

Kaakkois-Suomen sosiaalialan
osaamiskeskuksen julkaisuja
A. 8:2014

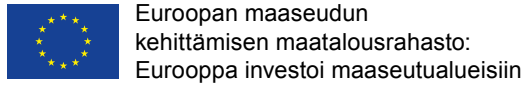


Kumppanuus- käsikirja

näkökulmia monitoimijaisen
yhteistyön kehittämiseen

Heini Maijanen ja Pirkko Haikara

MontEri



KIRJOITTAJAT

Heini Maijanen ja Pirkko Haikara

GRAAFINEN SUUNNITTELU,

KUVITUS JA KANNEN KUVA

Petri Hurme, Vinkeä Design Oy

JULKAISIJA

Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy

Socom

Laserkatu 6

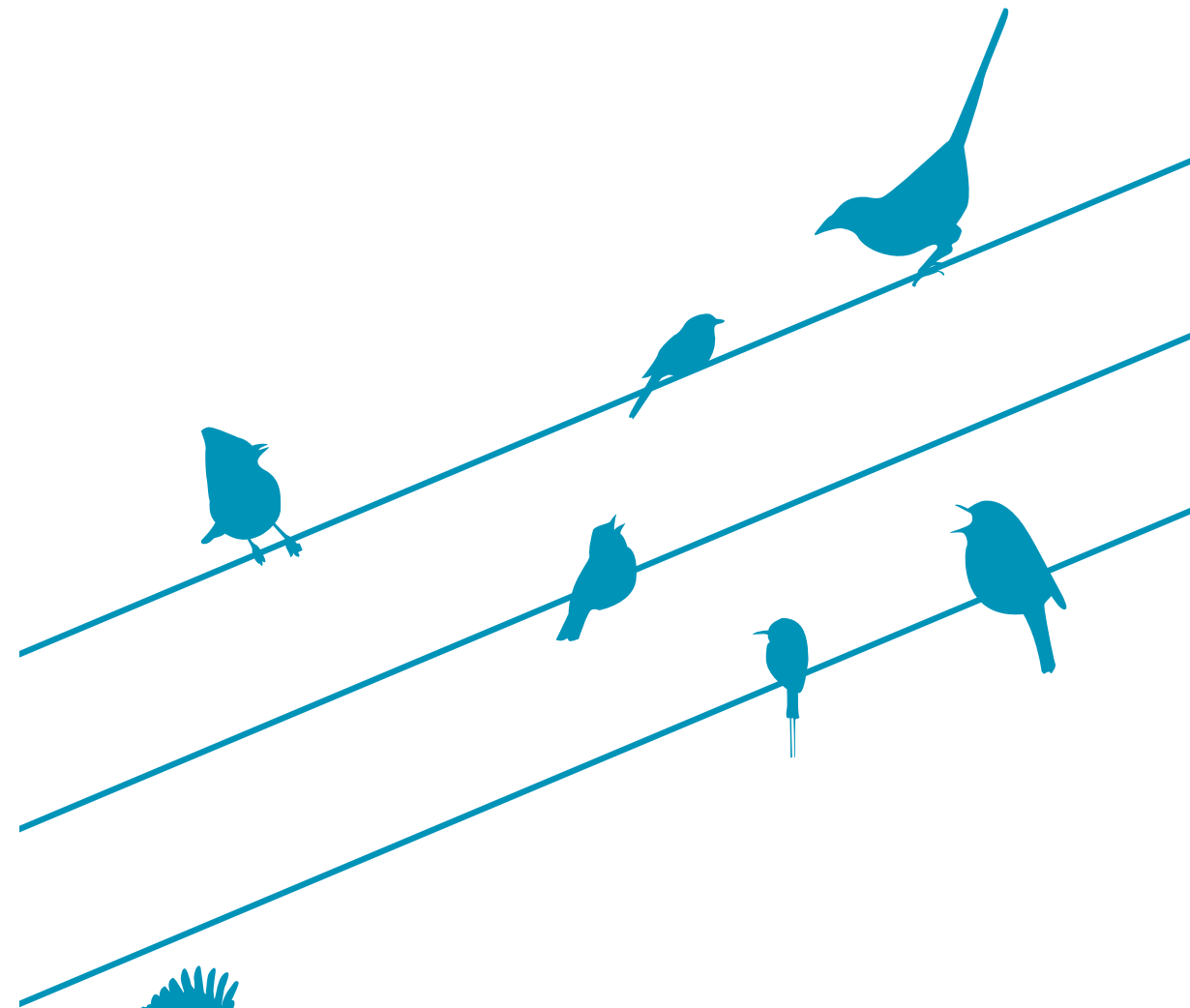
53850 Lappeenranta

Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen

julkaisuja A. 8:2014

ISSN: 1796-9077

ISBN: 978-952-5463-24-8



Kumppanuus- käsikirja

näkökulmia monitoimijaisen
yhteistyön kehittämiseen

Sisältö

1. Johdanto.....	6
2. Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus.....	9
2.1 Yhteistyö.....	10
2.2 Verkostot.....	11
2.3 Kumppanuus.....	12
3. Kumppanuusprosessin vaiheet.....	17
3.1 Kumppanuuden tunnusteluvaihe.....	18
3.2 Kumppanuuden vakiinnuttamisen vaihe.....	19
3.3 Toiminta- ja toimeenpanovaihe.....	21
3.4 Päättämis- ja uusiutumismvaihe.....	22
4. Luottamuksen rakentuminen, dialogisuus vuorovaikutuksessa ja oppiminen.....	24
4.1 Nopea ja pitkäaikainen luottamus.....	25
4.2 Vuorovaikutuksen ulottuvuudet.....	25
4.3 Dialogisuus vuorovaikutuksessa.....	27
4.4 Kumppanuus oppimisprosessina.....	29
5. Järjestöjen ja kuntien kumppanuus.....	31
5.1 Kumppanuuden tyypit.....	32
5.2 Järjestöt kumppaneina.....	35
5.3 Kunta kumppanina.....	36
6. Miksi kumppanuutta?.....	39
7. Tapausesimerkit kumppanuuden kehittämiskokeiluina.....	42
7.1 Yhteistyön kehittäminen arvoverkon avulla.....	43
7.2 Asukkaiden ja asuinalueen toimijoiden kuulemisen pilotit.....	52
8. Kehittämiskokeiluissa ja -kokeiluista opittua.....	58
8.1 Arvoverkkotyöskentely.....	59
8.2 Dialogiset kohtaamiset.....	62
9. Pohdintaa.....	65
Kirjallisuus.....	68



1.



Johdanto

MontEri-hankkeen (Monitoimijamallit maaseudun sosiaalisen hyvinvoinnin vahvistamiseksi) 2012–2014 yhtenä tavoitteena oli kehittää järjestöjen, yhdistysten, oppilaitosten, yritysten ja kuntatoimijoiden tuloksellista, avointa ja kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä. Tähän kumppanuuskäsikirjaan on koottu perustietoa tutkimukseen ja hankkeen kokemuksiin pohjautuen, mitä kumppanuudella oikeastaan tarkoitetaan, minkälaisen prosessin kautta sitä voidaan rakentaa, mitkä elementit siinä ovat keskeisiä ja miksi tässä ajassa kumppanuudesta on tärkeä puhua. Tämä julkaisu on tarkoitettu monitoimijaisen yhteistyön kehittämisen tueksi kunnille, järjestöille, oppilaitoksille, yrityksille ja muille kumppanuuksien kehittämistä kiinnostuneille.

Eri sektoreiden välinen yhteistyö on noussut keskeiseen asemaan yhteiskunnallisten ongelmien monimutkaistuessa ja toimintaympäristöjen muuttuessa. Kuntakeskeisten toimintamallien sijaan etsitään yhä enemmän monitoimijamalleja, joissa kaikkia käytössä olevia paikallisia voimavaroja ja osaamispotentiaalia hyödynnetään alueen asukkaiden hyvinvoinnin turvaamiseksi. Monitoimijamalleissa palvelujen tarjoajina ovat kuntien lisäksi järjestöt, yhdistykset, yritykset, oppilaitokset ja seurakunta. Palvelujen lisäksi monitoimijamalleissa korostuu muu kansalaisten hyvinvointia tukeva toiminta – kuten vapaaehtoistyö, vertaistuki, kansalaisten omaehtoinen toiminta sekä osallisuuden ja toimijuuden tukeminen. (Möttönen & Niemelä 2005, 54–55; Möttönen 2012.)

MontEri-hankkeen aikana selvitettiin niin kuntatoimijoiden kuin järjestötoimijoiden näkemystä monitoimijaisesta yhteistyöstä Kaakkois-Suomessa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan opiskelija Emilia Pakkanen (2013) selvitti kandidaatin tutkielmaansa varten, millaista yhteistyö järjestöjen kanssa on tällä hetkellä kuntatoimijoiden näkökulmasta ja mitä ajatuksia heillä on järjestöyhteistyön kehittämistä tulevaisuudessa. Pakkanen tutkimus ja hankkeen aikana tehty järjestöyhteistyökysely (Maijanen 2013) osoittivat samaa: niin kunta-järjestöyhteistyötä kuin järjestöjen keskinäistä yhteistyötä leimaa sattumanvaraisuus. Kiinnostusta suunnitelmallisemmän yhteistyön kehittämiseen on, mutta sen käynnistäminen on koettu hankalaksi. Suuri kysymys onkin, miten yhteistyötä saataisiin kehitettyä niin, että toiminta aidosti hyödyttäisi kaikkia osapuolia.

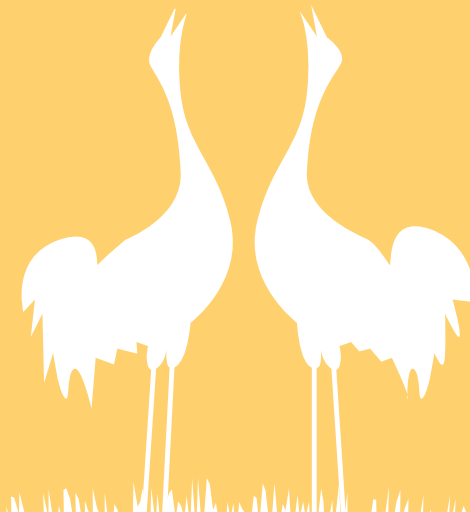
Hankkeen aikana käynnistettiin useita kehittämiskokeiluja, joissa tavoitteena oli saada eri sektoreiden toimijat motivoitumaan yhteistyöstä ja etsimään yhteistyöasetelmia yhteiseksi hyväksi, löytämään toisiaan täydentäviä resursseja ja itselleen sopivia yhteistyökumppaneita sekä käynnistämään vuoropuhelua

alueen toimijoiden kesken. Julkaisun luvut 2–6 keskittyvät omien kehittämiskokeilujemme kannalta keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen kumppanuuden rakentumisesta. Luvussa 7 kuvataan arvoverkko työskentely ja dialogisen kohtaamisen menetelmät, joita hyödynnettiin hankkeen aikana yhteisen edun etsimisessä ja vuoropuhelun käynnistämisessä monitoimijaisessa yhteistyössä. Luvussa 8 arvioidaan näiden menetelmien soveltuvuutta erilaisissa tilanteissa ja muita menetelmiin liittyviä etuja, huomioita ja mahdollisia haasteita.

Kumppanuuden kehittämiseksi on mahdotonta antaa sellaista suoraviivaista ohjenuoraa, joka olisi sovellettavissa kaikissa tilanteissa. Monitoimijaisen yhteistyön rakentaminen on aina kontekstisidonnaista. Muualla hyväksi koetusta voi ottaa oppia, mutta se ei välttämättä ole sellaisenaan suoraan siirrettävissä paikalliseen tarpeeseen. Toimijat, alueen infrastruktuuri, historiallinen kehitys ja paikalliset asukkaat sekä heidän tarpeensa muokkaavat yhteistyörakenteista aina erilaisia. Emme siis tarjoa tässä käsikirjassa yhtä mallia, miten kumppanuuden polulla tulisi edetä. Esitämme enemmänkin näkökulmia rikastuttamaan ajattelua sekä kuvaamme omassa työssämme hyväksi havaittuja menetelmiä, joiden soveltamiseen haluamme kannustaa toimijoita myös jatkossa.

2.

Yhteistyö, verkostot ja kumppanuus



MontEri-hankkeen aikana käsitteet yhteistyö, verkosto ja kumppanuus vilisivät ihmisten puheissa sekä kirjoitetussa tekstissä rinnakkain, päällekkäin ja ristiin erilaisissa yhteyksissä. Käsitteiden sekamelska hämärsi, mitä niillä kulloinkin tarkoitetaan. Näiden käsitteiden moniselitteiset ja toisiinsa kytkeytyvät merkitykset myös hankaloittavat niiden määrittelyä. Kun puhutaan kumppanuudesta, täysin tarkkarajaiseen määrittelyyn ei ole järkevää edes pyrkiä, koska silloin helposti rajataan kumppanuus tarkoittamaan vain tietyn tyyppisiä tapauksia. Kumppanuuksien kirjo on kuitenkin huomattavan suuri ja niiden maailma varsin moninainen. (Mustakangas, Kiviniemi & Vihinen 2003, 48–49.)

Selvää on, että kumppanuuden käsite on epämääräinen. Kumppanuutta käsitellään eri tieteenalioilla (liiketalous-, sosiaali- ja kasvatustieteet) hiukan erilaisista näkökulmista. Kaikissa tieteissä tarkastelussa on kuitenkin kahden tai useamman tahon välinen suhde ja tämän suhteen rakentuminen ja ylläpitäminen sekä niihin vaikuttavat tekijät. (Häggman-Laitila, Rekola & Teräs 2013.)

Vaikka käsitteille yhteistyö, verkosto ja kumppanuus ei ole olemassa yhteisesti sovittuja määritelmiä, tehdään tämän julkaisun alkuun pieni käsitteellinen analyysi kirjallisuuden ja MontEri-hankkeen kokemusten pohjalta, mitä kulloinkin käsite pitää sisällään ja miten käsitteet kytkeytyvät toisiinsa.

2.1 Yhteistyö

Yhteistyö on varsin yleisesti käytetty käsite, jolla yleensä viitataan vapaaehtoiseen ja epämuodolliseen yhteiseen toimintaan osapuolten kesken. Sen ajallinen kesto on usein epäselvää, samoin kuin yhteiset tavoitteet. Yhteistyössä voi hyvinkin korostua toimijoiden omien tavoitteiden saavuttaminen yhteisten tavoitteiden sijaan.

MontEri-hankkeen aikana kartoitettiin kaakkoissuomalaisten yhdistysten yhteistyömuotoja keväällä 2013 sähköisellä kyselyllä. Yhteistyön muodoissa korostui operatiivinen ja satunnainen yhteistyö, kuten yhteiset tapahtumat, talkoot, tilojen yhteiskäyttö ja yhteiset koulutukset. Hankkeen aikana huomattiin, että niin järjestöjen keskinäinen kuin järjestöjen ja alueen kuntien tai oppilaitosten välinen yhteistyö on helposti satunnaista ja riippuvaista henkilötason suhteista. Yhteistyöstä puhutaan paljon, mutta se usein pelkistyy pelkäksi puheeksi tai suunnitelmiksi yhteisestä toiminnasta. (Maijanen 2013; Ek ym. 2013.) Valitettavasti tällainen ”retorinen yhteistyö” on ehkä kaikkein yleisin kumppanuuden tyyppi (Siltanen & Kolehmainen 2011, 31).

Yhteistyön lähikäsitteitä ovat yhteistoiminta, koordinaatio, yhteisyritys, allianssi, verkosto, koalitio ja kumppanuus (Aira 2012, 16–18). Yhteistyön voidaan ajatella olevan kumppanuuden jonkinasteinen alkuvaihe. Kumppanuudesta voidaan puhua ja sitä tarvitaan siinä vaiheessa, kun yhteistyössä on edetty alkua pidemmälle. Eli kun sattumanvaraisesta yhteistoiminnasta halutaan edetä pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen yhteiseen toimintaan ja tähän ollaan valmiita panostamaan niin aikaa kuin energiaakin. On tärkeää ymmärtää, että kumppanuudetkaan eivät muodostu puhtaalta pöydältä, vaan toimijoilla on usein orastavan yhteistyön kautta aikaisempia käsityksiä toisistaan sekä ennakkokäsityksiä, jotka saattavat vaikeuttaa tai edistää kumppanuuden rakentumista. (Londes & Skelcher 1998, 323; Viirikorpi 2004, 32.)

2.2 Verkostot

Kirjallisuudessa verkostoa pidetään eräänlaisena pohjakäsitteenä erilaisille kumppanuuksille (Heimo & Oksanen 2004; Kiviniemi & Saarelainen 2009; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010). Verkostot ovat väljiä ratkaisuja, joissa korostetaan luottamusta, osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta. Verkostomaiseen yhteistyöhön liitetään usein myös epämuodollisempia yhteistyön ominaisuuksia, kuten vapaaehtoisuus, joustavuus, satunnaisuus ja itseohjautuvuus (Suominen 2007).

Verkostomainen kehittämisprosessi alkaa verkoston kokoamisesta ja keskinäisen luottamuksen rakentamisesta. Koska verkostoa, sen toimintaa, rakennetta ja tarkoitusta

Verkostojen pullonkaulat:

1. **keinotekoisuus:** toimijoiden yhteistyöstä tulee itsetarkoitus
2. **yhteensopimattomuus:** organisaatiot tai avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään
3. **eristäytyminen:** keskitytään organisaation sisäisiin asioihin, eikä suuntauduta ulospäin
4. **informaation panttaaminen:** ei jaeta tietoa
5. **epäluotettavuus**
6. **kurittomuus:** ei kunnioiteta yhteisiä sääntöjä
7. **ymmärtämättömyys:** ei ymmärretä toisten lähtökohdita, strategioita ja tavoitteita
8. **sitoutumattomuus:** ei sitouduta yhteiseen hyvään
9. **resurssien puute**
10. **oppimattomuus:** ei osata hyödyntää omia eikä muiden kokemuksia, eikä sisällyttää uutta omaan toimintaan
11. **foorumien vähäisyys tai toimimattomuus**
12. **työnjaon selkiintymättömyys**

(Linna & Sotarauta 2000, 43–44)

tuotetaan ennen kaikkea sen toimijoiden vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa, on luottamuksella keskeinen sija verkostojen toimivuudessa. Verkostoitumisessa yhteistyön hyötyjen avautuminen verkoston jäsenille vie usein aikaa ja vaatiikin toimijoilta kärsivällisyyttä pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Järvensivu ym. 2010, 30).

Verkostosuhde siis ymmärretään monien toimijoiden välisenä luottamukseen perustuvana suhteena. Kumppanuus sitä vastoin ymmärretään verkostosuhdetta valikoituneempana suhteena, rajatumpana ja vielä selkeämmin konkreettiseen tavoitteeseen tähtäävänä yhteistoimintana. (Heimo & Oksanen 2004; Kiviniemi & Saarelainen 2011.)

Verkostoissa tyypillistä voi olla se, että verkostoyhteydet ovat todellisuudessa enemmänkin tiettyjen yksilöiden välisiä yhteyksiä, eikä yhteistyö välttämättä ole nähtävissä syvällä organisaatioiden sisällä. Tällainen väljä verkostoituminen voi olla omiaan luomaan maaperää mahdollisille tuleville yhteishankkeille, mutta ei sellaisenaan vielä riitä strategisen yhteisen haasteen ratkaisemiseen tai muutoksen aikaansaamiseen. (Engeström 2006, 18–19.)

Verkostojen johtaminen on enemmänkin koordinaatiota ja mahdollistamista, eli tilanteiden luomista ja tuen antamista tarvittaessa. Kysymys on prosessin ja voimavarojen hallinnasta. (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 47–48.)

2.3 Kumppanuus

Kumppanuuskin voidaan käsittää tietyntyyppiseksi joko virallistetuksi tai tavoitteelliseksi verkostoksi. Kumppanuudelle ja verkostoille yhteistä on se, että molemmat ovat sosiaalisia rakenteita, joiden tarkoituksena on mahdollistaa yhteistyö osapuolten välillä (Aira 2012, 18; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 40). Kirjallisuuden perusteella yleisesti ajatellaan, että kumppanuuden tulee sisältää seuraavat elementit:

1. yhteisesti jaetut tavoitteet
2. yhteinen päätöksenteko
3. matala-hierarkkiset ja horisontaaliset rakenteet ja prosessit
4. luottamukseen perustuvat suhteet osapuolten välillä
5. synergiaedut osapuolten välillä
6. jaettu vastuu tuloksista ja seurauksista

Kumppanuus on siis verkostomaisen yhteistyön tavoin luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jossa nojataan sosiaalisiin ohjausvoimiin (hyvä tahto, yhteisen hyvän edistäminen, tietty arvopohja, psykologinen sopimuksellisuus ja luottamus). Kumppanuuteen sisältyy siis vastavuoroisuus, mutta myös määrätty sosiaaliset normit. Yksinkertaistetusti vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki osapuolet osallistuvat tasapuolisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vastavuoroisuuden ideaalitalanne on win-win -tilanne kaikkien osapuolten kesken. Vastavuoroisuuden rakentaminen on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Tasapuolisuuden tunnetta voi olla vaikea löytää etenkin silloin, jos verkoston jäsenten organisaatiot ovat toimintatavoiltaan erilaiset ja toisella on annettavanaan huomattavasti enemmän resursseja kuin jollakin toisella. Järjestöjen ja julkisen sektorin kumppanuuden rakentamista hidastaa usein juuri niiden erilaiset toimintatavat ja luonteeltaan erilaiset resurssit. Julkisen sektorin resursseissa painottuu aineelliset voimavarat (raha, palvelut) kun taas yhdistysten resurssit painottuvat aineettomiin voimavaroihin (ruohonjuuritason tieto asiakkaista, vertaistuki). Erilaisten resurssien näkyväksi tekeminen ja analysointi ovatkin kumppanuuksien kehittämisessä erittäin tärkeitä. (Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011; Suominen ym. 2007; Thomson & Perry 2006.)

Kumppanuuteen ei voi kiirehtiä, vaan se on prosessi, joka vie aikaa, kuten verkostojenkin kehittyminen. Luottamus ja hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat ajan myötä positiivisten kokemusten kautta ja tutustumalla toisiinsa. Lyhytaikaista, kertaluonteista tai pienimuotoista yhteistyötä varten ei kannata lähteä kehittämään kumppanuutta. Kumppanuuden kehittäminen vaatii resursseja – ennen kaikkea aikaa ja energiaa. Ongelmallista onkin motivoida toimijat pitkäjänteiseen prosessiin. Organisaatiot haluaisivat usein saada heti näkyviin antamastaan panostuksesta koituvia hyötyjä. Kumppanuuden alkuvaiheessa on aina riskinsä ja tämän vuoksi organisaatiot eivät ole alussa kovinkaan hanakointa panostamaan resurssejaan kumppanuuden rakentamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa todetaankin, että yleensä silloin kun organisaatiot ovat valmiita näihin panostuksiin, voidaan itsessään puhua jo kumppanuudesta. Tämä kertoo siitä, että tällöin toimijat ovat ymmärtäneet kumppanuuden kautta saatavan lisäarvon. (Thomson & Perry 2006.)

Kumppanuudelle olennaista on osapuolten toiminnan koordinaatio (Viirkorpi 2004, 8). Eri tieteenaloilla on erilaisia käsityksiä siitä, kuinka vahvaa koordinaatiota kumppanuus tarvitsee tuekseen. Selvää kuitenkin on, että kumppanuus ei ole itseohjautuva, vaan tarvitaan jonkinasteista ohjausta, jotta osataan suunnata resurssit kohti yhteistä tavoitetta. Ohjausta tarvitaan siihen, että roolit ja vastuut saadaan selkeästi jaettua, uskalletaan rikkoa rajoja, toimitaan yhteisen

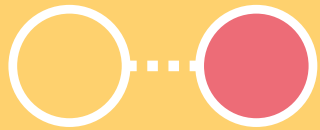
- 1. Pitkäaikainen yhteistoimintamalli**
 - Edellyttää yhteistä visiota ja välietappeja, joiden avulla kumppanuuden saavutuksia seurataan
- 2. Yhdenvertaiset osapuolet**
 - Osapuolilla on toisiaan täydentävää osaamista ja resursseja
 - Kumppanuus ei ole yhden osapuolen ylivaltaa tai ylipäänsä hierarkian rakentamista
- 3. Yhteinen laaja strateginen haaste**
 - Tunnistettu haaste on yhteinen kaikille kumppanuusosapuolille
 - Tärkeää on haasteen jatkuva yhteinen erittely, kuvaaminen ja täsmentäminen, jotta se ei hajoa irrallisiksi erillistehtäviksi
- 4. Rajojen ylittäminen**
 - Edellytyksenä on rajojen ylittäminen, läpinäkyvyys ja läpikuljettavuus fyysisillä, sosiaalisilla, virtuaalisilla ja diskursiivisilla rajavyöhykkeillä
 - Muutosta tarvitaan koko taustaorganisaatiossa (organisaatio- ja hallintorakenteet, politiikat ja strategiat, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät)
- 5. Jaettu vastuu ja jatkuva arviointi**
 - Vastuu toiminnan kehittämisestä jakautuu kaikille osapuolille
 - Toiminnan jatkuva kriittinen arviointi mahdollistaa toimintatapojen ja tuotoksien muokkauksen ja muutostarpeiden kohtaamisen
- 6. Yhteiset tiedonhallinnan ja neuvottelun välineet**
 - Yksinkertaisia perusratkaisuja, kuten yhteisten kokousasioiden esittämistä siten, että kaikki osapuolet voivat ymmärtää, mistä puhutaan
- 7. Ennakoivia sopimuksia**
 - Sopimuksilla linjataan osapuolten velvollisuudet sekä yhteistoiminnan tavoitteet ja muodot
 - Ennakoivat sopimukset poikkeavat perinteisistä kertaluonteisista sopimuksista muistuttaen yhteisiä suunnitelmia, mutta sisältävät myös osapuolten etuja turvaavia sitoumuksia

konkreettisen toimintasuunnitelman mukaan ja varmistetaan toimiva kommunikaatio. Tutkimukset osoittavat, että kumppanuudessa tavoitteet saavutetaan parhaiten silloin, kun löydetään sopiva koordinaation ja hierarkian taso sekä sosiaalinen ohjauksellisuus (Thomson & Perry 2006). Kumppanuudessa keskeistä on siis jonkin asteinen sopimuksellisuus ja tämä osaltaan erottaa kumppanuuden verkostoista. Voidaan kuitenkin ajatella, että kumppanuus on eräänlainen organisoitu verkosto. Monilukuisten toimijoiden kesken syntyvässä kumppanuudessa kyse on enemmänkin verkostoista (Viirakorpi 2004, 8).

Kumppanuuden on todettu tarkoittavan myös toimijoiden pitkäkestoista liittoumaa, jonka avulla pyritään ratkaisemaan jokin yhteinen strateginen haaste (Engeström 2006, 19). Kumppanuudessa toimintaa pyritään siis koordinoimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Eittämättä suurin haaste on löytää tasapaino organisaatioiden omien tavoitteiden ja kumppanuuden keskiössä olevien yhteisten tavoitteiden välillä. Ensimmäinen askel kumppanuuden polulla tulisikin olla se, että kukin toimija selkiyttää oman perustehtävän ja tavoitteet. Ja vielä niin, että kaikilla organisaation tasoilla on sama näkemys siitä, missä itse ollaan, mihin pyritään, missä asioissa ja tehtävissä tarvitaan kumppanuutta ja millaista kumppanuutta haetaan. (Viirakorpi 2004, 13.) Olennaista kumppanuudessa on myös lisäarvon syntyminen eri osapuolille. Lisäarvo perustuu ennen kaikkea osapuolten yhteisten etujen etsimiseen ja tämän myötä oppimiseen (Mustakangas ym. 2003, 62). Kumppanuuteen kuuluu Engeströmin (2006) mukaan kuviossa 1. esitetyt tunnuspiirteet:

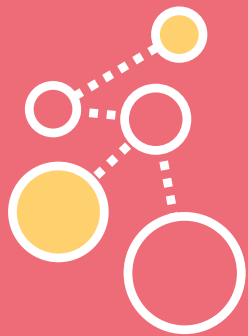
Tiivistys

- Yhteistyö on rakenteeltaan löyhin toimintatapa, joka ei välttämättä edellytä osapuolilta vastaavaa pitkäjänteistä sitoutumista kuin verkostomainen työ tai kumppanuus. Yhteistyössä voi olla mukana lukuisia toimijoita ja toimijoiden yhteiset tavoitteet voivat olla epäselvät.
- Verkostot vaativat toimiakseen jo syvempää luottamusta ja vastaavuoroisuutta. Olennaista verkostoissa on toimijoiden välinen viestintä ja vuorovaikutus. Verkostoissa voi olla monia toimijoita ja niissä luodaan usein pohjaa tuleville yhteishankkeille.
- Kumppanuudessa kyse on selkeästi rajatun joukon yhteisesti koordinoituna toiminnasta yhteisen strategisen haasteen ratkaisemiseksi.



Yhteistyö

- löyhää, epämuodollista yhteistoimintaa
- ajallinen kesto voi olla epäselvä
- omat tavoitteet voivat mennä yhteisten edelle
- voi koskea lukuisia toimijoita



Verkosto

- vapaamuotoista, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistoimintaa
- rakentuu toimijoiden vuorovaikutuksessa
- luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen toimii usein maaperänä tuleville yhteishankkeille
- monitoimijaista
- hyödyt voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua



Kumppanuus

- toiminnan koordinoiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- resurssien täydentävyys
- vastavuoroinen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde
- synnyttää lisäarvoa osapuolille (oppiminen)
- vaatii oman prosessin kehittyäkseen
- yhteinen päätöksenteko ja jaettu vastuu tuloksista/seurauksista

3.

Kumppanuus- prosessin vaiheet





Kumppanuutta ei solmita, vaan sitä rakennetaan pitkäjänteisen prosessin kautta, jossa on hahmotettavissa ainakin neljä eri vaihetta. Kirjallisuudessa vaiheita on nimetty hiukan eri tavoin. Tässä raportissa käytetään Kiviniemen & Saarelaisen (2009, 46–47) jaottelua kumppanuuden vaiheista:

1. tunnusteluvaihe,
2. vakiinnuttamisen vaihe,
3. toiminta- ja toimeenpanovaihe sekä
4. päättämis- ja uusiutumisasihe.

Käytännössä kumppanuustapaukset ja niiden kehitysvaiheet voivat poiketa paljonkin toisistaan ja sisältää moninaisen kirjon erilaisia vaiheita.

MontEri-hankkeen kumppanuuskokeiluissa ei hankkeen lyhyen ajallisen keston vuoksi päästy seuraamaan muita vaiheita kuin kumppanuuden tunnusteluvaihetta. Hankkeella oli kuitenkin keskeinen rooli toimijoiden yhteen saattamisessa, toisiinsa tutustumisessa ja kokoamisessa tietyn aihepiirin äärelle. (vrt. Heimo & Oksanen 2004.) Kumppanuutta ei synny, elleivät toimijat löydä toisiaan.

3.1 Kumppanuuden tunnusteluvaihe

Kirjallisuudessa kumppanuuden tunnustelun vaihetta pidetään kaikkein tärkeimpänä vaiheena ja tähän kannattaa panostaa. Tässä vaiheessa etsitään toimijoiden yhteistä etua. Tunnusteluvaihe on vielä pitkälti keskusteluyhteyden luomista ja näkemysten vaihtoa ilman pitkälle meneviä odotuksia. Kun erilaisista taustoista ja toimintakulttuureista tulevia toimijoita kootaan yhteen, tarvitaan paljon aikaa yhteiseen tutustumiseen, luottamuksen herättämiseen, yhteisten näkemysten ja tavoitteiden löytymiseen sekä sitoutumiseen. Kumppanuuden tunnusteluvaihe on usein verkostomaista työskentelyä, jossa osapuolten vuorovaikutus on vielä epävirallista ja henkilökohtaista.

MontEri-hankkeen aikana järjestettiin lukuisia avoimia foorumeita, keskustelutilaisuuksia ja toimijoiden kohtaamisia, joissa keskusteltiin asukkaiden palvelutarpeista ja toiveista, tunnistetuista hyvinvoinnin palveluaukoista ja osallistujien käytössä olevista voimavaroista sekä tunnusteltiin toimijoiden yhteistyön rakentamista. Tämä kumppanuuden tunnusteluvaihe on tärkeä toimijoiden henkilökohtaisten suhteiden luomisen kannalta. Tilaisuuksissa osallistujille

alkaa hahmottua, mitä mahdollisuuksia toimijat voivat tarjota toisilleen. Kumppanuuden rakentamisen alkuvaiheessa tieto ja uskomukset toisista ovat avainasemassa. Tässä vaiheessa siis arvioidaan toisesta saatavia hyötyjä ja haittoja.

Vaikka kumppanuuden tunnusteluvaiheessa varsinainen johtamistarve on vähäinen, tarvitaan kuitenkin yhteen kokoavaa tahoja, joka kutsuu kiinnostuneita mukaan, tuottaa ideaituja käsiteltäväksi, auttaa yhteisen tulokinnan luomista, helpottaa yhteydenpitoa ja vauhdittaa asioiden käsittelyä (Viirkorpi 2004, 18–19). MontEri-hankkeen kaltaisia hankkeita tarvitaan mielestämme jatkossakin verkostojen kokoamiseen ja vuoropuhelun mahdollistamiseen sekä konkreettisten kohtaamisten ja foorumien järjestämiseen. Hanke toimi veto- ja koordinoitavuudessa eri tilaisuuksissa, joissa kehiteltiin yhteisiä ideoita ja sovittiin niiden eteenpäinviemisestä.

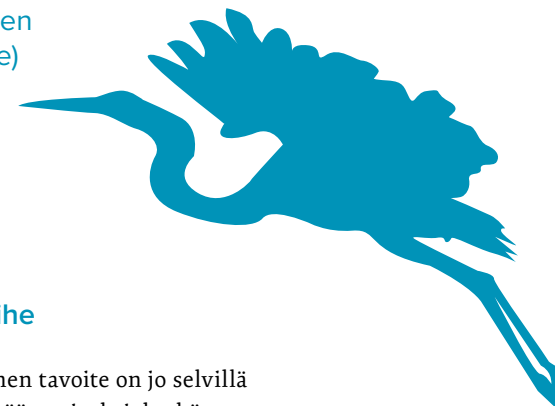
Kumppanuuden tunnusteluvaiheen aikana tulee saada Viirkorven (2004, 19) mukaan selville:

- » yhteisen kehittämisen tarpeet ja yhteinen näkemys päämäärästä (yhteinen tavoite)
- » toimijoiden intressien yhtymäkohdat
- » toimijat, jotka ovat jatkossakin mukana kehkeytyvän tavoitteen edistämässä
- » ydinjoukko ja mahdollinen veturi

3.2 Kumppanuuden vakiinnuttamisen vaihe

Kumppanuuden vakiinnuttamisen vaiheessa yhteinen tavoite on jo selvillä ja työestetään yhteinen suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi: ketkä ovat mukana, miten ja millä panostuksella. Tässä vaiheessa luodaan myös suuntaviivat tuleville vuosille. Yhteistyössä on siis edetty siihen pisteeseen, että on tarpeen sopia kumppanuuden ohjaus- ja päätöksentekorakenteesta: eli kuka kantaa kokonaisvastuun, ja millä rooleilla, vastuilla ja tehtävänjoilla

Yhteisen tavoitteen tunnistamista auttaa yhteisten asiakkaiden tunnistaminen. Asiakas voi olla konkreettinen, kuten vanhuspalvelujen asiakas tai abstraktimpi kuten tietyn kunnan alueella asuvat asiakkaat.



muut ovat mukana sekä mistä resurssit tulevat ja kuka niiden suuntaamisesta vastaa. (Viirkorpi 2004, 13-14.)

Enää ohjausjärjestelmäksi ei riitä, että sovitaan yhteisymmärryksessä koolle-kutsujasta ja seuraavan tapaamisen sisällöstä palaverin päätteeksi (Heimo & Oksanen 2004, 62-63). Kumppanuuden verkostomaisuudesta on siirrytty kohti organisaatiomaisuutta, mutta virallistamisen aste voi vaihdella paljonkin tapauksesta toiseen. Virallistaminen voi kuitenkin lisätä kokemusta toiminnan selkeydestä ja vastuullisuudesta (Lowndes & Skelcher 1998). Kumppanuuden rakenteisiin kuuluu niin kirjoitetut kuin kirjoittamattomatkin sopimukset. Kumppanuuden vakiinnuttamisen vaihetta voidaan kutsua myös kumppanuuden virallistamisvaiheeksi (Hyyryläinen & Luostarinen 2000, 58-68).

Vaikka ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeisellä sijalla kumppanuuksien

Kuvio 3. Erilaisia johtamisrakenteita kumppanuuksien johtamiseen (mukaillen Viirkorpi 2004)

Rinnakkaisjohtaminen

- emo-organisaatioista nimetyt johtajat johtavat yhdessä toimintaa

”Kahden hatun”-malli

- emo-organisaatioista nimetyt johtajat johtavat toimintaa vuoron perään (esim. vuosittain)

Projektiorganisaatio

- luodaan tilapäinen rakenne, jossa toimii eri tasoisia johtoelimiä tai ryhmiä

Yhdennetty johtamisrakenne

- ankkuroituu jonkin emo-organisaation omaan johtamisrakenteeseen
- kumppaneilla on edustajia prosessin kokonaisuutta koordinoivissa johto- ja ohjausryhmissä

Erillinen yhteisorganisaatio

- perustetaan juridisesti itsenäinen organisaatio (esim. yhdistys, säätiö, yritys)
- luodaan tähän organisaatioon johtamisrakenteet, kuten mihin tahansa uuteen organisaatioon

rakentamisessa, tarvitaan muutosta myös taustaorganisaatiossa ja erityisesti johtotason sitoutumista yhteiseen tekemiseen sekä ohjausjärjestelmiä, jotka tukevat yhteistä tekemistä (Heimo & Oksanen 2004, 54-55). Kumppanuuden johtaminen voi vaihdella aina yhteisten johtoelimien rakentamisesta tiimimäiseen itseohjautuvuuteen. Johtotaso ja suoritustaso voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia. Usein kumppanuuden yhdistävä voima löytyy suoritustason vetäjistä (Mustakangas ym. 2003, 65).

Tutkimukset eri sektoreiden välisistä kumppanuuksista osoittavat, että yleisimmät haasteet ilmenevät usein kumppanuuden johtamisessa - johtamisrakenteet puuttuvat tai johtamisen käytännöt ovat epäselvät. Näiden puuttuminen puolestaan heijastuu siihen, että ongelmia syntyy yhteisten suuntaviivojen hahmottamisessa, resurssin tehokkaassa käytössä, roolien ymmärtämisessä ja tiedon jakamisessa. Toiseksi yleisimmät haasteet ilmenevät siinä, että organisaatioilla on erilaiset tavoitteet, arvot, kieli, toimintakulttuuri ja käytännöt. (Grudinschi ym. 2012.) Vaikka kumppanuudessa tulee miettiä johtamis- ja ohjaamisrakenteita, on samanaikaisesti muistettava, että kumppanuus on luonteeltaan orgaanista, sisäisesti kasvavaa ja jäsentyvää, se ei ole mekaanista, ulkoa ohjattua toimeenpanoa tai rutiinia (Hyyryläinen & Luostarinen 2000, 68). Kuviossa 3 on kuvattu esimerkkejä kumppanuuden johtamismalleista.

Kumppanuuden vakiinnuttamisen vaiheessa (mukaillen Mustakangas ym. 2003, 64-66):

- » tehdään päätöksiä organisoitumisesta ja toimintalinjoista: miten koordinoidaan
- » tehdään henkilövalinnat ja sovitaan työnjaosta: ketkä ovat toimijat, mitkä ovat toimijoiden väliset yhteydet ja roolit
- » sovitaan tulevaisuuden tavoitteista, toiminnan periaatteista ja käytännöistä: mitä tavoitellaan, miten osapuolet sitoutuvat kumppanuuteen, miten tieto liikkuu kumppaneiden välillä
- » laaditaan tarvittavat sopimukset

3.3 Toiminta- ja toimeenpanovaihe

Kumppanuuden toiminta- ja toimeenpanovaiheessa suunnitelmista on siirrytty käytännön tekemiseen. Kumppanuus muuttuu hankkeiksi ja kohdentuu tiettyihin toimenpiteisiin. Tutkijoiden mukaan tekemisen vaiheessa yhtenä

yleisenä piirteenä esiintyy helposti osapuolten välistä kilpailua voimavaroista, joita eri osapuolet pyrkivät saamaan itselleen kumppanuuksien avulla. Yksi selittävä tekijä kilpailulle on siinä, että kumppanuus alkaa painottua toimintavaiheessa tilaaja-tuottaja-asetelmaan. Markkinakeskeisyyteen puolestaan istuu huonosti kumppanuuden elementit, kuten luottamus, vastavuoroisuus ja yhteistyöhenki. (Mustakangas ym. 2003, 65–66.)

Kumppanuuden toteuttamisvaiheessa yleensä kysymykset toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista ja suunnasta nousevat uudelleen esiin. Prosessin kulussa siirrytään siis arvioimisen vaiheeseen.

3.4 Päätämisen- ja uusiutumisen vaihe

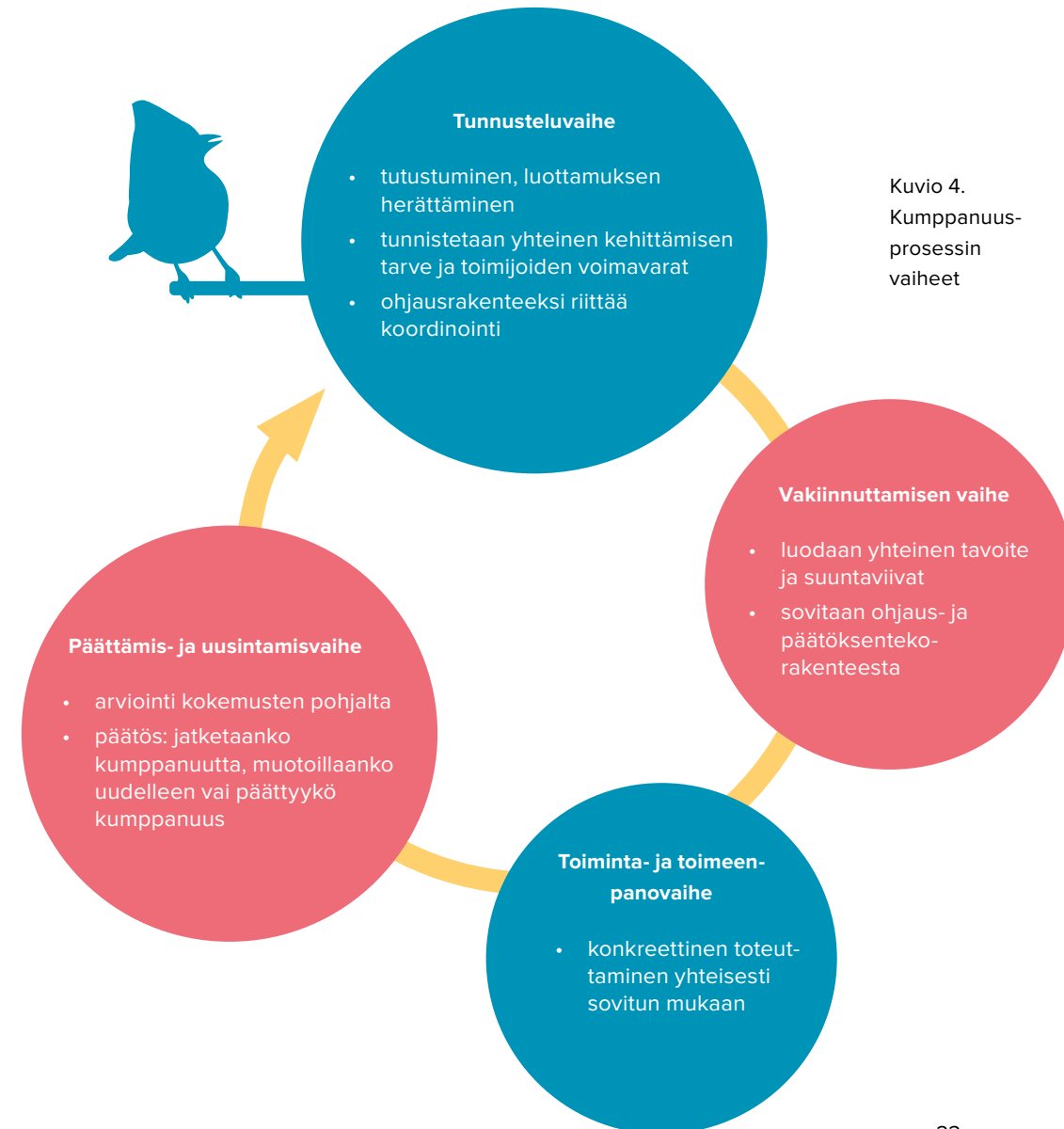
Kumppanuudessa jatkuva itsearviointi on tärkeää sen osalta:

- » hyödyttääkö toiminta omaa organisaatiota,
- » onko toiminta tarkoituksenmukaista,
- » palveleeko toiminta organisaation omia kehittämiskäytäntöjä toivotulla tavalla,
- » mikä on oma anti muille verkoston jäsenille ja mitä pystyy tarjoamaan muiden hyödynnettäväksi ja
- » miten kumppanuudessa opittua saadaan sovellettua organisaation omassa toiminnassa.

Päätämisen- ja uusiutumisen vaiheessa kumppanuudesta on kertynyt myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Tässä vaiheessa on tarve arvioida kokemuksia ja käydä avointa keskustelua kokemusten pohjalta. Arvioinnin myötä päätetään jatketaanko kumppanuutta, muotoillaanko sitä uudelleen vai päätetäänkö kumppanuus. Arviointi voi johtaa myös uudelleen tunnisteluvaiheeseen. (Mustakangas ym. 2003, 67.) Kumppanuuden päättyminen ei ole suinkaan merkki epäonnistumisesta, vaan syynä voi olla se, että tarpeet muuttuvat, täyttyvät ja menettävät merkitystään (Suominen ym. 2007).

Kumppanuuden jatkumisen taustalla ovat usein arvokkaaksi koetut yhteistyösuhteet, saavutetut tulokset ja paikallisesti jatkuvat tarpeet kumppanuustoiminnalle. Kumppanuuden uudelleen muotoutumisella tarkoitetaan sitä, että halutaan vahvistaa niitä osia, jotka on koettu arvokkaiksi ja tarpeellisiksi. Tässä yhteydessä kumppaneissa voi tapahtua jonkin verran muutoksia: voidaan

etsiä uusia kumppaneita ja aikaisempia kumppaneita voi jäädä pois toiminnasta. Kumppanuuden päättämisen taustalla on useimmiten voimavarojen väheneminen tai loppuminen, tehtävän suorittaminen loppuun ja verkostoväsymys. (Mustakangas ym. 2003, 67.)



Kuvio 4. Kumppanuusprosessin vaiheet

4.



Luottamuksen rakentuminen, dialogisuus vuoro- vaikutuksessa ja oppiminen



Vuorovaikutus, luottamus ja oppiminen ovat tärkeitä verkostojen toimintaan ja kumppanuuteen liittyviä tekijöitä. Luottamus on vahvimmillaan yhteisön koossa pitävä voima. Luottamuksella tarkoitetaan valmiutta uskoa, että toinen tarkoittaa hyvää, toimii sovitusti ja pitää lupauksensa. Luottamus on edellytys sille riskinotolle, että kumppanuuden rakentamiseen kannattaa satsata niin aikaa kuin energiaakin. Yhteiset suunnitelmat tavoitteiden edistämiseksi ovat mielekkäitä vain silloin, kun kaikki osapuolet uskovat verkoston toimivan sovitusti. (Suominen ym. 2007, 28.)

4.1 Nopea ja pitkäaikainen luottamus

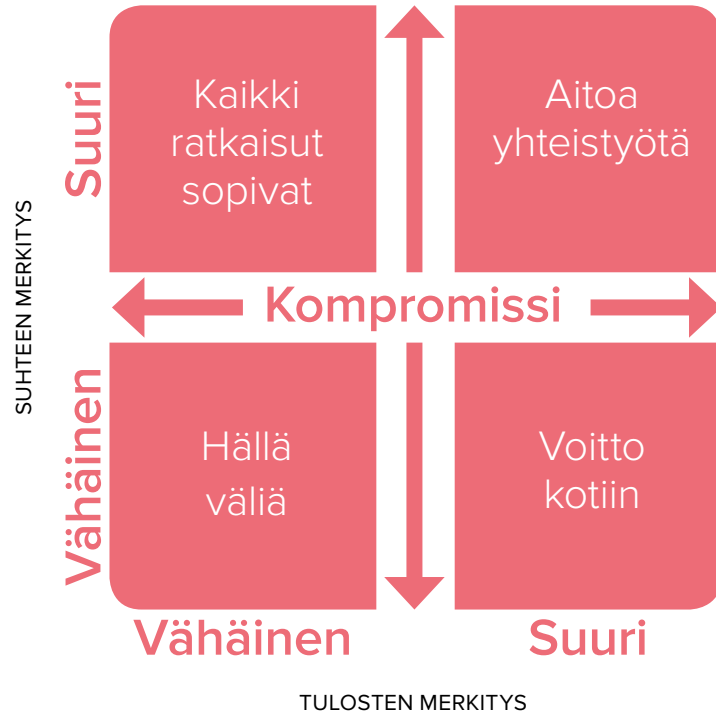
Kumppanuusprosessissa voidaan erottaa toisistaan kahdenlaista luottamusta: nopeaa sekä pitkäaikaista, eli niin sanottua joustavaa luottamusta. Nopea luottamus on tärkeää kumppanuuden alkuvaiheessa ja on myös perusta pitkäaikaisemmalle luottamukselle. Se perustuu sopimukseen ja sääntöihin, kun taas joustava luottamus vastavuoroisuuteen ja toisen tuntemiseen. Joustavan luottamuksen aikaansaamiseen ei ole olemassa mitään vippaskonsteja. Olennaista on, että tehdään, mitä luvataan, ollaan rehellisiä, eikä pyritä hyötymään muiden verkoston osallistujien kustannuksella. Nopeaan luottamuksen syntyyn voi sitä vastoin vaikuttaa tunnistamalla, missä kilpailuasemassa verkostoon kuuluvat organisaatiot ovat toisiinsa nähden tekemällä tarpeelliset säännöt salassa pidettävistä asioista sekä työstämällä yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöillä tässä tarkoitetaan yhteisiä periaatteita, joiden mukaan verkosto toimii. Siis sopimista, missä kokoonnutaan, kenen vastuulla käytännön järjestelyt ovat, miten pidetään yhteyttä osapuolten kanssa ja miten voidaan antaa palautetta verkoston toiminnasta. (Suominen ym. 2007, 11, 28–29.)

4.2 Vuorovaikutuksen ulottuvuudet

Luottamuksen rakentumisessa tutustuminen toisiinsa ja tiedon vaihtaminen on tärkeää. Riittävä vuorovaikutus toimijoiden kesken on aivan keskeinen luottamuksen rakentamisessa. Kumppanuuden vuorovaikutussuhteessa on havaittavissa kaksi keskeistä ulottuvuutta, kokemus suhteen laadusta ja sen merkityksen arvottaminen ja toisaalta tulos, eli lisäarvo ja hyöty, jotka suhteen kautta voidaan saavuttaa. Näitä erityyppisiä kumppanuuden vuorovaikutuksen ulottuvuuksia voi tarkastella Markku Silvennoisen (2008, 19–21) hahmottavan nelikentän kautta.

Kuvio 5.
Vuoro-
vaikutuksen
ulottuvuudet
(Silvennoinen
2008, 19).

VUOROVAIKUTUKSEN SUHDE JA SISÄLTÖ



Hällä väliä -periaate viittaa Silvennoisen (2008, 19) mukaan siihen, että ihminen voi olla mukana jossakin verkostossa, mutta välttelee aitoa yhteistyötä. Verkostosuhde ei ole henkilölle merkityksellinen ja hän pyrkii saamaan aikaan enemmänkin erilaisia tuloksia. Ennen pitkään tämä johtaa siihen, että henkilö jätetään pois verkoston toiminnasta.

Voitto kotiin -periaatteen mukaan toimiva henkilö käyttää verkostosuhteita vain omien tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilön oma etu on yhteisen edun yläpuolella. Tällainen toiminta murentaa luottamusta verkoston jäseniin ja aiheuttaa siihen säröjä.

Kaikki ratkaisut sopivat -periaate tarkoittaa sitä, että ihminen asettaa henkilökohtaiset suhteet tulosten edelle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että säilyttääkseen suhteen verkoston ihmisiin, henkilö antaa muille periksi vastoin omaa tai yhteistäkin etua. Tällainen yksipuolinen vastavuoroisuus on joissakin tilanteissa ymmärrettävää, mutta ei kumppanuuden hengen mukaista toimintaa, jossa etsitään minä voitän-sinä voitait asetelmaa.

Aito yhteistyö eli voittaja – voittaja -periaate on kumppanuuden hengen mukainen tila, jossa kaikki verkoston jäsenet saavat yhteistyöstä kukin erikseen ja kaikki yhdessä lisäarvoa ja hyötyä. Verkoston jäsenten henkilösuhteet myös rikastuvat. Luottamus on vahvaa verkoston jäsenten kesken ja osapuolet pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Vuorovaikutus verkostossa on avointa. Osapuolet osaavat kuunnella toisiaan ja ovat valmiita oppimaan yhdessä. Toimijat saavuttavat sellaisia asioita, joihin kukaan ei olisi yksin pystynyt.

Kompromissin periaate kuvastaa tilannetta, jossa toimijat arvostavat keskinäisiä suhteita ja osoittavat halua saada aikaan yhteisestä toiminnasta sellaista arvoa, joka on tasapainossa verkoston jäsenten omien ja yhteisten etujen kanssa. Usein tähän tilanteeseen joudutaan, jos ihmisillä ei ole riittävästi aikaa miettiä yhteisen konkreettisen ongelman ratkaisemista tai eivät vielä pysty aitoon dialogiin. Tällöin verkosto ei pääse kukoistamaan ja verkoston kyvyt ja vahvuudet jäävät osittain käyttämättä. (Em., 19).

4.3 Dialogisuus vuorovaikutuksessa

Dialogisuus on vuorovaikutteista keskustelua, johon kaikki läsnäolijat voivat osallistua ja liittyä tuoden mukanaan omia kokemuksia ja näkökulmia esillä olevaan asiaan. Puhumisen tueksi tarvitaan myös rauha kuunnella toisia. Kuunteluun ja puhumiseen vuorotellen keskittyvässä ilmapiirissä on mahdollisuus ymmärtää ja oppia toisen näkökulmasta sekä etsiä yhdessä luovia ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. William Isaacs (2001) tulkitsee dialogin merkitysten virtaamisena. Kreikankielinen sana dia tarkoittaa läpi tai halki ja logos merkitystä tai järkeä. Dialogisuus kuvaa myös ihmiskäsitystä ja maailmankuvaa, jolla on vaikutusta siihen, kuinka kohtaamme toiset ihmiset ja miten työskentelemme heidän kanssaan (Markova 1990).

Dialogisuus ei rakennu ilman oikeaa suhtautumista, asennetta ja ajattelutapaa. Dialogisuudessa kuuntelu on yhtä tärkeää kuin puhuminen ja sen avulla tavoitellaan ajatusten sekä suunnitelmien kehittelyä yhdessä. Yhteinen ajattelu ja

suunnittelu eivät onnistu, mikäli määritellään toisille valmiiksi, kuinka heidän tulisi ajatella tai toimia. Esimerkiksi asukaskuulemisia ryhdytään usein toteuttamaan vasta siinä vaiheessa, kun päätökset asioiden etenemisestä on jo tehty. Tällöin kyse on enemmänkin muodollisesta mielipiteen kysymisestä sen sijaan, että asukkaat, virkamiehet ja päättäjät kohtaisivat yhteisen ajattelun ja dialogin hengessä. Onnistunut dialogi edellyttää ympäristöä ja tilaa, jossa ihmiset voivat turvallisesti puhua ajatuksistaan, huolistaan ja kehittämistarpeistaan toiveikkauden ja aidon kuuntelun ilmapiirissä. Erityisen tärkeää asukkaiden kuulemisessa on, että alueen päättäjät ja ylin viranhaltijajohto myös osallistuvat koko dialogiprosessiin alusta loppuun saakka. Näin voidaan viestittää arvostusta ja tasavertaisuutta sekä lisätä yhteisöllisyyttä alueen toimijoiden ja asukkaiden välillä. (Seikkula & Arnkil 2005; Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012.)

Mukavaan ja toiveikkaaseen ilmapiiriin kuuluu myös tietty rentous ja hauskuus. Onnistuneen dialogin tunnuspiirteinä ovatkin hyvä olo ja nauru. Kun ihmiset iloitsevat ja nauravat yhdessä, on helppo puhua myös vaikeista asioista. Omien ajatusten kertominen ja jakaminen toisille voi olla jännittävä kokemus. Sopiva tila ja leppoisa tunnelma luovat kuitenkin turvallisuuden tunnetta, jossa on helppo jakaa omia ajatuksia sekä kuunnella muita. Perinteinen auditorio tilana ei tue dialogisuutta, vaan yhteinen jakaminen on sujuvampaa, kun kaikki näkevät ja kuulevat toisensa. Toisinaan myös tutustumis- ja lämmittelyharjoitukset ovat paikallaan. Tilaisuuden selkeä rakenne ja aikataulussa pysyminen sekä tilaisuuden kutsujien ja vetäjien avoimuus, läsnäolo sekä rentous luovat hyvää ilmapiiriä. Kuppi kahvia tai teetä on myös osoitus toisten huomioimisesta ja meidän kulttuurissamme tärkeä osa vieraanvaraisuutta. (Koskimies ym. 2012, 29.)

Kaarina Mönkkönen (2002) on tutkinut väitöskirjassaan dialogisuutta kommunikaationa ja suhteena sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa dialogisuus tuo mukanaan erilaisiin asiakastilanteisiin yhteistoiminnallisempaa näkökulmaa, jolloin vastuu tilanteissa olevista ratkaisuista nähdään yhteisöllisenä ja vuorovaikutuksellisenä. Näin voidaan ajatella käyvän myös verkostoissa, kun eri toimijat kohtaavat yhteisten merkitykselliseksi määriteltyjen asioiden äärellä.

4.4 Kumppanuus oppimisprosessina

Kumppanuuden prosessissa olennaista on oppiminen. Oppiminen tässä yhteydessä tarkoittaa kykyä uuden tiedon rakentamiseen ja soveltamiseen sekä kokemusten kartuttamista ja kehittymistä. Kaikkien kumppanuuden vaiheiden läpi kulkee sosiaalisen oppimisen prosesseja. Vaiheiden aikana siis opitaan toisista sekä opitaan yhteisen toiminnan myötä uusia ongelmien ratkaisemisen keinoja (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 46–47). Oppiminen on kumppanuuksissa aineellis-sosiaalista, eli sekä verkoston välityksellä oppimista, että verkostoitumaan oppimista (Toiviainen 2006, 15). Oppimisen keskeisenä tavoitteena voidaankin pitää ymmärryksen rakentumista.

Seuraavat oppimishaasteet on Engeströmin (2006, 21–22) mukaan ratkaistava menestyäkseen kumppanuudessa:

1. oman organisaation historiallisten toimintatapojen ja tottumusten tiedostamista ja niiden muutosten analysointia ja omaksumista sekä näkyväksi tekemistä, mitä kumppanuus edellyttää (kumppanuuden historiallinen haaste)
2. kumppanuustyöskentelyn levittämistä ja juurruttamista koko kumppanuusorganisaation henkilöstöön ja usein myös asiakaskuntaan (kumppanuuden juurruttamishaaste)
3. uusien työvälineiden luomista ja omaksumista (kuten tieto- ja neuvotteluvälineet). Yhteistyövälineet on oltava kumppani-osapuolten jakamia, yhteisiä ja omaksumia (välinehaaste)

Tapahtuuko osapuolten käsityksissä muutoksia ”yhteisten intressien” asemasta kumppanuuden perustana?

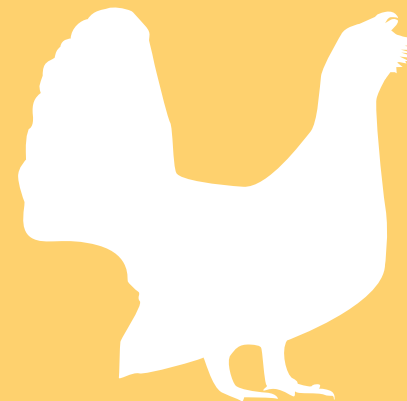
Kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä:

1. yhteinen näkemys kumppanuuden tavoitteista
2. osapuolet kokevat toiminnan kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi ja saavat hyötyä omaan toimintaansa
3. osapuolet luottavat toisiinsa
4. yhteinen näkemys kumppanuuteen sisältyvän yhteistyön luonteesta ja organisoitumisen periaatteista
5. yhteisesti sovittu toimintastrategia, jossa on määritelty voimavarojen saaminen ja toimintojen priorisointi
6. kaikkien osapuolten roolien, odotusten ja vastuiden täsmentäminen keskinäisenä sopimuksena
7. yhteistoimintakulttuurin rakentaminen, johon sisältyy motivaation tukeminen ja kapasiteetti käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla
8. selkeät toimintapäätöksiä koskevat pelisäännöt ja niitä tukeva avoin tiedonkulku
9. yhteinen käsitys onnistumisen kriteereistä

(Goss 2001, Suominen ym. 2007)

5.

Järjestöjen ja kuntien kumppanuus



5.1 Kumppanuuden tyypit

MontEri-hankkeen aikana käynnistettyjä kumppanuuskokeiluja voidaan kutsua paikalliseksi kumppanuudeksi. Paikallisten kumppanuuksien välittömänä toimintaympäristönä toimii kylä, kunta tai seutu. Usein paikallisissa kumppanuuksissa katalysaattorina ja kokoavana instituutiona toimii tietty kunta. Tällöin olennaista on uuden hallinta-ajattelun mukaan hallinnon ja paikallisten ihmisten välinen vuorovaikutus, ei pelkästään viranomaisten välinen toiminta ja neuvottelut. Parhaimmillaan paikalliset kumppanuudet voivat edistää kansalaisyhteisyyttä ja kokemusta demokratiasta. Paikallisessa kumppanuudessa tärkeäksi nousee erityisesti kokoonpano. Yhteistoiminta ei voi olla vain harvojen osapuolten välistä, vaan paikallinen kumppanuus on tarkoitettu avoimeksi koko paikallisyhteisön toiminnaksi. (Mustakangas ym. 2003, 69–78; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 48.)

Kumppanuuksien käytäntöihin ja kehittymiseen vaikuttavat niin sisäiset tekijät (sopimukset, osapuolten roolien muotoutuminen, johtaminen, toiminnalliset prosessit jne.) kuin ulkoiset tekijät (välitön ja välillinen toimintaympäristö, kehitystausta, taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset rakenteet ja toimijat). Ulkoisia tekijöitä voidaan jäsentää erittelemällä erilaisia kumppanuuden tyyppejä (Heimo & Oksanen 2004; Kiviniemi & Saarelainen 2009; Mustakangas ym. 2003), joista tässä yhteydessä tarkastellaan seuraavia järjestöjen ja kunnan yhteistyöhön liittyviä kumppanuuden muotoja:

- » operatiiviset kumppanuudet
- » taktiset kumppanuudet
- » strategiset kumppanuudet.

Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on monesti ruohonjuuritason käytännön toimia, jotka perustuvat yhteisesti sovittuun intressiin. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty osapuolten roolit, vastuut ja tehtävät. Luottamus on tässä mielessä melko matalaa, sillä yhteistyön perustana on toimiva sopimus. Koska operatiivisessa kumppanuudessa kyse on pitkälti valmiiden toimintojen vaihdosta ja tähän liittyvistä kytkennöistä siten, että yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resurssia omaan toimintaan, ei voida tässä yhteydessä puhua verkostomaisuudesta. Operatiivisesta kumppanuudesta käytetään kirjallisuudessa myös käsitettä palvelukumppanuus, jolla viitataan palvelujen

tuottamiseen yhteistyössä eri sektoreiden kanssa. (Ståhle & Laento 2000, 81–85; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 49.)

Esimerkiksi kuntien ja järjestöjen yhteinen palvelutoiminta tilaaja-tuottajamallin mukaan on operatiivista kumppanuustoimintaa. Tällöin kumppanuuden keskiössä on hankinta ja kumppanin valintaan on päädytty kilpailutuksen kautta. Osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset on tarkoin määritelty hankintaan liittyvissä ehdoissa ja sopimuksissa. Siltasen ja Kolehmainen (2011, 32) mukaan kovin syvällisestä kumppanuudesta ei tällöin voida vielä puhua, koska kumppanit eivät määritä ongelman luonnetta ja ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä. Tämän kaltainen hankintasopimukseen perustuva yhteistyö lisää kuitenkin toimijoiden tietämystä toisistaan, kytköksiä ja luottamusta, jotka mahdollistavat kumppanuuden tiivistymisen (Em., 32).

Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on enemmän luottamukseen ja yhteiseen päämäärään tähtäävää toimintaa tietyllä toiminta-alueella. Olennaista taktisessa kumppanuudessa on se, että tavoitteet ovat yhteiset ja voivat toteutua samanaikaisesti molempien osapuolten näkökulmasta. Yhteisen tavoitteen etsimiseen ei sen sijaan käytetä juurikaan aikaa. Taktisen kumppanuuden tavoitteena onkin usein päällekkäisyyksien välttäminen tietyllä toiminta-alueella sekä osapuolten toiminnan yhdistäminen joiltain osin (Siltanen & Kolehmainen 2011, 32).

MontEri-hankkeen aikana havaittiin taktista kumppanuutta monien järjestöjen välillä. Monet saman toimialan sisällä olevat järjestöt esimerkiksi säästävät kustannuksia ja henkilöresursseja järjestämällä yhteisiä tapahtumia tai koulutustilaisuuksia. Ei siis pyritä tekemään kilpailevaa toimintaa, vaan sen sijaan sovitaan yhdessä siitä, mitä tehdään ja ohjataan resurssit yhteisesti sovittuihin asioihin. Tavoitteesta sovitaan yhdessä, mutta kukin omista lähtökohdista käsin. Taktinen kumppanuus on ehkä se usein realistisin tavoitetaso useimmille yhteistyösuhteille (Siltanen & Kolehmainen 2011, 32).

Hankkeen aikana havaittiin julkisen sektorin toimijoiden kiinnostus lisätä yhteistyötä omaan vastuualueeseen kytkettyjen järjestöjen ja yhdistysten kanssa. Kysymys on pitkälti halusta tiedon vaihtoon ja voimien yhdistämiseen. Haasteeksi usein kuitenkin nousee, miten saadaan luotua toimivat rakenteet yhteisistä toimenpiteistä ja tavoitteista sopimiseen. Miten yhteistä vuosisuunnittelua tehdään, mikä on sopiva kokousrytmi ja kokouskäytännöt ja



miten yhteyttä pidetään tapaamisten välillä? Kumppanuuksien tiivistyessä yhteisen koordinaation tarpeet kasvavat. Kuntien ja järjestöjen välinen taktinen kumppanuus edellyttääkin usein sitä, että kunnalla on osoittaa rahaa ja työpanosta kumppanuuden koordinaatioon.

Strateginen kumppanuus

Strategisesta kumppanuudesta voidaan puhua silloin, kun kyseessä on organisaatioiden verraten pysyvä yhteistyöverkosto. Strateginen kumppanuus on usein kehittämiskumppanuutta, jossa organisaatiot asettavat tarkasteltavan kokonaisuuden etusijalle sen osiinsa nähden. Tällaisen kumppanuuden kautta voidaan myös ohjata operatiivista kumppanuutta. Osapuolet saavuttavat sellaista strategista etua itselleen kumppanuuden kautta, johon kummallakaan ei olisi mahdollisuutta yksin. Strateginen kumppanuus vaatii myös vahvaa luottamusta, sillä yhteys edellyttää oman tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Strategiset kumppanuudet ovat myös tärkeitä uusien ideoiden esiin tuomisessa. (Stähle & Laento 2000, 93–103; Heimo & Oksanen 2004, 47; Kiviniemi & Saarelainen 2009, 49.) Strategisuus viittaa myös siihen, että yhteistoiminnan tulisi läpäistä koko organisaatio tai ainakin suuri osa sitä.

Järjestöjen ja kuntien motiivit strategiseen kumppanuuteen liittyvät yleensä siihen, että halutaan vahvistaa oman organisaation menestystä, parantaa asukkaiden palveluja, edistää yhteistä hyvää tai aikaansaada jokin yhteisesti arvokkaaksi nähty asia. Tällöin usein molempia osapuolia velvoittava toimintaohjelma, strateginen asiakirja tai hanke sitoo toimijat yhteisiin tavoitteisiin, yhteisiin välineisiin ja palveluihin. Vaarana julkisen sektorin ja järjestöjen strategisessa kumppanuudessa voi olla, että toiminta saattaa jäädä liiankin yleiselle tasolle ilman yhteyttä käytännön toimintaan. Olennaista onkin tarkkaan pohtia, ketkä kaikki ovat mukana luomassa strategioita ja miten strategiat kytkeytyvät osaksi osallisten omia strategioita. (Viirkorpi 2004, 20–21.) Strategisessa kumppanuudessa tiiviit yhteisen toiminnan ohjauksen rakenteet tukevat koordinaatiota jo itsessään ja koordinaatio on osa useiden toimijoiden työtä. Tällöin usein erillisen koordinoimisen tarve jopa vähenee. (Siltanen & Kolehmäinen 2011, 34.)



5.2 Järjestöt kumppaneina

Järjestöjen toiminnan kirjo on hyvin moninainen. Osa on puhtaasti vapaaseen kansalaistoimintaan perustuvia löyhiä yhteisöjä ja toiset ovat erikoistuneet kuntalaisten tai tiettyjen erityisryhmien hyvinvointia eri tavoin edistäviin palveluihin ja toimintamuotoihin. Nykyään myös hyvinvointipalvelujen tuottamiseen suuntautuneiden järjestöjen joukko kasvaa koko ajan. Niiden toiminta ei juurikaan eroa perinteisestä yritystoiminnasta. (mm. Lehmusto & Mäkelä 2008; Maijanen 2013.) Järjestökentän monenkirjaisuus ja hajanaisuus aiheuttaa monia käytännön ongelmia, kun suunnitellaan yhteistyötä järjestöjen kanssa. Kumppanuuden sisältö, osapuolten vastuut ja tehtävänjaot ovat aivan erilaisia perinteisten vapaaehtoisvoimin toimivien järjestöjen kanssa kuin palveluja tuottavien järjestöjen kanssa (Pihlaja 2010, 37, 75).

Järjestöjen yhtenä vahvuutena on niiden mahdollisuus kehittää tietyn asiakasryhmän tarvitsemää erityisosaamista ja erikoistua tälle toiminta-alueelle. Toisaalta järjestöjen vahvuutena on vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen tarjoaminen sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistäminen. Näitä julkinen sektori ei helposti ota hoitaakseen, eikä yksityinen sektori kiinnostu kyseisistä tehtävistä, koska ne eivät mahdollista taloudellista toimintaa. Näiden tehtävien johdosta järjestöt ovat tärkeitä kumppaneita palvelujen kehittämisessä, koska niillä on kyky lähestyä palveluja ihmisten kautta järjestelmien sijaan sekä kyky yhdistää kehittämiseen kokemusasiantuntijuutta. Järjestöt ovat joustavampia kuin julkinen sektori ja niillä on kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin. (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 23.)

Järjestöjen ominaisuutena onkin niin sanottu aineeton resurssi. Aineettomalle resurssille tyypillistä on, että sen käsitteellistäminen, määrittely ja mittaaminen ovat vaikeaa ja siksi sitä on hankala ostaa tai myydä. Aineeton resurssi voidaan jakaa inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdapäömaan. Se voi olla esimerkiksi osaamista, kokemusta, motivaatiota, ketteryyttä, reagointivalmiutta ja verkostotaitoja. Järjestöjen aineeton resurssi on muun muassa tietoa ihmisten arjesta, todellisuudesta ja tarpeista, joita kuntien työntekijöillä ei vastaavalla tavalla ole. Aineettomasta resurssista on tullut entistä tärkeämpi tekijä, kun pyritään toiminnan laatuun, asiakastyytyvyyteen ja prosessien tehokkuuteen. (Aho, Stähle & Stähle 2011, 93.) Aineeton resurssi on merkittävä

tekijä hyvinvoinnin lisääntymisessä ja ihmisten hyvinvoinnin lisääntyminen puolestaan tuottaa taloudellisia säästöjä, kun palvelutarve joko viivästyy tai häviää kokonaan. Kumppanuudessa olennaista onkin tarkastella sitä, tuottaako kumppanuus enemmän hyvinvointia suhteessa käytettyihin resursseihin (Karttunen ym. 2013, 23).

Kun halutaan kehittää yhteistyötä järjestöjen kanssa, ainakin seuraavia asioita on hyvä Viirkorven (2013, 97–98) mukaan huomioida:

- » järjestön säännöt määrittävät perustehtävän ja olemassaolon tarkoituksen
- » järjestön asiakkaana ovat säännöissä mainittu kohderyhmä ja jäsenet
- » aatteellisuuden ja arvopohjan asema on keskeinen. Järjestön perinteiden säilyttäminen on arvo sinänsä (yhteisen identiteetin ilmausta ja jäsenistön oman äänen esille tuomista)
- » yhdistyksen omistavat jäsenet
- » rahoittajan myöntämä resurssi on käytettävä rahoitusperusteiden mukaisiin tarkoituksiin
- » niukat resurssit estävät uusiin asioihin investoinnin
- » tekeminen perustuu useimmiten vapaaehtoisuuteen ja talkoohenkeen
- » useiden järjestöjen toiminta-ajat painottuvat ilta-aikaan

5.3 Kunta kumppanina

Kehittämistyötä kuntien kumppaneina on leimannut keskusvallan ja hierarkisten rakenteiden perinne, jotka ilmenevät esimerkiksi hallinnon tasojen välisissä suhteissa edelleenkin sääntö-, valvonta ja tarkastusvaltaisuutena. Perinne on kuitenkin vähitellen väistymässä julkisen vallan hajauttamisen ja kansalaisyhteiskunnan rakentumisen edetessä. Möttösen (2009) mukaan kunnan ja kolmannen sektorin kumppanuuden rakentumisessa ei ole lainkaan yhdentekevää, miten kunta asemoituu suhteessa järjestöihin – kunnan ohjaussuhteilla on siis merkittävä rooli. Suhde voi olla hierarkkinen, markkina-keskeinen tai verkostomainen. Hierarkkisessa suhteessa korostuu julkisen

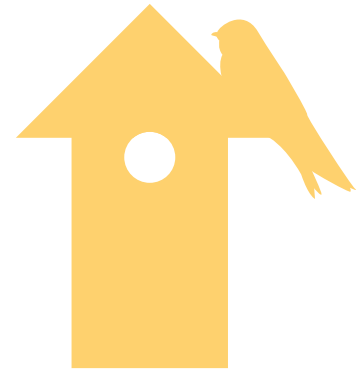
vallan vastuu ja ohjaus. Tällöin järjestöt nähdään alisteisessa asemassa suhteessa kuntaa. Tyypillisimmillään tämä suhde näkyy kunnan järjestöille myöntämissä vastikkeettomissa avustuksissa. Kunta voi avustaa järjestöjen vapaaehtoistoimintaa tai vertaistukitoimintaa, mikäli järjestö täyttää kunnan tarkoin määritellyt avustuskriteerit. Tai hierarkkinen suhde voi näkyä siinä, että kunta pyytää järjestöiltä lausuntoja ja kuulee järjestöjä, mutta muodostaa lopullisen kantansa ja tekee päätöksen omassa päätöksentekoprosessissa. Vuorovaikutusta ei siis ole enää asian ratkaisuvaiheessa. (Em., 64.)

Markkinasuhde taas perustuu tavaroiden ja palveluiden ostoon ja myyntiin. Tällöin järjestöt nähdään palvelujen potentiaalisina tuottajina, joita neuvotaan, ohjataan ja joilta ostetaan palveluja. Tämä edellyttää järjestöiltä palvelujen tuotteistamista. (Em., 64–65.)

Verkostosuhde perustuu uuteen hallintatapaan, jossa korostetaan tasa-arvoisia neuvottelusuhteita ja kiinteää vuorovaikutusta. Verkoston koossa pitävä voima on yhteinen intressi ja jotta tämä voi toteutua, pitää toimijoiden luottaa toisiinsa. Tavoitteena on tuottaa hyötyä kaikille verkostoon osallistuville. Verkostosuhteessa julkisesta hallinnasta on siirrytty hallintoon, jossa kunta hallitsee voimavaroja yli sektorirajojen. Paikallista kehittämistä tehdään yhdessä alueen toimijoiden kanssa. Verkostosuhdetta onkin kuvattu korkean luottamuksellisuuden sopimussuhteeksi. Sopimukset voivat olla moraalisesti sitovia, eikä niitä aina tarvitse kirjata. Kirjatut sopimukset ovat väljiä ja periaatteellisia. (Möttönen 2010, 213–215.)

Näillä erilaisilla ohjausmuodoilla ja vuorovaikutussuhteilla on myös laajempia hyvinvointipoliittisia vaikutuksia. Todellisuudessa kuntien siirtyminen monituottajuuteen hyvinvointipalveluissa asettaa julkiselle hallinnolle ja demokraattiselle ohjaukselle uusia vaatimuksia. Tällöin kuntia voidaan itsessään pitää eräänlaisina hybridioorganisaatioina, jotka hyödyntävät kaikkia ohjausmuotoja, perinteistä hierarkkista ohjausta, markkinaohjausta ja verkosto-ohjausta. (Kiviniemi & Saarelainen 2001, 120.)

Kuntien erityispiirteisiin kuuluu myös niiden lakisääteinen tehtävä tuottaa asukkaalle universaaleja palveluja. Kyse on siis asukkaiden yleisen edun ajamisesta, kun taas järjestötyön perusta voi olla niin sanotun erityisen edun ajaminen eli toiminnan suuntaaminen yhdistyksen jäsenistölle. (Möttönen 2002, 133.)



Yleisesti tiedetään, että julkisessa hallinnossa kumppanuuksien onnistunut rakentaminen helpottuu, mikäli:

- » lisätään organisaatorajojen avoimuutta ja joustavuutta sekä hyväksytään yhteistoiminnallisia toimintatapoja
- » hyväksytään moniammatilliset tiimit toimintatapana
- » etsitään usean organisaation tavoitteita ja toiminnan kohteita
- » nojataan löyhään yleisstrategiaan, jossa painottuvat tulokset ja suurempi toimintavapaus tulosten saavuttamisessa
- » kokeillaan erilaisin pilotein ja hyödynnetään niistä opittua

6.

Miksi kumppanuutta?



Kumppanuuden ensisijaisena tavoitteena on yleensä halu tuottaa parempia palveluita asiakkaille niin, että yhteistyöstä hyötyvät myös tuottamiseen osallistuvat tahot. Organisaatioiden voimavarojen tarkoituksenmukaisella kohdentamisella pyritään siis saamaan aikaan sekä resurssi- ja kustannussäästöjä että vaikuttavuutta. Myös toimintaympäristöjen muutokset lisäävät painetta monialaiseen yhteistyöhön ja kumppanuusasetelmien pohtimiseen eri sektoreiden välillä. Tutkijoiden mukaan ainakin seuraavia yhteiskunnallisia muutoksia on havaittavissa (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 24–26):

- 1. Sosiaaliset toimintaympäristön muutokset** muokkaavat ja lisäävät hyvinvoinnin tarpeita. Näitä muutoksia ovat muun muassa väestön ikääntyminen, maahanmuutto, eriarvoistuminen, syrjäytyminen ja sosiaalisten ongelmien monimutkaistuminen. Puhutaan niin sanotuista ilkeistä ongelmista, joiden ratkaisemiseen tarvitaan eri sektorien laaja-alaista osaamista ja erilaisia tapoja toimia.
- 2. Poliittiset ja lainsäädännölliset toimintaympäristöjen muutokset** lisäävät toimijoiden tarvetta etsiä monipuolisia ja luovia yhteistyösuhteita. Näitä muutoksia ovat muun muassa kilpailutus- ja hankintalainsäädäntö, verottajan linjaukset, RAY:n linjaukset ja ministeriöiden linjaukset. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että RAY suuntaa avustuksia enemmässä määrin järjestöille, jotka panostavat niin keskinäiseen yhteistyöhön, kuin kumppanuuksien ja yhteistoiminnan solmimiseen kuntien, yritysten ja muiden toimijoiden kanssa
- 3. Taloudelliset toimintaympäristön muutokset** heijastuvat niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin niukkeeneviin taloudellisiin resursseihin. Tällöin nousee kysymys, miten niukkenevat resurssit on järkevää suunnata, jotta niillä saadaan tuotettua mahdollisimman paljon hyvinvointia niille ihmisryhmille, joille hyvinvointia halutaan tuottaa.

- 4. Kulttuuriset toimintaympäristön muutokset** näkyvät elämän hektisyytenä ja kiireenä, kilpailemisen kulttuurina, monikulttuurisuutena sekä muun muassa uuden kansalais-toiminnan nousuna. Perinteiseen järjestötoimintaan sitoutuminen ei enää kiinnosta nuoria siinä missä ennen. MontEri-hankkeen aikana tämä on havaittu esimerkiksi järjestökentän huolena vapaaehtoisten määrästä ja nuorten houuttelemisesta mukaan toimintaan.

Vaikka julkisen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön tärkeys on tiedostettu pitkään ja kumppanuudesta puhutaan eri yhteyksistä, on varsinaista julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuustutkimusta kuitenkin tehty varsin vähän. Uudenlaisia kumppanuuksia Suomessa on tutkinut 1990-luvun lopulta alkaen kumppanuustutkija Torsti Hyyryläinen (mm. Hyyryläinen & Kangaspunta 1999; Luostarinen & Hyyryläinen 2000). Ritva Pihlaja (2010) on puolestaan tutkinut järjestötoiminnan ja palvelujen järjestämisen kysymyksiä erityisesti maaseutumaaisissa kunnissa.

MontEri-hankkeen aikana huomattiin, että eri sektoreiden toimijat kaipaavat erityisesti kumppanuuden tunnusteluvaiheessa näkökulmia, miksi ajan ja energian satsaaminen kumppanuuden rakentamiseen kannattaa. Hyötynäkökulma on kumppanuudessa aivan olennainen, sillä osallistumismotivaatiota lisää se, kun tiedetään, mitä kumppanuudesta on mahdollisuus saada omalla panostuksellaan. Tästä huolimatta kumppanuutta koskevassa tutkimuksessa hyötyjen tutkiminen on jäänyt vähäiselle huomiolle. Enemmän on keskitytty kumppanuutta edistäviin tekijöihin ja erilaisiin kumppanuuden toteutusmuotoihin (Häggman-Laitila & Rekola 2013). MontEri-hankkeessa on käytetty arvoverkkomenetelmää kumppanuuden tarpeellisuuden havainnoimiseen, yhteisten haasteiden tunnistamiseen ja sen hahmottamiseen, miten yhteistyö tulisi rakentaa, jotta kaikki osapuolet hyötyisivät siitä.

7.

Tapausesimerkit kumppanuuden kehittämiskokeiluina

7.1 Yhteistyön kehittäminen aroverkon avulla

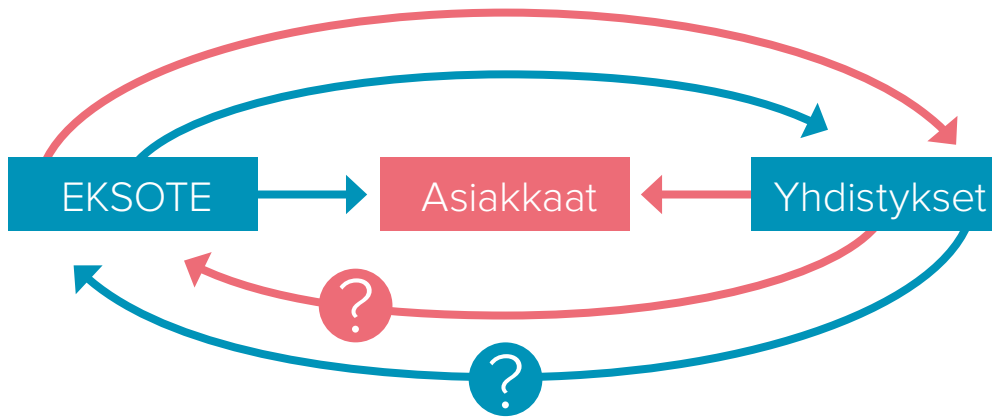
MontEri-hankkeen aikana kokeiltiin aroverkkoa erilaisissa monitoimijaisen yhteistyön parantamiseen tähtävissä kehittämiskokeiluissa. Pilotteina olivat:

1. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri Eksoten Mallu-auton ja alueen yhdistysten yhteistyön kehittäminen niin, että toiminta palvelee molempia tahoja ja haja-asutus alueen asukkaita entistä paremmin. (Mallu-auto on Eksoten liikkuva vastaanottoyksikkö, jossa tarjotaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja eri puolilla Etelä-Karjalaa.)
2. Etelä-Karjalan saattohoidon asiakaslähtöisen kumppanuusmallin kehittäminen niin, että pystyttäisiin takaamaan asiakkaan kannalta paras mahdollinen hoito ja toimijat voisivat hyötyä toistensa kyvykkyydestä parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkastelussa oli mukana yksityinen, julkinen ja kolmas sektori
3. Päijät-Hämeen LINKKU -palvelubussin, yhdistysten ja oppilaitosten yhteistyön kehittäminen
4. Vanhuspalvelujen, taiteen tekijöiden, oppilaitosten, yritysten ja yhdistysten yhteistyön hyötyjen näkyväksi tekeminen ikääntyneiden kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon kontekstissa Etelä-Karjalassa sekä Kymenlaaksossa (Paletti-hanke).

Kumppanuuden kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja, jolloin päätöksessä lähteä etsimään kumppanuutta, on myös omat riskinsä. Yleisesti tiedetään, että jos yhteistyöstä ei koeta olevan hyötyä, motivaatio häviää. Yhteistyön käynnistymistä edistää myös se, että organisaatioiden omat tavoitteet ja yhteiset tavoitteet ovat selvillä.

Arverkon kaltaisia muita tavoiteohjaamisen välineitä on mm. liike-elämästä tuttu Balanced Scorecard (BSC). Arverkko on kuitenkin väline, joka keskittyy taloudellisen tehokkuuden tarkastelun sijaan verkostojen tehokkuuden analysointiin sekä sen mittaamiseen, miten toimijoiden resursseja oikein suuntaamalla yhteisesti tunnistettuihin haasteisiin, voidaan tuottaa lisäarvoa verkoston jäsenille ja asiakkaille. Verkostot toimivat tehokkaasti silloin, kun verkoston toimijoiden yhteistyössä pystytään ratkaisemaan palvelujen järjestämiseen sekä toimijoiden yhteistyöhön liittyvät ongelmat. Yleisesti tiedetään,

Tutkimuksen tavoite kuvana



Kuvio 6:
Daniela
Grudinschi
2013a

1. **Mitä lisäarvoa jokainen tuo** yhteistyöhön?
2. **Miten** yhteistyöprosessissa **voidaan luoda lisäarvoa?**

että uusia, innovatiivisia, luovia ja tehokkaita tapoja tuottaa palveluja syntyy etenkin silloin, kun toimijat pystyvät keskittymään omaan ydinosaamiseen ja hyödyntämään verkoston muiden jäsenten erityisosaamista tehokkaasti. (Grudinschi ym. 2012c.)

Arvoverkkokartta on puolestaan visuaalinen kuva siitä, mitä lisäarvoa osapuolet tuovat yhteistyöverkostoon ja miten arvovirrat kulkevat toimijoiden välillä. Arvo voi olla aineellinen (esim. palvelu, raha) tai aineeton (esim. tietoa, osaamista, kokemusta). Kyseessä on siis ennen kaikkea työkalu yhteistyön tehostamiseen ja sen johtamiseen. (Grudinschi ym. 2012a.)

Arvoverkon avulla voidaan hahmottaa osapuolten aineettomien ja aineellisten resurssien lisäksi, miten eri toimijoiden roolit olisi järjestyksessä jakaa, mitä lisäarvoa jokainen tuo verkoston toimintaan ja mitä hyötyä jokainen saa yhteistyöstä. Lisäksi arvoverkon avulla pystytään johtamaan yhteistyötä ja arvioimaan yhteistyön kehittymistä. Arvoverkko toimii parhaimmillaan motivoinnin välineenä, koska sen avulla voidaan tehdä näkyväksi, miksi yhteistyö kannattaa ja mistä jäätäisiin paitsi ilman yhteistä toimintaa. (Grudinschi 2013a.)

Menetelmät/työvälineet

Arvoverkkotyöskentelyssä on seuraavat vaiheet:

1. tunnistetaan verkoston yhteistyöhön/toimintaan liittyvät haasteet
2. tunnistetaan toimijoiden vahvuudet ja voimavarat (aineelliset ja aineettomat resurssit)
3. peilataan toimijoiden vahvuuksia suhteessa tunnistettuihin haasteisiin ja jaetaan roolit sen mukaan, kenellä on eniten kyvykkyyksiä ratkaista tunnistetut haasteet
4. muunnetaan vahvuudet arvoiksi (miten toimijoiden vahvuudet tuottavat arvoa koko verkostolle)
5. piirretään arvoverkkokartta

Osallistujat

Arvoverkkotyöskentelyyn osallistui kehittämiskokeilusta riippuen niitä oppilaitosten, yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita, joilla on omassa organisaatiossa olennainen rooli yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena oli, että kuntaedustajina oli sekä operatiivisella että strategisella tasolla työskenteleviä henkilöitä. Optimaalinen henkilömäärä arvoverkkopajoissa on n. 10–12 henkilöä. Mutta esimerkiksi kehittämiskokeilussa, jossa tavoitteena oli tehdä näkyväksi vanhuspalvelujen, taiteen tekijöiden, oppilaitosten, yritysten ja yhdistysten yhteistyön hyötyjä oli mukana osallistujia liki 20.

Toteutus: Mitä tehtiin?

1. Suunnittelupalaveri

Kun tarve monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen on havaittu tai tunnistettu, on syytä pohtia huolella muutamia asioita, ennen toimijoiden kutsusta arvoverkkotyöpajaan. Liittyi monitoimijaisen yhteistyön vahvistamisen tarve sitten palvelujen monipuolistamiseen tai katvealueiden tunnistamiseen, voimavarojen järjeistämiseen tai päällekkäisyyksien välttämiseen, on hyvä koota kaikki olemassa oleva taustatieto asiaan liittyen (ruohonjuuritason tieto, aiemmat kyselyt asiakkaille/asukkaille, henkilöstön näkökulma, tilastotieto alueesta ja sen erityispiirteistä). Taustatiedon kerääminen auttaa hahmottamaan ilmiön taustatekijöitä sekä lisää ymmärrystä, keitä toimijoita on hyvä

KUTSU

Mallu-auton ja järjestöjen kumppanuustyöskentelyyn ti 4.6.2013 klo 17.30–19.30

Toivotamme yhdistyksenne lämpimästi tervetulleeksi kehittämään Mallu-auton ja yhdistysten yhteistyörakenteita!

Eksoten Mallu kylillä 2 -hankkeessa halutaan vahvistaa Mallu-auton ja yhdistysten yhteistyötä niin, että toiminta palvelisi molempia tahoja ja haja-asutus alueen asiakkaita entistä paremmin.

Illan aikana jaetaan ajatuksia yhteistyön kokemuksista ja työstetään yhteistyön arvoverkkokarttaa. Arvoverkon avulla tehdään näkyväksi, miksi yhteistyö kannattaa eli mistä jäätäisiin paitsi ilman yhteistä toimintaa. Yhdistykset tukevat omalla toiminnallaan ja ydinosaamisellaan asukkaiden arkea. Vastaavasti yhteistyö Mallu-auton kanssa voi lisätä esimerkiksi yhdistysten näkyvyyttä. Tulethan siis kertomaan yhdistyksenne kokemista yhteistyön hyödyistä ja haasteita ja auttamaan meitä kehittämään yhteistyötä!

kutsua mukaan ensimmäiseen arvoverkkotyöpajaan, eli ketkä ovat niitä toimijatahoja, joilla voisi olla jotakin annettavaa havaittuun tarpeeseen (yksityinen, julkinen, kolmas sektori, oppilaitokset, seurakunta)

Arvoverkkotyöskentely onnistuu silloin parhaiten, kun työpajan vetäjänä toimii asian kannalta ulkopuolinen, puolueeton taho ja arvoverkkotyöpajan osallistujat voivat toimia tasavertaisesti osallistujina. Käytännössä arvoverkkotyöskentelyn aikana on mahdollista toimia sekä pajan vetäjän että osallistujan roolissa.

Ennen varsinaista pajaa on myös hyvä varata työskentelyä varten sellainen tila, jossa kaikki toimijat mahtuvat saman pöydän ympärille. Lisäksi tilasta tulee löytyä riittävästi tyhjää seinätilaa fläppipapereita varten.

2. Toimijoiden kutsuminen mukaan:

Kutsuttaessa mukaan toimijoita ensimmäiseen arvoverkkotyöpajaan, on hyvä miettiä, kuka tai ketkä toimivat kutsujina. Jos yhteistyön kehittäminen liittyy kunnan tai kunta-yhtymän kanssa tehtävään työhön, ovat nämä usein luonnollisia toimijoiden koollekutsujia yhteistyössä mahdollisesti muiden tahojen kanssa. Tämä viestii osaltaan myös sitä, että julkisella sektorilla on kiinnostusta yhteistyön kehittämiseen ja halua panostaa yhteistyöasetelmien etsimiseen. Kutsussa on tärkeä myös pohtia niitä motivoinnin keinoja, joilla toimijoita saadaan houkuteltua mukaan. Esimerkkinä vasemmalla kutsu Mallu-auton ja järjestöjen kumppanuustyöskentelyyn.

3. Arvoverkkopaja I:

Arvoverkkotyöpajan alkuun on hyvä käydä lyhyesti läpi, miksi toimijat on kutsuttu koolle, mitä arvoverkko tarkoittaa ja miten aineistoa tullaan keräämään pajan aikana. Kovin syvälle arvoverkkotyövälineen teoreettiseen viitekehykseen ei ole kuitenkaan syytä tässä kohdin paneutua. Arvoverkkopajan kesto on osallistujamäärästä riippuen n. 2,5 h.

Yhteisessä arvoverkkotyöpajassa kartoitetaan:

1. mitä arvoa osapuolet tuovat yhteistyöhön
2. yhteistyöstä koituvat hyödyt,
3. osapuolten vahvuudet sekä
4. yhteistyöhön ja palvelujen järjestämiseen liittyvät ongelmat.

Jokaisella toimijataholla oli työpajan ajan nimikkovärinsä. Työpajassa toimijat vastasivat seuraaviin kysymyksiin kukin itsenäisesti kirjoittamalla jokaisen yksittäisen vastauksen nimikkovärinsä mukaiselle muistilapuille. Jokaista kysymystä kohden oli aikaa 10 minuuttia. Vastauksia sai kirjoittaa niin monta, kuin mieleen tuli ajan puitteissa.

Yhteistyön nykytilaa kartoittavat kysymykset:

1. Mitä voitte tarjota tällä hetkellä:
 - a. verkoston muille toimijoille? (tässä vastataan jokaisen niiden toimijan osalta, joita on mukana arvoverkkotyöpajassa)
 - b. asiakkaille/asukkaille?
2. Mitä hyötyä saatte:
 - a. verkoston muilta toimijoilta? (tässä vastataan jokaisen niiden toimijan osalta, joita on mukana arvoverkkotyöpajassa)
 - b. asiakkailta/asukkailta?

Haaste	Vahvuus/Osaaminen jolla voidaan ratkaista ongelma (KENEN VAHVUUS)
1. Yhteistyö ja sen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> Kokemusten ja asiantuntijuuden hyödyntäminen Verkoston osaaminen hyödyntäminen Isojen julkisten organisaatioiden mukaan saaminen 	Yhdistykset: <ul style="list-style-type: none"> Verkostot Yhteistyöhalukkuus Joustavuus LINKKU: <ul style="list-style-type: none"> Verkostot Tarjoaa oppimisympäristöjä Opiskelijat: <ul style="list-style-type: none"> Sitoutuminen hankkeistettuun oppimiseen Innokkaat opettajat LAMK:n pedagogiset linjaukset
2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> Epäluulo uutta kohtaan Tiedotus 	Yhdistykset: <ul style="list-style-type: none"> Luotettavuus, pitkät perinteet toiminnassa Helposti lähestyttävä Tiedotus/viestintä
3. Palvelujen saatavuus <ul style="list-style-type: none"> Aikataulutus, reitit jne. Kohderyhmän tavoittaminen 	Yhdistykset: <ul style="list-style-type: none"> Paikallistuntemus LINKKU: <ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus viedä osaamista minne vain

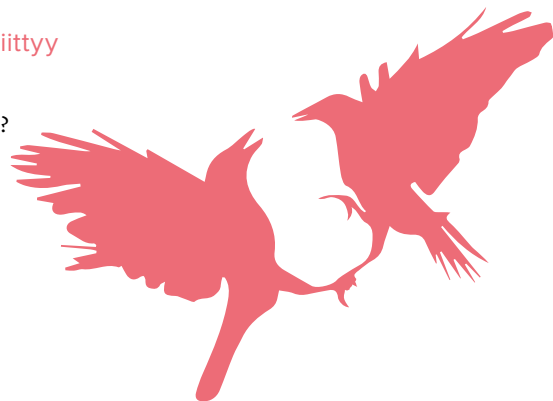
Kuvio 7. Yhteistyön tulevaisuutta (arvoverkko-potentiaalia) kartoittavat kysymykset:
Esimerkki arvoverkko-pajan aineiston analyysistä

3. Mitkä ovat teidän vahvuutenne

- yhteistyön näkökulmasta?
- palvelujen järjestämisen eli asiakkaiden näkökulmasta?

4. Mitä haasteita/ongelmia liittyy

- yhteistyöhön?
- palvelujen järjestämiseen?



Kuvio 8.
Arvoverkko-työskentelyn vaiheet

1. Suunnittelu-palaveri

- Tarve yhteistyön kehittämiseen on havaittu (palvelun puuttuminen, voimavarojen järjeistäminen, päällekkäisyyksien välttäminen)
- Kartoitetaan tahot, joilla voisi olla annettavaa havaittuun tarpeeseen (julkinen sektori, yksityinen sektori, kolmas sektori, oppilaitokset, seurakunta)
- Riittävä taustatiedon kerääminen (etenkin asiakkailta/asukkailta kerätty aiempi tieto)
- Tilan varaaminen, jossa riittävästi vapaata seinätilaa ja kaikkien osallistujien mahdollista istua saman pöydän ääressä

2. Toimijoiden kutsuminen mukaan

- Kunta tai kuntayhtymä usein luonnollinen toimijoiden koollekutsuja yhteistyössä mahdollisesti muiden asiayhteyteen liittyvien tahojen kanssa

3. Arvoverkko-työpaja I

- Lyhyt alustus havaitusta tarpeesta, miksi toimijat on kutsuttu yhteen
- Yhteistyön nykytilaa kartoittavat kysymykset: Käsitykset eri toimijoiden tuomasta lisäarvosta yhteistyöhön ja käsitykset hyödyistä, mitä jokainen voi saavuttaa yhteistyöstä.
- Yhteistyön tulevaisuutta kartoittavat kysymykset: Tunnistetaan yhteistyöhön ja palvelujen järjestämiseen liittyvät ongelmat/haasteet ja tunnistetaan toimijoiden vahvuudet ja resurssit (aineettomat ja aineelliset)

4. Arvoverkon aineiston työstäminen

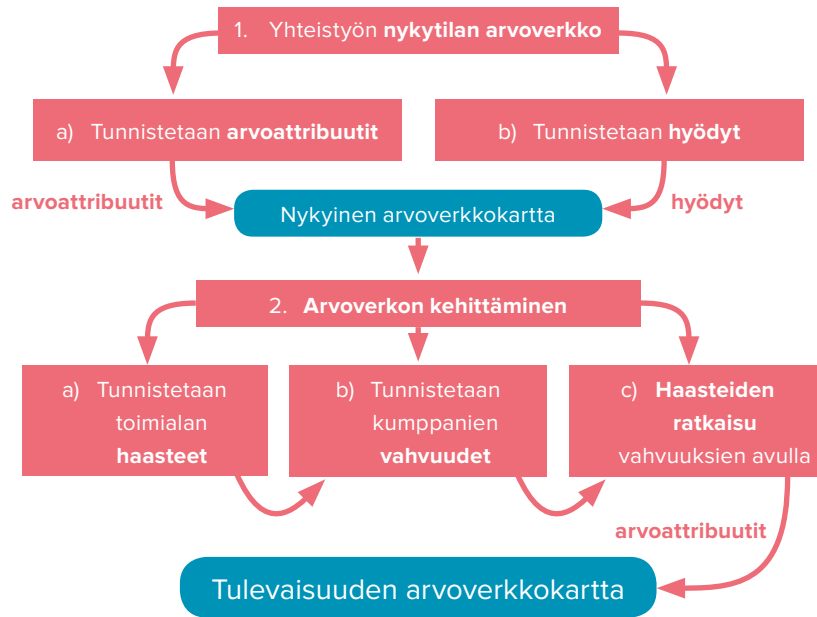
- Aineiston analyysi ja nykytilan yhteistyön arvoverkkokartan piirtäminen

5. Arvoverkko-työpaja II

- Työstetään yhteistä näkemystä, millä toimenpiteillä saadaan ratkaistua haasteet hyödyntäen verkoston resursseja.

Arverkon kartoitus käytännössä

Arverkon mallinnusprosessi



Kuvio 9:
Arverkon
mallinnus-
prosessi
(Grudinski
2013b)

Jokaisen kysymyksen välissä vastaajat veivät omat muistilappunsa seinillä oleville fläppipapereille. Jokaiselle toimijalle (yksityinen, julkinen, kolmas sektori, oppilaitokset jne.) oli varattu omat fläpit, joihin kysymykset oli kirjoitettu otsikkotasolla. Tämän jälkeen kaikki vastaukset luettiin ääneen. Jos työpajan osallistujilla tuli tässä vaiheessa vielä mieleen jokin tärkeä asia, sai tämän käydä lisäämässä seinälle.

4. Arverkon aineiston analyysi

Ennen seuraavaa toimijoiden yhteistä työpajaa, arverkkopajan vetäjät työstivät visuaalisen kuvan, arverkkokartan, toimijoiden yhteistyön nykytilasta arverkkopajan aineiston perusteella. Jokaisen haasteen osalta on analysoitava huolella, mitä tekijöitä (osaamista, resurssia ym. kyvykkyyttä) tarvitaan

haasteen ratkaisemiseksi. Tätä analyysiä peilataan verkoston toimijoiden vahvuuksiin, jotta voidaan hahmottaa kenellä on eniten kyvykkyyttä ja osaamista ratkaista haaste niin, että se tuottaa lisäarvoa verkostolle sekä asiakkaille.

5. Arverkkotyöpaja II

Toisessa toimijoiden yhteisessä työpajassa käydään yhteisesti läpi visuaalinen arverkkokartta. Projektityöntekijät ovat työpajojen välillä analysoineet huolella haasteet ja koostaneet matriisin, josta selviää, mitä osaamista ja vahvuuksia kullakin toimijalla on haasteiden ratkaisemiseksi.

Työpajassa työstetään yhteistä näkemystä, millä toimenpiteillä saadaan ratkaistua haasteet hyödyntäen verkoston resursseja. Arverkkokartta tuo näkyviin yhteistyön potentiaalin ja on iso askel yhteistyön käynnistämisessä, mutta ei suinkaan yksin riitä. Jotta arverkko voi kehittyä, jokaisen toimenpiteen osalta on mietittävä tarkat askelmerkit ja suunnitelmat, miten tavoitteeseen päästään, miten toimenpiteiden toteutumista seurataan ja ketkä seuraavat sekä miten kokonaisuutta johdetaan.

Mihin päästiin?

Arverkkotyöskentely osoitti kaikissa kehittämiskokeiluissa, että eri sektoreiden yhteistyön potentiaali on todella suuri. Työskentely toi myös näkyväksi yhdistysten merkittävän roolin yhteistyökumppaneina julkiselle ja yksityiselle sektorille sekä oppilaitoksille. Yhdistyksillä on tarjottavana runsaasti aineetonta pääomaa, joka jää helposti taloudellisen resurssin varjoon. Yhtä lailla työskentely osoitti eri sektoreiden yhteistyöhön liittyvät ongelmat. Työskentelyn myötä havaittiin lähes poikkeuksetta, että systemaattisen yhteistyön rakentaminen ja roolien tarkoituksenmukainen kohdentaminen edellyttävät eri toimijoista koostuvia johtamis- ja ohjausrakenteita, joissa voidaan yhdessä luoda pelisäännöt ja arvioida sekä mitata yhteistyön kehittymistä

Esimerkiksi Mallu-auton ja Eksoten välinen arverkkotyöskentely osoitti tärkeitä kehittämisen kohteita, joita liittyy Eksoten ja yhdistysten yhteistyöhön laajemminkin. MontEri-hankkeen aikaisen kehittämiskokeilun aikana yhteistyön rakentamisessa päästiin siihen, että Eksoten verkkosivuille tuotettiin ohjeistusta ja vuosikello Mallu-auton ja yhdistysten yhteistyön edistämiseksi.

7.2 Asukkaiden ja asuinalueen toimijoiden kuulemisen pilottit

MontEri-hankkeen aikana kokeiltiin Kymenlaaksossa erilaisilla alueilla asukkaiden kuulemista sekä rakennettiin kokemusten kuulemiseen sekä jakamiseen otollista maaperää. Pilottialueet olivat seuraavat:

1. Kouvolan alueella työskenneltiin Voikkaan ja Myllykosken alueilla. Molemmat alueet ovat aikaisemmin olleet vahvoja paperiteollisuusalueita ja yhteisöllisyys on rakentunut tehtaalaisuuden ja tehtaan ympärille. Voikkaan paperitehtaan toiminta päättyi syyskuussa 2006 ja Myllykosken paperitehdas sulki tehdashallinsa vuoden 2011 lopussa. Voikkaalla ja Myllykoskella haluttiin vahvistaa alueen asukkaiden, yhdistysten sekä kaupungin toimijoiden yhteistyötä alueen asukkaiden parhaaksi sekä löytää uutta yhteistoimintaa kirjaston tiloihin.
2. Etelä-Kymenlaakson alueella asukkaita ja alueen toimijoita kohdattiin Haminassa, Kotkassa, Miehikkälässä, Pyhtäällä ja Virolahdella. Yhteensä 12 kyläillassa kuultiin asukkaiden ajatuksia oman alueen vahvuuksista sekä kehittämiskohteista. Kyläkierroksella käytiin seuraavilla kylillä: Tavastila, Kirkkojärvi, Huruksela, Saviniemi, Pyhältö, Kannusjärvi – Kitula, Reitkalli, Pyhtään kirkonkylä, Hirvikoski, Munapirtti ja Heinlahti.

Kyläkierroksen lisäksi järjestettiin yhdeksän asukastilaisuutta korttelikodeissa ja alueen kirjastoissa. Tilaisuudet olivat Virojoella, Haminassa, Miehikkälässä ja Kotkassa. Näiden tilaisuuksien tavoitteena oli lisätä eri toimijoiden – järjestöjen, yhdistysten, seurakunnan ja Etelä-Kymenlaakson turvallisuustyössä mukana olevien kuntien yhteistyötä alueiden viihtyvyyden ja asukkaiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden hyväksi.

Kaiken kaikkiaan näiden pilottien lähtökohtana oli saada eri alueiden asukkailta itseltään tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitkä asiat he kokevat omissa hyvinvoinnissaan ja elinympäristössään tärkeiksi tekijöiksi ja kokevatko he muutos- tai kehittämistarpeita näihin liittyen. Kohtaamisten toteutustapa tarjosi myös mahdollisuuden asukkaiden, päättäjien, yhdistystoimijoiden ja hankehenkilöstön keskinäiseen tutustumiseen. Lisäksi oli mahdollisuus käynnistää

tasavertaista vuoropuhelua alueen asukkaiden, toimijoiden, viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä. Tavoitteena oli luoda yhteys asukkaiden ja kaupunkiorganisaation välille – yhteys kyliltä kaupunkiin – sinne, missä kylien asukkaiden hyvinvointia tukevista toimista päätetään.

Kumppanuus ja osallisuus ovat kiistämättä päivän sanoja, mutta käytännössä sellaisia päättäjien, yhdistystoimijoiden ja alueen asukkaiden yhteisiä kohtaamisen paikkoja on varsin vähän, joissa kumppanuus ja osallisuus pääsisivät rakentumaan. Toisten tekemisistä tiedetään yllättävän vähän, jonka vuoksi yhteistyön tekeminen on vaikeaa. Yhteisten foorumien kautta saadaan kuitenkin helposti tietoa toinen toisistaan ja voidaan tutustua eri toimijoiden näkökulmiin, mitkä asiat ovat tärkeitä ja miten voidaan lisätä alueen asukkaiden hyvinvointia, turvallisuutta, viihtyvyyttä ja yhteisöllisyyttä omalla asuinalueella. Kohtaaminen, toinen toistensa kuuleminen ja tämän kautta jokaisen henkilökohtaisten merkitysten tavoittaminen on ollut näissä piloteissa tärkeää ja arvokasta. Tilaisuuksissa on tavoiteltu yhteisymmärrystä rakentavaa dialogia.

Menetelmät/Työvälineet

Dialogisissa kohtaamisissamme on ollut seuraavanlainen rakenne:

1. Kohtaamiseen tarkoitettu tila on ”rikottu” normaalimuotoisesta kokousmuodosta ja järjestetty uudelleen niin, että pöydät poistetaan tilasta, mikäli se on vain mahdollista. Tuolit on järjestetty ympyrän tai puolikaaren muotoon, niin että kaikki läsnäolijat näkevät mahdollisimman hyvin toisensa. Näin toimien on haluttu vahvistaa dialogisen vuorovaikutuksen synnyn edellytyksiä. Vuorovaikutukseen ei päästä, jos asioiden herättämät tunteet ja sävyt jäävät piiloon, eli silloin kun emme näe tai saa kehollista yhteyttä toisiimme. Myös myöhempää ryhmäajattelua varten tilat on järjestetty valmiiksi, mikäli se oli mahdollista kohtaamiseen varatussa tilassa.
2. Kohtaamisissa oli aina tarjolla kahvia, teetä ja jotakin pientä syötävää. Vieraanvaraisuus kuuluu normaaliin kanssakäymiseen ja tällä myös viestitetään tulijoille, että he ovat odotettuja ja tärkeitä.

3. Osallistujien tullessa paikalle tilaisuuden jututtaja ja muut järjestäjät ovat tervehtimässä ja kättelemässä tulijoita sekä ohjaamassa peremmälle. Näin luodaan alusta lähtien hyvää, leppoisaa ja turvallista tunnelmaa, jossa on helppo lähteä keskustelemaan ja osallistumaan.
4. Tilaisuuden omistaja/tilaaja on aloittanut illan kertaamalla tapaamisen tarkoituksen. Hyvän yhteistyön perusta lähtee siitä, että kaikilla osallistujilla on käsitys, miksi on kokoonnuttu yhteen ja mitä tapaamisella tavoitellaan.
5. Tilaisuuden omistaja/tilaaja luovuttaa illan vetovastuun asioiden ja alueiden kannalta ulkopuolisille hanketoimijoille. Kun illan jututtajalla ei ole omia "intojohjoja" keskustelun etenemisestä, säilyy kokemus puolueettomuudesta. Kun jututtaja ei ole entuudestaan tuttu alueen toimijoille eikä itse tunne alueen toimijoita tai toimintakäytäntöjä, mahdollistuu myös aito uteliaisuus esille nousevia asioita kohtaan. Itse kiinnostuessaan ja innostuessaan hän saa myös muut kiinnostumaan ja innostumaan.
6. Jututtaja aloittaa illan ehdottamalla esittelykierrrosta, jotta kaikki läsnäolijat tietävät, mistä roolista käsin kukin on tullut paikalle ja miten tämä rooli vaikuttaa siihen, mitä kukin sanoo ja näkee tärkeänä. Dialogisessa kohtaamisessa ei ole tarkoitus häivyttää osallistujien eri rooleja ja asemaa koskevia eroja, vaan niitä pyritään tietoisesti käyttämään hyväksi yhteisen ymmärryksen lisäämisessä sekä seuraavien askelten toteutuksessa.
7. Esittelykierrroksen jälkeen ohjeistetaan illan työskentely ja kerrotaan, kuinka ilta etenee ryhmäporinoista yhteiseen työskentelyyn. Työskentelyn aikana on tärkeää välttää päällekkäistä puhumista. On suotavaa, että jokaiselle annetaan puheenvuoro ja kun yksi puhuu, niin muut keskittyvät kuuntelemaan. Toisten keskustelun tarkka kuuntelu aktivoi ja rikastuttaa ihmisten sisäistä vuoropuhelua. Kuuntelun ja puhumisen selkeä vuorottelu on dialogin synnyn edellytys.

8. Ryhmäporinoiden jälkeen kokoonnutaan takaisin yhteiseen tilaan ja puretaan ryhmien työskentelyn tuotokset. Näistä nostetaan esille tärkeimmäksi koettuja asioita ja sovitaan yhteisesti, mitä niille asioille tehdään, jotka edellyttävät jatko-toimenpiteitä tai tarvitsevat yhteistä edistämistä. Sovitaan myös seuraavista askeleista; mitä tehdään ja kuka tekee sekä milloin tarkistetaan asioiden eteneminen.

Osallistujat

Voikaan ja Myllykosken piloteissa osallistujina olivat Kouvolan kaupungin yhteisötyön palvelun työntekijät, kirjaston toimihenkilöitä ja nuorisotoimen toimihenkilöitä. Alueen pilotteja myös suunniteltiin yhdessä kaupungin työntekijöiden kanssa. Lisäksi itse iltoihin osallistui alueen asukkaita, yhdistystoimijoita, yrittäjiä, kunnallispoliitikkoja sekä kaupungin viranhaltijoita.

Haminan, Kotkan, Miehikkälän ja Virolahden alueella pilottien suunnittelu kyläiltojen osalta alkoi hankevetoisesti ja tässä suunnittelussa oli mukana Kymenlaakson Kylät ry, EK-ARTU -hanke, MontEri -hanke, Kehittämissyhdystys Sepra ry ja Yksillä Purjeilla -kumppanuushanke. Asukastilaisuuksien osalta seudun turvallisuustyössä mukana olevat kunnat olivat jo alusta alkaen mukana meidän hanketoimijoiden kanssa kutsumassa järjestöjä, yhdistyksiä, seurakuntia ja eri viranomaisia yhteistyöhön kuntalaisten turvallisuuden lisäämiseksi. Kutsu saavuttikin toimijat ja alueen asukkaat, joita näillä tilaisuuksilla tavoiteltiin.

Pyhtään pilotti lähti rakentumaan edellisessä kappaleessa mainittujen hankkeiden yhteydenotosta Pyhtään kunnan viranhaltijoihin, jotka suhtautuivat myönteisesti yhteydenottoon. Pyhtään pilottien suunnittelussa oli mukana hanketoimijoiden lisäksi Pyhtään kunnan vs. kulttuuri- ja matkailusihteeri, vs. nuorisoi- ja liikuntasihhteeri ja sosiaali- ja terveysjohtaja. Järjestettyihin iltoihin osallistui alueen kylien asukkaita, yhdistystoimijoita, yrittäjiä, kunnallispoliitikkoja ja kunnan viranhaltijoita.

Toteutus: Mitä tehtiin?

Jokaisella pilottialueella hyödynnettiin dialogisen kohtaamisen rakennetta, jota sovellettiin aina tarpeen ja tilojen mukaan joustavasti. Tilat eivät aina sallineet poikkeamista normaalista kokousmuodosta ja täydellistä pöydättömyyttä.

Nämä muodolliset seikat olivat kuitenkin vain haasteita, tahto ja asenne olivat huomattavasti merkityksellisempiä seikkoja.

Työskentely alkoi kertomalla tilaisuuden tarkoituksesta sekä läsnäolijoiden esittelyllä. Ryhmäporinoissa aiheena oli vahvuuksien ja voimavarojen kartoitus liittyen illan aiheeseen. Iltojen aihealueet vaihtelivat eri alueilla.

- » Voikkaalla aiheena oli kaupungin palvelujen loppuminen ja asukkaiden tarvitsemat palvelut.
- » Myllykoskella lähdettiin etsimään kirjaston, yhdistysten ja asukkaiden yhteistoimintaa yhteisissä tiloissa.
- » Etelä-Kymenlaaksossa oli kahdentyyppisiä iltoja; yhteistyön rakentaminen eri toimijoiden kesken alueen turvallisuus-suunnittelutyössä sekä löytöretki kylille sen hengessä, mitä kylän asukkaat ja toimijat kaipaavat kehitettävän omalla alueellaan.

Toisilla alueilla tilaisuuksia järjestettiin vain kerran. Voikkaalla ja Myllykoskella tavattiin useamman kerran ja saatiin näin syntymään pidempi työskentelyprosessi.

Positiivisten ”silmälasiens” löydyttyä olikin helppo ryhtyä rakentavalla tavalla pohtimaan kehittämisen kohtia ja korjaamisen paikkoja. Ryhmäporinoiden osalta ohjeistettiin seuraavasti:

“Esittäytykää vielä kerran toisillenne, antakaa jokaiselle ryhmäläiselle oma puheenvuoro, jonka aikana toiset eivät keskeytä, kuunnelkaa aktiivisesti toisianne ja kiinnostukaa toistenne ajatuksista. Jotta yhteiset porinat, ajatukset ja ideat eivät unohtuisi, kirjatkaa ne fläppipapereille ja valitkaa joukostanne yksi henkilö, joka ryhmäporinoiden päätyttyä esittelee oman ryhmänne ajatukset kaikille muille osallistujille.”

Iltojen kesto oli kaksi tuntia ja ajankäyttö jaettiin kutakuinkin seuraavasti:

- » tervetuloa ja esittelyt 30 minuuttia,
- » ryhmäporinat 45 minuuttia ja
- » yhteinen purku ja sopimukset 45 minuuttia, kahvit juotiin yleensä työskentelyn yhteydessä.

Osallistujien kokemus oli, että ryhmäporinat vilahtivat ohi liian nopeasti. Tämä kokemus kertoo siitä, että asiat olivat osallistujille tärkeitä ja innostavia.

Yhteiseen purkuun kokoonnuimme jälleen isompaan tilaan ja kävimme vuoro-tellen läpi jokaisen ryhmän tuotokset. Ryhmiä oli 4-5 riippuen tilaisuuksien osallistujamäärästä. Ryhmät olivat valinneet joukostaan yhden, joka esitti esille tulleet ajatukset ja muut ryhmäläiset täydensivät esitystä tarvittaessa. Ryhmien purkujen aikana käytiin myös keskustelua ja ajatustenvaihtoa – tätä kaikkea kuultua kirjasi aina yksi hanketyöntekijä fläpille tai koneelle, jotta kaikki mahdolliset ajatukset ja ideat jäivät muistiin.

Yleensä ryhmäporinoiden purun aikana illan osallistujille muodostui näkemys siitä, mitkä asiat nähtiin erityisen tärkeinä tai merkityksellisinä. Ellei näin käynyt, niin tästä aiheesta käytiin vielä yhteistä keskustelua purkujen jälkeen. Iltojen aikana nousi esille runsaasti asioita, jotka tarvitsevat tekoja ratkaisuihin pääsemiseksi. Kaikkia esille nousseita asioita emme voineet yhden illan aikana ratkaista, mutta jokaisessa illassa aina jotakin.

Ennen illan päättymistä tehtiin sopimuksia siitä, kuka tai ketkä pystyivät edistämään esille nousseiden asioiden etenemistä ja ratkaisua. Tärkeäksi koettiin yhteinen konkreettinen sopiminen, mitä asioille tapahtuu ja kuka ottaa vastuun asioiden edistämisestä. Tilaisuuksista kirjoitettiin muistiot ja ne lähetettiin kaikille osallistujille, jotta myös jälkepäin on mahdollisuus tarkistaa, mistä puhuttiin ja mitä sovittiin.



8.

Kehittämis- kokeiluissa ja -kokeiluista opittua



8.1 Arvoverkkotyöskentely

MontEri-hankkeen aikana huomattiin, että yhdistyksillä on joskus hankalaa sanoittaa ja kuvata täsmällisesti, mikä on se oman yhdistyksen ydinosaaminen eli tieto ja taito, jonka vuoksi yhdistys on olemassa. Yhteistyön käynnistyminen kuntien kanssa kuitenkin usein edellyttää sitä, että yhdistyksen täytyy pystyä esittämään ja kuvaamaan toimintansa kirjallisesti. Vastaavasti kunnilla saattaa olla epärealistisia odotuksia, kuinka yhdistykset voisivat täydentää niitä palveluaukkoja, joihin julkinen sektori ei pysty vastaamaan esimerkiksi maaseutualueilla. Vaikka järjestöt monin osin täydentävätkin niin suunnitelmallisesti kuin sattumanvaraisesti julkisen sektorin palvelutuotantoa, ei tämä kuitenkaan ole pääasiallisesti monenkaan järjestön olemassaolon peruste. Ehkä liiankin vähälle huomiolle on jäänyt sellaisten eri sektorien välisten kumppanuuksien kehittäminen, joissa hyödynnettäisiin järjestöjen kykyä ja osaamista nimenomaan kansalaistoiminnan kanavoina ja oman jäsenistön edun ajajina sekä eri muodoin tapahtuvan avun, tuen, ohjauksen ja neuvonnan antajina. Yksi syy tähän löytyy ehkä siitä, että yhdistysten aineettomien resurssien esiintuominen on ollut hankalaa. Järjestö-kuntayhteistyötä vaikeuttaa myös järjestö- ja yhdistyskentän monenkirjavuus niin Kaakkois-Suomessa kuin muuallakin. Viranhaltijat ovat mahdolloman tehtävän äärellä pyrkimään ottamaan haltuun alueen yhdistyskenttää. Tällöin helposti käy niin, että yhteistyötä tehdään resursseiltaan suurimpien yhdistysten kanssa, joilla on mahdollisuus tiedottaa riittävästi toiminnastaan tai niiden kanssa, joiden koetaan täydentävän omalla vastuualueellaan olevaa toimintaa parhaiten (mm. Maijanen 2013, Pihlaja 2010).

Kuten edellisissä luvuissa todettiin, nojaa kumppanuuden keskeinen olemus siihen, että toimijat saavat jotakin lisäarvoa yhdessä toimimisesta ja ymmärtävät toistensa vahvuudet ja potentiaalin kumppanina. Hyöty ja lisäarvo voivat olla hyvinkin arkisia asioita, joita MontEri-hankkeen arvoverkkopilotit muun muassa osoittivat. Kyse voi olla tiedon ja kokemuksen jakamisesta, tilojen yhteiskäytöstä, opinnäytetöiden tekemisestä, tapahtumien järjestämisestä yhdessä, uusien ideoiden yhteiskehittämisestä ja oppimiskokemuksista. Jotta voidaan saavuttaa ymmärrystä lisäarvon syntymisestä, tarvitaan välineitä toimijoiden vahvuuksien kartoittamiseen ja runsaasti kasvokkaista vuorovaikutusta.

Arvoverkkotyöskentely osoittautui hankkeen aikana erinomaiseksi menetelmäksi tutustuttaa toimijat toisiinsa ja toistensa osaamiseen sekä käynnistää vuoropuhelu yhteistyöasetelmien etsimiseksi. Työskentely tarjoaa nopean ja tasavertaisen tavan, jolla toimijat voivat kertoa omista vahvuuksistaan, odotuk-

sistaan yhteistyöhön liittyen, sekä haasteista, joita toimijat tunnistavat yhteistyössä ja palveluiden järjestämisessä. MontEri-hankkeen aikana järjestöille suunnattu yhteistyökysely paljasti, että yhteistyön aikaa vievä tunnusluvun vaihe koetaan usein turhauttavaksi palaveeraamiseksi palaveeraamisen vuoksi. Aikaa ja energiaa kuluu yhteisiin tapaamisiin, mutta mitään ei saada aikaiseksi. Arvoverkkotyöskentely on konkreettinen menetelmä yhteisen edun etsimiseen. Yhden työpajan jälkeen on jo hahmotettavissa toimijoiden käytössä olevat resurssit ja yhteistyöstä koituvat hyödyt. Työskentelyn myötä syntyy tunne, että asiassa mennään eteenpäin ja pureudutaan heti asian ytimeen. Hankkeen aikana osallistujat ovat olleet motivoituneita ja voimaantuneita arvoverkkotyöpajojen jälkeen.

Vaikka arvoverkkotyöskentelyn myötä saadaankin tehokkaasti selville, mitkä ovat kaikille kumppanuusosapuolille yhteiset haasteet ja toimijoiden toisiaan täydentävät resurssit haasteiden ratkaisemiseksi, ei tämä vielä riitä aidon kumppanuuden synnyttämiseen. Aito kumppanuus vaatii halukkuutta panostaa aikaa, osaamista ja energiaa, jotta paperilla olevista suunnitelmista päästään toimenpiteiden toteuttamiseen. Hankkeen aikana törmättiin useita kertoja siihen, että toimijoilla on kyllä kiinnostusta käynnistää yhteistyöprosesseja, muttei kuitenkaan aina valmiutta ylittää raja-aitoja tai uskallusta muuttaa toimintatapoja ja hallintorakenteita aidon kumppanuuden edellyttämällä tavalla. Yksi syy tähän on varmasti pelko omien resurssien riittämättömyydestä. Arvoverkkotyöskentely paljastaa yhteisen tekemisen paikkoja, mutta aina organisaatioilla ei ole osoittaa resursseja juuri näiden asioiden edistämiseen. Vaikka velvoite yhteistyöhön löytyisikin omista kirjoitetuista toimintasuunnitelmista ja strategisista asiakirjoista, ei välttämättä ole kovinkaan tarkkaan mietitty, mitä resursseja niiden toteuttaminen edellyttää.

Arvoverkkotyöskentely konkretisoi myös sen, kuinka aito kumppanuus edellyttää usein muutosta koko taustaorganisaation toimintatavoissa ja valmiutta toimijoiden jonkinlaiseen yhdessä muodostamaan johtamisrakenteeseen. Joskus organisaatiolla on jo hyvin tarkkaan mietitty, mitä yhteistyö voi olla ja mitä ei. Jos aitoa tahtotilaa omien toimintatapojen muuttamiseen ei löydy, on arvoverkkotyöskentelyä turha lähteä toteuttamaan. Arvoverkkopiloteissa törmäsi välillä siihen, että julkisten organisaation omat säännöt ja määräykset pitkälti ohjaavat, mitä yhteistyö voi olla. Tämä kuvastaa osaltaan sitä, että julkisen sektorin toimijoilla on taipumusta soveltaa hierarkkisia ohjaussuhteita sisäisten suhteiden lisäksi myös ulkoisiin yhteistyösuhteisiin. Olisi tärkeää, että organisaatiot kävisivät enemmän myös oman organisaation sisällä keskustelua ja työstöä, mitä eri sektoreiden välinen yhteistyö edellyttää ja tiedos-

taisivat omat toimintatavat ja tottumukset sekä näissä tarvittavat muutokset. Organisaatioiden eri tasoilla on myös syytä käydä keskustelua, mitkä ovat yhteistyön tavoitteet. Hankkeemme aikana törmättiin siihenkin, että arvoverkkotyöskentelyssä mukana olevilla organisaation edustajilla oli erilainen näkökulma oman organisaatioon yhteistyön tavoitteesta kuin mitä organisaation ylin johto tai valtavirta asiasta ajatteli.

Toinen iso MontEri-hankkeen aikana havaittu monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen liittyvä haaste on sitoutuminen tai kokemus prosessin omistajuudesta. Arvoverkkotyöskentely on tehokas ja hyväksi koettu menetelmä kumppanuuden tunnusluvun vaiheessa, kun lähdetään etsimään toimijoiden yhteistä etua. Kumppanuus ei kuitenkaan ole tällä taputeltu. Todellinen yhteinen tekeminen alkaa vasta toisen arvoverkkotyöpajan jälkeen, kun sovitaan yhdessä toimenpiteistä, vastuista ja rooleista ja ryhdytään toimenpiteisiin yhdessä tunnistettujen haasteiden ratkaisemiseksi sekä sitoudutaan yhteiseen tavoitteeseen. Tässä kohtaa on erittäin tärkeää, että se taho, joka on halunnut käynnistää kumppanuusprosessin ja kutsunut toimijat koolle, myös organisaationa sitoutuu prosessiin. Liikkeelle voi lähteä pienin askelin tarttumalla ensin kaikkien yksinkertaisimpiin haasteisiin. Toimijoiden sitoutumisen sekä luottamuksen vahvistuessa voidaan pikku hiljaa edetä suurempiin ja alussa mahdottomalta tuntuviin haasteisiin. On tärkeää muistaa, että luottamus ansaitaan kenttäolosuhteissa, kun tavataan ja vaihdetaan ajatuksia riittävän

Kuvio 10. Arvoverkkomenetelmän etuja, haasteita ja kehittämisen kohteita

Menetelmän etuja	Haasteet ja kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> nopea tapa tutustuttaa toimijat toisiinsa ja toistensa osaamiseen ja muihin resursseihin 	<ul style="list-style-type: none"> oikeiden toimijoiden mukaan saaminen arvoverkkotyöskentelyyn (vaatii sekä operatiivisen että strategisen tason henkilöitä)
<ul style="list-style-type: none"> tuo näkyviin myös heikompien kumppanien tuoman arvon yhteistyöhön (aineeton resurssi) 	<ul style="list-style-type: none"> toimijoiden sitoutuminen toimenpiteiden toteuttamiseen
<ul style="list-style-type: none"> tuo esiin yhteistyön hyödyt ja motivoi yhteistyön kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> sähköisen sovelluksen kehittäminen analyysin ja visuaalisen arvoverkon hahmottamiseen
<ul style="list-style-type: none"> tuo neutraalilla tavalla esiin yhteistyöhön liittyvät ongelmat 	
<ul style="list-style-type: none"> tunnistamalla yhteiset haasteet voidaan helpommin hahmottaa yhteisiä tavoitteita 	
<ul style="list-style-type: none"> seurantaväline kumppanuuden kehittämiseen 	

usein. Luottamusta ei voi työstää kirjoituspöydän takaa tai epäsäännöllisissä palavereissa. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan siis yhteistä tekemistä ja vaikeuksien ylittämistä yhdessä (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2008, 18).

8.2 Dialogiset kohtaamiset

Löysimme riittävän yksinkertaisen ja rennon tavan erilaisten toimijoiden kohtaamiseen ja vuorovaikutuksen synnyttämiseen. Malli oli sopivasti toiminnallinen ja osallistava sekä sen avulla pystyttiin välttämään vastakkainasettelu asukkaiden ja päättäjien kesken. Ongelmakeskeisyyden sijaan keskeiseksi nousivat erilaiset näkökulmat, jotka avarsivat osallistujien omaa ajattelua ja näin ollen yleinen ilmapiiri pysyi rakentavana ja ratkaisuja etsivänä. Malli ei mahdollistanut syyttelyä ja syyllisten etsintään, johon valitettavan usein kuntalaisten ja kunnan päättäjien yhteiset keskustelutilaisuudet kääntyvät. Tämän luonteisista tilaisuuksista lähdetään pettyneinä tai harmistuneina ja yhteistyö päättyy jo alkumetreille, kun yhteistä kieltä tai kokemusta rakentavasta yhteistyöstä ei päässyt syntymään.

Kohtaamisissa ongelmista keskusteltiin kehittämistarpeina, sen sijaan että olisi ryhdytty etsimään syyllisiä siihen, miksi asiat eivät suju tai etene aina halutulla tavalla. Dialogien jututtajalla on iso rooli positiivisen vuorovaikutuksen edistäjänä. Hänen tapansa ohjata keskustelun kulkua ja se millaisia sanomisen muodot sekä sanattomat eleet ja ilmeet ovat, on suuri merkitys.

Seuraavista kunnan viranhaltijoiden kommenteista kuvastuu heidän antamansa merkitykset dialogisille kohtaamisille:

”Tosi hyvä juttu kuulla kuntalaisia ja he arvostavat sitä, että kunnan virkamiehet tulevat paikalle henkilökohtaisesti kuulemaan.”

”Poikii myös dialogia ja aktiivisuutta kuntalaisten kesken kun näin tarjotaan syy kokoontua yhteen.”

”Miten varmistetaan, että esiin tulleet jutut, myös tehdään ja että niiden etenemisestä tiedotetaan kyläläisiä?”



Haasteeksi nousee, kuinka tilaisuuksista saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja kuinka osallisille tiedotetaan asioiden etenemisestä. Voidaan ajatella niin, että jokaisella on vastuunsa toiminnan jatkumiselle sekä sovittujen asioiden eteenpäin viemisessä. Jokaisella omasta asemastaan käsin, ja johtajilla sekä esimiehillä on päätösten suhteen eniten valtuuksia.

Haasteena voidaan nähdä myös vallitsevan toimintakulttuurin ja työkäytäntöjen muuttaminen yhteisen ajattelun ja dialogisten yhteistyötapojen suuntaan. Keskeinen kysymys kuuluukin, löytyykö valmiutta siirtyä asiantuntijakeskeisyydestä kumppanuuspohjaiseen vuoropuheluun, jossa tulevaisuutta ei oteta annettuna, vaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta luodaan yhdessä ajatellen. (vrt. Freire 2005). Hankkeen aikaisissa dialogisissa kohtaamisissa saatiin luotua yhteys, mutta yhteyden lujittuminen ja yhteisten toimintatapojen rakentuminen on paljolti kiinni kaikista mukana olleista toimijoista.

Pyhtää ja Hamina olivat pilottialueistamme parhaiten toimivia. Tästä iso kiitos kuuluu niille kunnan viranhaltijoille ja päättäjille, jotka näkivät dialogisen työskentelyn tärkeänä ja arvokkaana tapana rakentaa yhteistä ymmärrystä sekä edistää osallisuutta ja hyvää kohtaamista tukevaa palvelukulttuuria.

Japanilaiset työntekijät Nonaka ja Takeuchi (1995) käyttävät dialogisista kohtaamisen tiloista nimitystä Ba, joka tarkoittaa samanaikaisesti:

- » **sosiaalista tilaa**, jossa osalliset kohdataan kasvokkain,
- » **fyysistä tilaa**, joka on vuoropuhelulle otollinen tila sekä
- » **mentaalista tilaa**, joka on kiinnostusta toisen näkökulmiin sekä suuntautumista vuoropuheluun.

Näiden kehittämiskokemusten pohjalta herääkin ajatus siitä, että jokaisen kunnan viranhaltijan ja päättäjän tulisi olla kiinnostunut ja halukas luomaan Ba-tiloja. Näissä ”tiloissa” voidaan aikaansaada työskentelymalleja, joiden avulla tavoitetaan alueen asukkaiden näkökulmaa oman asuin ympäristön kehittämisestä ratkaisukeskeisellä tavalla. Keskiöön nousee asukkaiden omat arjen muutostarpeet ja viranhaltijoiden sekä päättäjien yhteinen dialogi, jonka avulla löydetään sillä hetkellä mahdolliset ja parhaat ratkaisut muutosten aikaansaamiseen. Yhteisessä työskentelyssä myös vastuu jakaantuu, kun kaikki läsnäolijat ovat avainasemassa yhteisesti pohdittujen muutostarpeiden eteenpäin viemisessä.

Uudenlaisen orientaation kokeileminen kunnan ja asukkaiden kesken oli ennen kaikkea opettavainen ja positiivinen kokemus. Tilaisuuksissa kuunneltiin ja oltiin dialogissa sekä työskenneltiin yhdessä ja verkostoiduttiin monipuolisesti eri toimijoiden kanssa. Alueen asukkaiden ääni saatiin aikaisempaa paremmin kuuluviin ja asukkaiden omat vaikutusmahdollisuudet sekä osallisuus oman asuinalueen viihtyvyyden ja turvallisuuden edistämiseen koheni ainakin osalla pilottialueistamme. Tilaisuudet tuottivat myös konkreettisia askeleita yhteistyöhön, kuten yhdistysten, yritysten ja Kouvolan kaupungin toimijoiden yhdessä järjestämä Mylsä kukkii -tapahtuma. Haminassa puolestaan käynnistyi aamukahvikäytäntö. Kaupunginjohtaja kutsuu alueen kyläyhdistysten ja asukasyhdistysten edustajia yhteisille aamukahveille. Näin käynnistyy uudenlaista kohtaamista, jota voisi kutsua Ba-tilan mahdollistamiseksi.

Kehittämiskokeiluissa todettiin, että vastaavia asukkaiden, päättäjien ja viranhaltijoiden sekä alueen muiden toimijoiden kohtaamisen tiloja tarvitaan, jotka voivat synnyttää aitoa ymmärrystä ja tekemisen meininkiä asuinalueille. Mallia ei ehditty rakentaa valmiiksi, mutta saimme hyviä kokemuksia ja ituja siitä, kuinka hyvää ja turvallista asuinympäristöä voidaan edistää yhdessä kuullen ja jakaen. Työ jatkuu ja mallia kehitellään eteenpäin mukana olleiden kumppaneiden toimesta.

Kohtaamisissa tärkeää on ollut avoimuus, yhteinen ajattelu sekä kunnan viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien läsnäolo. Näillä elementeillä on mahdollista rakentaa yhteistä ymmärrystä sekä edistää osallisuutta ja hyvää kohtaamista tukevaa palvelukulttuuria. Eri toimijoiden asiantuntijuus on tullut näkyväksi yhteisessä dialogissa ja on syntynyt yhteisiantuntijuutta oman asuinalueen asioihin liittyen.

9. Pohdintaa



MontEri-hankkeen lyhyen keston vuoksi käynnistettyjen monitoimijaisten yhteistyömallien vakiinnuttaminen ei käytännössä ole ollut mahdollista. Mutta kehittämiskokeilujen suurin anti lieneekin siinä, että rohkeasti kokeilemalla uudenlaisia työtapoja on löydetty hyväksi koettuja menetelmiä, joita hyödyntämällä voi ottaa ensimmäisiä askelia kumppanuuden polulla.

Pidämme itsessään arvokkaana ja tärkeänä myös sitä, että eri toimijat (asukkaat, järjestöt, paikallisyhdistykset, kunta, kuntayhtymä, oppilaitokset, yritykset jne.) pohtivat yhteistuumiin tietyn palvelun tai laajemmin ihmisten elinympäristön ongelmakohtia ja etsivät näihin yhdessä ratkaisuja. Yhteistyön tärkeyden nostaminen yhteiseen keskusteluun on myös osa asenteiden ja tietoisuuden muutosta.

Toivomme, että kehittämiskokeiluissamme mukana olleet toimijat jatkavat omissa organisaatioissaan esillä olleiden haasteiden ja näiden ympärille rakentuvan monitoimijaisen yhteistyön käsittelyä. Koko organisaation läpäisemää yhteistyötä ei voi syntyä, jos tätä ei aktiivisesti työstetä oman organisaation kaikilla tasoilla. Jos yhteistyö pelkistyy juhlapuheiksi vain hankkeiden järjestämällä foorumeilla tai kerran vuodessa toimijoita yhteen kokoavissa tilaisuuksissa, joissa todetaan yhteistyön sisältyvän organisaation strategiaan – syntyy ajan myötä kokemus pelkästä retoriikasta. Ja pikkuhiljaa toimijat jäävät tulematta yhteisiin tilaisuuksiin. Kumppanuuden kehittämisessä tarvitaan rohkeutta kokeilla ja uskallusta rikkoa rajoja, jotta päästään konkreettisiin tekoihin. Yhdessä toteuttamalla uusia asioita opitaan toisista ja yhteistyöstä. Yhteistyön kautta saadaan usein myös uusia oivalluksia omaan toimintaan. On tärkeää muistaa, että monialaosaamista syntyy eniten silloin, kun verkostoidutaan muiden alan toimijoiden kanssa. Muiden alojen osaamisen hyödyntäminen tekee omasta tarjonnasta monipuolisemman ja ehkä laadukkaammankin.

Hankkeen aikana oli ilahduttavaa huomata, että niin arvoverkkoystävällisen kuin dialogisten kohtaamisten myötä ainakin osassa tapauksissa löydettiin yhteinen kohderyhmä toiminnalle, tunnistettiin ongelmakohtat ja eri tahojen resurssit saatiin koottua yhteen. Yhteisiä tavoitteita on helppo lähteä hahmottamaan, kun tiedetään kohderyhmän tarpeet ja käytössä olevat voimavarat.

Molempia menetelmiä hyödyntäen toimijat pääsevät tutustumaan toisiinsa ja toistensa toiminnan erityispiirteisiin. Tutustuminen on tärkeää, sillä sen kautta syntyy arvostusta toisten osaamista kohtaan ja toimijoille avautuu mahdollisuuksia yhteistyön tekemiseen. Erityisen ilahtuneita olimme siitä, että löysimme hankkeen aikana hyvän menetelmän – arvoverkkoystävällisen – joka osoittaa järjestöjen ja yhdistysten korvaamattoman merkityksen ennalta-

ehkäisevässä työssä. Järjestöillä on tarjottavana sellaista aineetonta pääomaa, jonka ansiosta ne ovat itsessään keskeinen yhteiskunnan tukijalka, eivät vain julkisen palvelun täydentäjiä (Mustakangas-Mäkelä & Kemppainen 2013, 109).

MontEri-hankkeen aikana havaittiin samaa, jota aiemmissa monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen tähtäävissäkin hankkeissa on havaittu. Toimijoiden on helppo tulla mukaan, kun koordinoiva taho ei ole kumppanuuden omistama taho (Häkkilä & Tourula 2013). Yhteistyön koordinointi nousikin kehittämiskokeiluissa keskeiseen asemaan ja ilman tähän osoitettua resurssia on kumppanuuden kehittäminen hankalaa. Koordinaatiovastuu voisi luontevasti sisältyä verkostomaisen ohjaustavan hengessä julkisen sektorin tehtäviin. Kysymys koordinaatiosta näyttää kuitenkin tällä hetkellä hiukan kaksiteräiseltä miekalta. Kuntien heikko taloustilanne vaikeuttaa resurssin osoittamista monitoimijaiseen yhteistyöhön panostamiseen. Kunnan on keskitettävä voimavaroja ja toimintoja pääsääntöisesti lakisääteisten palvelujen turvaamiseksi. Samanaikaisesti tiedetään, että julkinen palvelurakenne ja hyvinvointiyhteiskunta eivät pärjää tulevaisuudessa nykyisillä rakenteilla. Ja esimerkiksi järjestöjen merkitys ennaltaehkäisevänä ja yhteisöllisyyttä kasvattavana toimijana on kuntapuolella hyvin tiedostettu. Asiakkaiden ja asukkaiden asettaminen toiminnan keskiöön voi helpottaa tämän hankalan yhtälön ratkaisemista. Kuntalaisten näkökulmasta on tärkeää, että omasta lähiympäristöstä löytyvät tarvittavat omaa hyvinvointia tukevat palvelut ja mielekästä tekemistä, merkitystä ei niinkään ole sillä kuka palveluja ja toimintaa tuottaa.



Kirjallisuus

Aho, Samuli & Stähle, Sten & Stähle, Pirjo (2011): *"Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV menetelmien kriittistä tarkastelua."* Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2011. 92–101.

Aira, Annaleena (2012): *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot.* Jyväskylä studies in humanities 179, Jyväskylän yliopisto.

Brinkerhoff, Derick W. & Brinkerhoff, Jennifer M. (2011). *"Public-private partnership: Perspectives on purposes, publicness and good governance"*. Public Administration and Development, Dev. 31/2011. 2–14.

Ek, Anna-Kaisa & Jussila, Marja & Kähkönen, Heini & Maijanen, Heini & Wikström-Koikkalainen, Marika (2013): *Vaihdon tori -kuntakierron. Hyviä toimintamalleja eteläkarjalaisista kylistä.* Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja B.15/2013. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy, Socom ja Etelä-Karjala-instituutti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Engeström, Yrjö (2006): *Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio.* Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 2/2006. Kansanterveyslaitos, Helsinki.

Freire, Paulo (2005): *Sorrettujen pedagogiikka.* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Goss, Sue (2001): *Making local governance work: Networks, relationships and the management of change.* Palgrave Macmillan, New York.

Grudinschi, Daniela & Hallikas Jukka & Kaljunen, Leena & Puustinen, Antti (2012a): *"The dynamics of*

value network in cross-sector collaboration for welfare services". Teoksessa Grudinschi Daniela & Hallikas Jukka & Hiltunen-Toura Maarit & Hokkanen Timo & Hämäläinen Juha & Kaljunen Leena & Pehkonen Aini & Sintonen Sanna & Väisänen Raija & Ylä-Outinen Tuulikki. (toim.): *Ikääntyvien hyvinvointitarpeista palvelujärjestelmän uudistamiseen*, Research report / Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.

Grudinschi, Daniela & Hallikas Jukka & Kaljunen, Leena & Sintonen, Sanna (2012b): *"Value Network Scorecard: A tool, for performance measurement and performance prediction of cross-sector collaboration to address social issues"*. Teoksessa Grudinschi Daniela & Hallikas Jukka & Hiltunen-Toura Maarit & Hokkanen Timo & Hämäläinen Juha & Kaljunen Leena & Pehkonen Aini & Sintonen Sanna & Väisänen Raija & Ylä-Outinen Tuulikki. (toim.): *Ikääntyvien hyvinvointitarpeista palvelujärjestelmän uudistamiseen*, Research report / Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.

Grudinschi, Daniela & Kaljunen, Leena & Hokkanen, Timo & Hallikas, Jukka & Sintonen, Sanna & Puustinen, Antti (2012c): *"Challenges in management of cross-sector collaboration for elderly care."* Teoksessa Grudinschi Daniela & Hallikas Jukka & Hiltunen-Toura Maarit & Hokkanen Timo & Hämäläinen Juha & Kaljunen Leena & Pehkonen Aini & Sintonen Sanna & Väisänen Raija & Ylä-Outinen Tuulikki. (toim.): *Ikääntyvien hyvinvointitarpeista palvelujärjestelmän uudistamiseen*, Research report / Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.

Grudinschi, Daniela (2013a): *Yhteistyön kehittäminen ja mittaaminen arvoverkon avulla.* Esitys Mallu-auton ja järjestöjen arvoverkkotyöpajassa 4.6.2013

Grudinschi, Daniela (2013b): *Yhteistyön kehittäminen ja mittaaminen arvoverkon avulla.* Esitys Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen kehittämispäivillä 1.11.2013.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri (2007): *Verkoston strategiat.* Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Heimo, Eija & Oksanen, Pasi (2004). *"Verkostoista kumppanuuteen"*. Teoksessa Anttila, Markku & Rousu, Sirkka (toim.): *Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus.* Seudullinen kumppanuus, Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto, Helsinki. 47–55.

Hyryläinen, Torsti & Kangaspunta, Kari (1999): *Paikallinen kumppanuuspääoma. Tapaustutkimus kumppanuudesta sosiaalisen pääoman rakentajana.* Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli.

Hyryläinen Torsti & Luostarinen Sakari (toim.) (2000): *Uudet kumppanuudet: Paikallisen työllisyyspolitiikan koetinkivinä.* Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli.

Häggman-Laitila, Arja & Rekola, Leena & Teräs Marianne (2013): *"Kansallinen ja kansainvälinen katsaus työelämäyhteistyöhön"*. Teoksessa Häggman-Laitila, Arja. (toim.): *Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus*, Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Taito-työelämäkirjat 6. Metropolia ammattikorkeakoulu, Helsinki. 11–17.

Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (2013): *"Askelluksia monitoimijaisen kehittämistyön polulla."* Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.): *Järjestöt ja kunta hyvinvointia tuottamassa.* Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki. 149–152

Isaacs, William (2001): *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään.* Gummerus, Jyväskylä.

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri & Rajala, Ritva (2010): *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla.* Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. (viitattu 14.5.2014) <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Karhio, Kirsi (2002): *"Paikallisten toimintaryhmien ja kuntien kumppanuus"* Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2002. 122–133.

Karttunen, Anna & Kettunen, Aija & Piirainen, Keijo (2013): *Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä.* C Katsauksia ja aineistoja 31. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Kiviniemi, Markku & Saarelainen, Tarja (2009): *"Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten."* Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009. 38–55.

Kiviniemi, Markku & Saarelainen, Tarja (2011): *"Paikallinen kehittäminen ja sopimuspolitiikka – sopimusohjauksen suhde kumppanuuksiin."* Hallinnon tutkimus 30:2/2011. 111–118.

Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik (2012): *Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi.* Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Linnanmaa, Reija & Sotara, Markku (2000): *Verkoston utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta.* SENTE-julkaisuja 7, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto, Tampere.

Lowndes, Vivien & Sklecher, Chris (1998): *"The Dynamics of multi-organizational partnership: an analysis of changing modes of governance."* Public Administration. Vol 76 Summer. 313-333.

Maijanen, Heini (2013): *Kohti kumppanuutta. Selvitys yhdistysten yhteistyösuhteiden nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista Kaakkois-Suomessa.* Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja B.16/2013.

Markova, Ivana (1990): *Introduktion.* Teoksessa. Markova, Ivana & Foppa, Klaus (eds.): *The Dynamics of dialogue.* Harvester & Wheatsheaf, Hertfordshire. 1-22.

Mustakangas, Ella & Kiviniemi, Markku & Vihinen, Hilikka. (2003): *Kumppanuus kuntatasolla maaseutupolitiikan toimeenpanossa.* Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen julkaisuja 29. MTT Taloustutkimus, Helsinki.

Mustakangas-Mäkelä, Anne & Kempainen Jussi. (2013): *Toimivalla järjestö-kuntayhteistyöllä vaikutetaan ikäihmisten hyvinvointiin.* Teoksessa Häkkinä, Katja & Tourula, Marjo (toim.): *Järjestöt ja kunta hyvinvointia tuottamassa.* Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki. 106-114.

Mönnkönen, Kaarina. 2002. *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa.* Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopion yliopisto.

Möttönen, Sakari (2002): *"Kunnat, järjestöt ja paikalliset verkostot."* Teoksessa Ruuskanen, Petri (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi.* Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. PS-kustannus, Jyväskylä.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005): *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot.* PS-kustannus, Jyväskylä.

Möttönen, Sakari (2010): *"Yhteisöllisyyttä rakentava sosiaalisten mahdollisuuksien politiikka paikallistasolla"* Teoksessa Hiilamo, Heikki & Saari, Juho (toim.) *Hyvinvoinnin uusi politiikka - johdatus sosiaaliin mahdollisuuksiin.* Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, A Tutkimuksia 27. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Helsinki. 205-228

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press, New York.

Pakkanen, Emilia (2013): *Kuntien ja järjestöjen välinen yhteistyö. Kuntatoimijoiden näkemyksiä Kaakkois-Suomen alueen järjestyhteistyöstä.* Kandidaatin tutkielma, yhteiskuntapolitiikka, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto. http://www.socom.fi/sites/default/files/u12/kandidaatin_tutkielma_pakkanen_2013_web_e.pdf

Pihlaja, Ritva (2010): *Kolmas sektori ja julkinen valta.* Kunnallissalan kehittämissäätiö, Tutkimusjulkaisuja 61. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik (2005): *Dialoginen verkostotyö.* Tammer-Paino Oy, Tampere.

Siltanen, Kirsi & Kolehmainen, Jari (2011): *Intoa innovaatiotyöhön. Kirja analyttisen verkostotyön tueksi.* Koheesio- ja kilpailukykyohjelman verkostojulkaisu 11/2011, Johtamiskorkeakoulu/Sente, Tampereen yliopisto.

Silvennoinen, Markku (2008): *Löydä aarteesi - verkostoidu!* Tammi, Helsinki.

Stähle, Pirjo & Leanto, Kari (2000): *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn.* Ekonomia. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

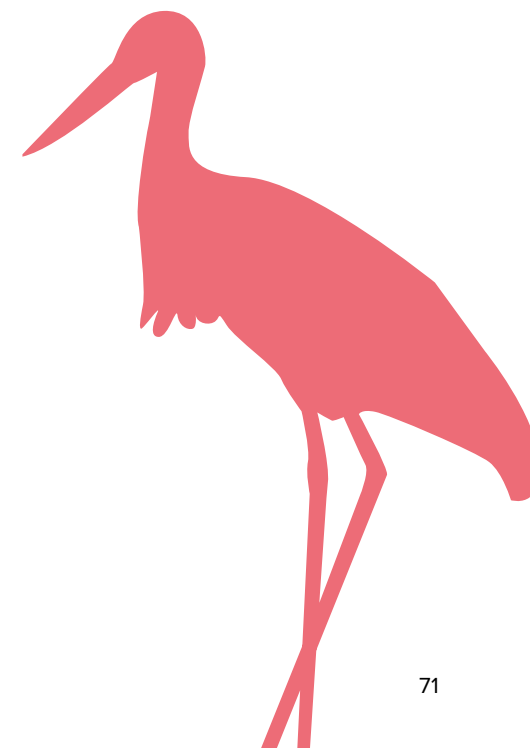
Suominen, Kimmo & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Mantere, Saku (2007): *Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja.* Tykes, raportteja 56. Työministeriö, Helsinki.

Thomson, Ann Marie & Perry, James L. (2006): *"Collaboration Processes: Inside the Black Box."* Public Administration Review. Dec. Special issue. 20-32.

Toiviainen, Hanna (2006): *Verkostoatteen kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa.* Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2006. Tammer-PainoOy, Tampere.

Viirkorpi, Paavo (2004): *Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Haravan toimivat käytännöt.* Suomen Kuntaliitto ja Lastensuojelun Keskusliitto, Helsinki.

Viirkorpi, Paavo (2013): *"Kaupungin ja järjestöjen yhteistyö ESKO-hankkeessa"* Teoksessa Häkkinä, Katja & Tourula, Marjo (toim.): *Järjestöt ja kunta hyvinvointia tuottamassa.* Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Suomen sosiaali ja terveys ry, Helsinki. 97-105.





MontEri



SOCOM
KAAKKOIS-SUOMEN
SOSIAALILAN OSAAMISKESKUS OY



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

