.

#### Ajankäyttö:

- kirjuri seuraa ajankäyttöä vertaisarvioinnin aikana. Aikaa haastattelun toteuttamiseen varataan n. 1h. Tämä tarkoittaa kolmen teemakysymysryhmän kohdalla keskimäärin 20 minuuttia/teema. **AIKA ON OHJEELLINEN-TÄRKEINTÄ, ETTÄ ASIAT TULEVAT KÄSITELTYÄ!**

#### Kysymysten teemat ja niiden käsittely:

- kysymysten teemat ovat yksittäisillä sivuilla teemaryhmittäin.
- teemaryhmät/sivut käsitellään järjestyksessä yksitellen, ja teemoista keskustellaan ryhmässä
- mikäli joku kysymyksistä ei istu teidän toimintaanne/yhteistyöhönne mainitkaa siitä vastauksessanne (jokaiseen kysymykseen jonkinlainen kuittaus, että se on käsitelty!)

#### Kirjaaminen:

- keskustelua kirjataan koko ajan ylös esim. ranskalaisin viivoin. **Oleellista ei ole tuottaa valmista kaunokirjallista tai tieteellistä tekstiä**, vaan saada jokaisesta teemasta käydyn keskustelun **ydinasiat** esille.
- **Kirjaamisen tarkoituksena on poimia keskustelusta ydinasioita, ei kirjata sanasta sanaan. Keskeistä on keskustelun joustava eteneminen.**
- keskustelu kirjataan seuraavalla tavalla, **muista tallentaa koko ajan lähetetylle varmuuslevykkeelle! ESIM. kirjatkaa seuraavasti:**

#### käsiteltävä teema/esim. 1. lähtökohdat

- ranskalaisin viivoin keskustelun kulku/ydinasiat
- Yhteenvedo teemasta/keskeiset asiat teemasta ryhmän tuotoksena:

**Vertaisarvioinnin päätteeksi:** Nauhat ja paperille piirretyt kuvat, täytetty osallistujaluettelo sekä varmuuskopio tai käsin kirjoitetut vastaukset lähetetään mukana olevassa palautekuoressa Poskeen. Vertaisarvioinnin aikana kirjoitetut sähköisessä muodossa olevat tekstit lähetetään liitetiedostona teihin yhteydessä olleelle tutkijalle.

(jatkuu)

Liite (jatkuu)

**Vertaisarvioinnin jälkeen:** Menetelmästä pyydetään jälkikäteen jokaiselta osallistujalta palautetta sähköpostitse tutkimusryhmän toimesta.

**VERTAISARVIOINTIIN OSALLISTUJAT/SYKE-hanke**

**HANKE/VERKOSTO:**

**VERTAISARVIOINNIN**

**TOTEUTTA-**

**MISPVM.** \_\_\_\_\_

NIMI	TEHTÄVÄ	PUHELIN	S-POSTIOSOITE

(jatkuu)

Liite (jatkuu)

## VERTAISARVIOINTIKYSYMYKSET

**VASTATKAA OHEISIIN KYSYMYKSIIN TEEMARYHMÄ KERRALLAAN (YHT. 3 TEEMARYHMÄÄ), KUNKIN VASTAAMISEEN VARATKAA RYHMÄSSÄ N. 20 MIN. Sama lomake henkilökohtaisesti ja ryhmähaastattelussa!**

**Mitä ryhmää edustat: toimija, hallinto, päättäjä, ohjausryhmä, muu: \_\_\_\_\_**

**(ympyröi!)**

### Teemakysymykset I (n. 20 min.)

#### Yhteistyön käynnistyminen

Miksi tekemänne yhteistyö erityisvarhaiskasvatuksen alueella on **käynnistetty**?

Minkälainen ylikunnallisen yhteistyön tilanne oli **ennen** nykyisen yhteistyön käynnistymistä?

Minkälaisia **odotuksia** yhteistyölle oli **käynnistymisvaiheessa**?

Minkälaisia **vaikeuksia** yhteistyön **käynnistymisvaiheessa** oli?

Minkälaisia **etuja** yhteistyöllä **odotettiin** saavutettavan?

Minkälaisia hankaluuksia yhteistyön toteuttamiselle nähtiin käynnistymisvaiheessa?

(jatkuu)

Liite (jatkuu)

**Teemakysymykset II (n. 20 min.)  
Yhteistyön toteutuminen hankkeen aikana**

Mukana olevat **keskeiset** tahot ja toimijat?

Miten mukana olevat **toimijatahot valikoituivat** mukaan?

Onko toimijoita ollut **riittävästi hankkeessa**?

Ovatko hankkeen toimijatahot olleet **olennaisia** yhteistyön toteuttamisen näkökulmasta?

Minkälaisia **tavoitteita yksittäisillä toimijatahoilla** on ollut yhteistyölle hankkeen aikana?

Miten yhteistyö on **resursoitu**, arvioikaa resurssien riittävyyttä? (aika, raha, osaaminen, tilat jne.)

Minkälaista **tukea** osallistujat ovat saaneet osallistumiselle yhteistyöhön? (mitä ja keneltä?)

Mitä yhteistyöllä ylipäätään on tavoiteltu?

Millainen **on ollut yhteistyön kehittymisen** prosessi?

Millaista moniammatillista tai monitoimijaista (julkinen/yksityinen /järjestöt) yhteistyötä kuntien **sisällä** konkreettisesti on ollut erityisvarhaiskasvatuksen alueella hankkeen aikana?

Millaista **ylikunnallista (kuntien välillä)** yhteistyötä konkreettisesti on ollut erityisvarhaiskasvatuksen alueella hankkeen aikana?

- konkreettiset toiminta-/työmuodot (kuvaile tarkemmin)
- jos kokoonnutte: miksi, kuinka usein ja missä kokoonnutte. Mikä merkitys kokoonnutmisilla teille on?
- minkälaisia muunlaisia toimintamuotoja teillä on?
- minkälaisella kokoonpanolla yhteistyö toteutuu (onko rakenne pysyvä vai vaihtuva)
- kuka kutsuu koolle/on aloitteentekijä? Mikä **merkitys** on koollekutsujan roolilla?
- onko toiminnalla määritelty koordinoija? Mikä **merkitys** koordinoijalla on?

Jos **ylikunnallista** yhteistyötä **ei ole**, niin miksi?

(jatkuu)

Liite (jatkuu)

### **Teemakysymykset III (n. 20 min.)**

#### **Yhteistyön tulokset**

Minkälaista **yhteistyötä** yhteisessä hankkeessanne/toiminnassanne on?

Minkälaisia **tuloksia ja vaikutuksia** yhteistyö on tuottanut?

Minkälaisia **pysyviä** yhteistyökäytänteitä on syntynyt/syntymässä?

Mitä **muunlaista vaikutusta** toteutetulla yhteistyöllä on ollut?

Mitä **hyötyä, etua, haittaa, uhkaa ylikunnallisesta** yhteistyöstä on ollut?

Mitä vaikutuksia yhteistyöllä on ollut **mukana oleville toimijoille**?

Mitä vaikutuksia näette yhteistyöllä olevan **asiakkaille**?

Mitä **edellytyksiä** vaaditaan, että yhteistyö jatkuu?

#### **Malli/kuvio I**

Käydyn keskustelun pohjalta piirtäkää oma ehdotuksenne ylikunnallisesta mallista tällä hetkellä. (nopea hahmotelma!)

#### **Malli/kuvio II**

Mikäli tarvetta piirtäkää oma ehdotuksenne ylikunnallisesta mallista lähitulevaisuudessa. (kehittämisisideanne)

---

#### **Kiitos osallistumisesta!**

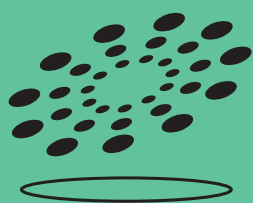
Tarvittaessa otamme teihin vielä jälkikäteen yhteyttä seuraavissa asioissa:

#### **Jälkikysely**

jokaiselle osallistujalle sähköinen jälkikysely menetelmästä ja täydennettävät asiat (mitä jäi sanomatta)

ISSN 1458-5375

ISBN 952-5441-20-2



Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus