

Tom Erik Arnkil

Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen

Ennakointidialogin vetäjien käsikirja



Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen

Ennakointidialogin vetäjien käsikirja

Tom Erik Arnkil



Terveyden ja
hyvinvoinnin laitos

© Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Taitto: Seija Puro

Opas 46

ISBN 978-952-343-494-3 (painettu)

PunaMusta Oy
Helsinki 2020

Tämä opas on omistettu Esa Erikssonin muistolle

Lukijalle

Kädessäsi on perusteellisesti uudistettu versio vuonna 2006 ilmestyneestä julkaisusta ”Ennakointialogeja huolen vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn”. Tuon julkaisun kannessa lukee kolmen tekijän nimet, Esa Erikssonin, Marie Rautavan ja minun, mutta käsikirjan valmistumisprosessiin osallistui meidän lisäksi suuri joukko ihmisiä, kymmeniä ellei satojakin. Ennakointialogit kehiteltiin kokeilujen kautta, ja niihin tiivistyy paljon käytännöllistä teoriaa. Lukuisat työntekijät ja johtohenkilöt sosiaalitoimesta, terveydenhuollosta, opetuksesta, työvoimatoimesta ja muista palveluista tarjosivat sekä tavattoman antoisan kokeilu- ja tutkimusmaaston että runsain mitoin mitä arvokkainta palautetta, eikä tämän käsikirjan ensimmäistä versiota olisi olemassa ilman heitä. Tähän uudistettuun versioon on lisäksi ollut mahdollisuus sisällyttää hyvin laajan verkostokonsulttijoukon kokemuksi, joita on pohdittu yhdessä mm. säännöllisillä seminaaripäivillä. Verkostokonsulttien toteuttamia Ennakointialogeja on toteutettu Suomessa tämän käsikirjan laatimiseen mennessä jo parinkymmenen vuoden ajan.

”Unelmatimmme” jäsenet Stakesissa/Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksessa – Jukka Pyhäjoki, Mimosa Koskimies, Heli Heimala, Katja Sankalahti, Sirpa Martti ja Riitta-Liisa Kokko sekä neuvokas sihteeri Eeva Vänttinen – osallistuivat monin tavoin Ennakointialogien kehittelyyn ja oppaan ensimmäisen version laadintaan. Työtoverit Vappu Karjalainen, Peppi Saikku ja Tuukka Lahti tukivat myös. Veljeni Robert Arnkil oli mukana toimintatavan innovoinnissa alusta alkaen, vaikka ei THL-tiimiin kuulunutkaan, ja matkan varrella yhteistyö Jaakko Seikkulan kanssa tuli yhä tärkeämmäksi. Jukka ja Katja auttoivat kommentein myös oppaan uudistamisessa, samoin Tarja Heino sekä kokeneet verkostotyön koordinaattorit Olli Laiho Nurmijärveltä ja Jukka Hakola Rovaniemeltä. Jukka Hakola kirjoitti tähän julkaisuun Puimala-kokemuksista Lapin maakunnasta.

Ennakointialogit kiinnostavat myös muualla maailmassa, ja eri puolilla on toivottu käännöstä oppaasta. Vuoden 2006 versiota ei kuitenkaan kannattanut käännättää, sillä se kaipasi jo uudistamista. Esa kamppaili sairautensa kanssa ja Marieta sitoivat muut tehtävät, niinpä sovimme Esan ja Marien kanssa, että minä ryhtyisin työhön. Luulin selviäväni urakasta pienin korjauksin, mutta lopulta osoittautuikin tarpeelliseksi kirjoittaa opas suurilta osilta uusiksi. Esa menehtyi ennen kuin uusi versio ehti nähdä päivänvalon. Jokainen sivu, jota työstin, muistutti mieleeni yhteisen taipaleemme. Lähes kolme vuosikymmentä dialogien parissa.

Edellinen versio keskittyi menettelytapoihin, ja ne ovat toki keskeisessä asemassa yhä, mutta tämä opas korostaa aiempaa enemmän ajattelutavan merkitystä. Opas tämä kuitenkin on, ei teorieos. (Tausta-ajattelusta kertovat tarkemmin Seikkula & Arnkil ”Dialoginen verkostotyö”, THL 2009 sekä Arnkil & Seikkula, ”Nehän kuunteli meitä. Dialogeja monissa suhteissa”, THL 2015)

THL on ystävällisesti ottanut käsikirjan julkaisuohjelmaansa. Kiitän sydämeni pohjasta kaikkia varhaisen version ja tämän uudistetun laitoksen laadinnassa auttaneita henkilöitä. Aivan erityinen kiito kuuluu Kirstimaria Kuroselle, ja Seija Purolle, jotka tekivät joka teki suurenmoisen työn julkaisun editoinnissa ja taitossa.

Helsingissä 21.4.2020

Tom Erik Arnkil

tutkimusprofessori emeritus

Sisällys

Lukijalle

Sisällys

1	Johdannoksi	11
1.1	Kuinka päästä jumitilanteista eteenpäin	12
1.2	Ulkopuolisina kun ulkopuolisuutta tarvitaan	12
1.3	Turvallisuutta kohtaamisiin	13
1.4	Luovuutta toimintaan	14
1.5	Uskottavaa toiveikkuutta	14
1.6	Ennakointeja ja dialogisuutta	15
1.7	Selkeyttä myös yhteisötilanteisiin	15
1.8	Määrätietoisuutta ja avoimuutta	16
1.9	Dialogiset tilat	17
1.10	Keskinäisen tuen verkosto	17
1.11	Verkostokonsultit integraation eli voimavarojen yhdistämisen edistäjinä	18
1.12	Kaikki avoimesti yhdessä	19
1.13	Verkostokonsultit demokraattisen yhteiselämän edistäjinä	20
1.14	Dialogisten toimintatapojen edellyttämä koulutus	21
1.15	Oppaan rakenne ja käyttö	23

I Ennakointidialogit käytännössä

25

2	Ennakointidialogien perustyytit	26
2.1	Subjekttiivisen huolen vyöhykkeistö ja huolia vähentävien toimintatapojen kirjo	29
2.2	Ongelmat, huolet ja toivo	32
2.3	Asiakaspalaverit ja suunnittelupalaverit	33
2.3.1	Asiakaspalaverit	33
2.3.2	Suunnittelupalaverit	35
2.4	Ennakoinnit ennakointidialogeissa	36
2.5	Ennakointidialogien perustyytit eri huolutilanteissa	38
2.5.1	Neljä muistutusta	39
2.5.2	Dialogit ja päätöksenteko on pidettävä erillään	40
2.6	Mihin Ennakointidialogit sopivat ja mihin eivät	41
2.6.1	Asiakaspalaverit (tapausdialogit ja pieniyhteisödialogit)	41
	Tapausdialogit	41
	Pieniyhteisödialogit	43
2.6.2	Suunnittelupalaverit (kartoitusdialogit ja teemadialogit)	44
	Kartoitusdialogit	44
	Teemadialogit	47
2.6.3	Pysäyttävät palaverit (havahduttavat dialogit)	49

3	Ennakointidialogien perusvaiheet ja toteutus	51
3.1	Ennakointidialogien tilausvaihe	53
3.1.1	Aloitteentekijä keskustelee asianosaisten kanssa	53
3.1.2	Aloitteentekijän ja verkostotyön koordinaattorin suuntaa-antava keskustelu	55
3.1.3	Kohti tilausta: palaverin aihe ja palaverityyppi, osallistujat, vetäjät, aika, paikka	58
3.1.4	Kutsun suunnittelu	60
3.1.5	Tilauksen tekeminen	61
3.1.6	Tilaaajan roolin täsmentäminen ja käytännön järjestelyistä sopiminen	61
3.2	Ennakointidialogien valmisteluvaihe	64
3.2.1	Tilaaaja neuvottelee asianosaisten kanssa, keitä olisi hyvä kutsua	64
3.2.2	Tilan varaaminen ja tarjoilujen tilaaminen	65
3.2.3	Kutsujen laadinta ja lähettäminen sekä yhteydenotot kutsuttaviin	66
3.2.4	Verkostotyön koordinaattori hankkii verkostokonsultit ja käy tilauksen läpi heidän kanssaan	66
3.2.5	Verkostokonsultit keskustelevat tilaaajan kanssa	67
3.2.6	Konsultit suunnittelevat palaverin toteutuksen	69
3.3	Varsinainen palaveri	71
3.3.1	Palaverin viime hetken valmistelut kokoontumistilassa	72
3.3.2	Palaverin aloitus	73
3.3.3	Dialogi. Puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan	76
3.3.4	Keskustelussa kootaan suunnitelma seuraavista askelista	80
3.3.5	Sopimukset	82
3.3.6	Palautteen ja tutkimusdatan kerääminen	83
3.4	Jälkitoimet	84
3.4.1	Muistion laatiminen ja toimittaminen osallistujille	84
3.4.2	Hallinnollisia päätöksiä koskevat neuvottelu	85
3.4.3	Konsulttien reflektiokeskustelu	85
3.4.4	Palaverin oppien jakaminen muille verkostokonsulttien tapaamisessa	85
3.4.5	Palautteiden ja tutkimusaineiston käsittely	86
3.4.6	Mahdolliseen seurantalpalaveriin osallistuminen	86
3.5	Pysäyttävät palaverit	88
3.5.1	Pysäyttävä asiakaspalaveri	88
3.5.2	Pysäyttävä suunnittelupalaveri kärjistyneessä tilanteessa	90
4	Palaverin seuraajana toimiminen	92
5	Lasten ja nuorten kanssa työskentely	94
6	Haasteelliset tilanteet	96

7	Tulevaisuuden muistelun tueksi	102
7.1	Leikillistä, mutta ei leikkiä	102
7.2	Ajatuskokeisiin kannustavat kysymykset	102
7.3	Rauhoitettua polyfoniaa	103
7.4	Näkymä hyvään tulevaisuuteen, mutta myös huolet	103
7.5	Tilaaajan huoli huojentuu kunkin löytäessä paikkansa kokonaisuudessa ..	105
7.6	Tulevaisuus ajateltavissa olevana	105
7.7	Muistelun moniäänisyys ja väljyys	106
7.8	Perheen hyvä tulevaisuus on heidän hyvä tulevaisuutensa	106
7.9	Aikaloikka sovitusti mutta tarkasti	107
7.10	Luovasti tulevaisuuteen	108
7.11	Vaativinta ensimmäisen haastateltavan kanssa	108
7.12	Hyvän tulevaisuuden ”henkilökohtaistaminen” ja omakohtaiset teot	109
7.13	Kysymysten sopiva rytmi ja ryhmittely	110
7.14	Tarkat toistot ajattelun apuna	110
7.15	Voimavarojen integraatio on pienestä kiinni	111
7.16	Tarkentavat kysymykset	112
7.17	Neutraalina vaikka kieltä purren	116
7.18	Väliyhteenvedot	116
7.19	Verkostokonsulttien parityöskentely	116
7.20	Kirjaaminen	118
7.21	Julkiset muistiinpanot	119
7.22	Suunnitelma ja jatkotoimista sopiminen	120
	7.22.1 Muistilistaa sekä asiakas- että suunnittelupalavereille	120
7.23	Muistiot, palaute ja jälkitoimet	121
8	Dialogisten tilojen luomisesta	122
8.1	”Alkuperäiset” Avoimet dialogit ja Ennakointidialogit	123
8.2	Dialogiset tilat	124
8.3	Dialogisuus ja fyysiset tilat	127
8.4	Dialogisuus ja ajalliset tilat	128
8.5	Dialogisuus ja sosiaaliset tilat	131
8.6	Dialogisuus ja henkis-asenteellinen tila	135
8.7	Dialogisuus ja diskursiivinen tila	138
8.8	Yhteenvedoksi: Dialogiset tilat ja dialogiset käytännöt	141
	Lähteet	142

9 Ennakointialogioiden muuntelua ja sovelluksia	144
9.1 Toiminnallisuus auttaa	144
9.2 Ennakointeja ja dialogisuutta omassa työssä ja yhteisössä	146
9.2.1 Huolten pohdinta	146
9.2.2 Palavereiden teemat	146
9.2.3 Ennakoinnit asiakkaiden, potilaiden, työtovereiden kanssa	147
9.2.4 Ennakoinnit ja itsensä kehittäminen	148
9.2.5 Ennakointialogioita työnohjauksessa	148
9.2.6 Lisää dialogisuutta kaikkiin verkostokokouksiin	149
9.3 Puimalat	150
9.3.1 Puimala koululuokan tiimoilta	152
9.3.2 Puimala koko kuntaa koskevassa asiassa	153
9.4 Dialogista puintia maakunnan tasolla: lappilaisia kokemuksia	154
9.4.1 Hankkeen loppuseminaari	154
9.4.2 Kaksi päivää Puimalaa	155
9.4.3 Eikä tässä vielä kaikki	157
10 Kohti verkostokonsulttitoiminnan vakiinnuttamista	158
10.1 Ennakointialogioiden kysyntä	159
10.2 Ennakointialogioiden tarjonnan tuki	160
10.3 Verkostotyön koordinointi	161
10.4 Verkostotyön johtaminen	161
10.5 Palaute- ja seurantatiedon kokoaminen	163
Kirjallisuutta	164

Liitteet**165**

Liite 1. Ennakointialogioihin liittyvät asiakirjamallit	166
Liite 2. Ennakointialogin tilaajan tehtävät ja vastuu	169
Liite 3. Lomakkeet	171
Liite 4. Tiivistyksiä konsulttien työn tueksi	178

1 Johdannoksi

Ennakointialogit koostuvat joukosta kunnioittavaan kohtaamiseen liittyviä toimintatapoja, joissa on tietty yhdenmukainen ydin. Ne kehiteltiin alun perin tuomaan selkeyttä tilanteisiin, joissa asiakkaan tai perheen asioissa toimii yhtä aikaa monta auttajatahoa vailla hyvää yhteistä suunnitelmaa keskenään tai – varsinkin – asiakkaan tai perheen kanssa. Ennakointialogeja käytetään kuitenkin myös sellaisissa tilanteissa, jotka eivät liity suoranaisesti asiakastyöhön, kuten organisaatioiden muutostilanteissa, aloitettaessa hankkeita tai projekteja tai edistetäessä asukkaiden yhteistoimintaa jollakin alueella.

Kolmisen vuosikymmentä sitten kiinnitimme huomiota mm. sosiaalitoimessa, terveydenhuollossa, opetuksessa ja neuvonnassa toistuviin tilanteisiin, joissa työntekijät

- tietävät tai aavistavat, että tilanteeseen, johon he asiakastyönsä kautta kytkeytyvät, liittyy heidän lisäksi muitakin toimijoita, mutta
- heillä ei ole aivan selvää käsitystä, mitä nämä toiset osapuolet tekevät tai edes keitä kaikkia kokonaisuuteen liittyy, ja he kokevat, että
- toisten toimilla on selvästi vaikutusta siihen, mitä he itse voivat saada aikaan, vaikka
- heillä ei ole juurikaan hallintaa siihen, mitä nuo toiset tekevät, ja he
- ennakoivat, ettei tilanne ole menossa kaikilta osin hyvään suuntaan, vaan huolet päinvastoin kasvavat, joten he
- toivoisivat parempaa yhteistyötä toimijoiden kesken ja tilanteen parempaa hallintaa.

Juuri tällaiset ”moniauttajatilanteet” tai ”yhteisasiakkuustilanteet” olivat lähtökohtana Ennakointialogien kehittämiseksi. Päätimme kokeilla toimintaa, jossa nuo osapuolet kootaan dialogiin. Keskeistä oli koettaa varmistaa, että kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi ja saavat oman äänensä kuuluviin. Tavoitteena oli selkeys tehtävistä ja hyvä suunnitelma yhteistyölle. Ensimmäisissä kokeiluissa dialogit toteutettiin työntekijöiden kesken, ilman asiakkaita tai perheitä mutta tietenkin heidän luvallaan. Kävi pian polttavan tärkeäksi saada palveluiden käyttäjät ja heille tärkeät ihmiset heidän sosiaalisista verkostoistaan mukaan vuoropuheluihin – eikä ainoastaan mukaan, vaan dialogien keskiöön.

Kokemukset olivat erinomaisia. Kokeilimme tulevaisuuteen suuntautunutta dialogista toimintatapaa myös monitoimijaisissa suunnittelutilanteissa, kuten organisaatiouudistuksissa, ja se osoittautui erittäin toimivaksi niissäkin. Ryhdyimme systematisoimaan havaintoja ja järjestämään koulutuksia. Ennakointidialogit voidaan kehittävyvaiheiden tuloksena jakaa kahteen perustyyppiin, asiakaspalaverihin ja suunnittelupalaverihin. Niissä on yhteinen ydin, mutta myös omat erityiset painotuksensa. Kysynnän kasvaessa ryhdyimme järjestämään kouluttajakoulutuksia. Tätä nykyä niitä järjestetään ulkomaillakin.

1.1 Kuinka päästä jumitilanteista eteenpäin

Monimutkaiset monitoimijaiset tilanteet ovat saattaneet kehittyä pitkänkin ajan kuluessa. Eri osapuolet olivat ehkä yrittäneet parastaan, mutta kokonaisuus ei liiku toivottuun suuntaan. Tällaisissa tilanteissa on enemmän kuin ymmärrettävää, että osapuolet ehdottelevat, kenties jopa voimallisesti, mitä toisten tulisi tehdä. Toiset taas yhtä ymmärrettävästi puolustavat omaa näkökantaansa. Tuommoisissa ”jumitilanteissa” tarvitaan toimintatapoja, jotka auttavat avaamaan solmuja. Ulkopuoliset verkostokonsultit voivat olla suureksi avuksi – ilman, että he varsinaisesti ratkaisevat asioita. He vain tukevat toimijoiden itsensä mahdollisuuksia löytää askeleita eteenpäin, ja tämän he tekevät esittämällä ajatuskokeisiin kannustavia kysymyksiä ja organisoimalla tilannetta otolliseksi keskinäiselle kuuntelemiselle ja kuulluksi tulemiselle. Kaikki monitoimijaiset tilanteet eivät tietenkään ole tulehtuneita, ja niissä voidaan turvata dialogisuus myös ilman verkostokonsultteja. Kannattaakin pohtia, milloin verkostokonsultteja nimenomaan tarvitaan ja milloin taas pärjätään aivan hyvin ilman heitä. Tuonnempana opastetaan punnitsemaan, kuinka syviksi toimijoiden huolet ovat kehittyneet. Pienten huolten huojentamiseen ei tarvita verkostopalavereita vaikka dialogisuutta niissäkin tarvitaan. Huolten kasvaessa kasvaa myös tarve erityisiin järjestelyihin.

1.2 Ulkopuolisina kun ulkopuolisuutta tarvitaan

Entä jos sinä, verkostokonsultti, toivot Ennakointidialogia omaan asiakastyöhösi, työyhteisösi tai muuhun omakohtaiseen tilanteeseen liittyvässä asiassa? Perusohje on: älä koeta toimia verkostokonsulttina omassa asiassasi, sillä se vie sinut hankalaan kaksoisrooliin yhtäältä muka ulkopuolisena dialogin vetäjänä ja toisaalta ilmiselvästi ”sisäpuolisena” osallisena. Tällainen roolien epäselvyys ei tuo toivottua selkeyttä epäselvään tilanteeseen. Käännä verkostotyön koordinaattorin puoleen ja hanki oikeasti ulkopuoliset henkilöt.

Voit kuitenkin vallan hyvin käyttää vaikkapa Tulevaisuuden muistelun kysymyksiä omassa asiakastyössäsi tai yhteisössäsi kahdenvälisissä ja monenkeskisissä yhteyksissä, mikäli huoli ei ole kovin suuri. Poimi paloja Ennakointidialogeista! (Ks. s. 2) Mikäli haluaisit toteuttaa suunnittelua edistävän Ennakointidialogin yhteisössäsi vaikkapa eri näkökulmien saamiseksi esiin ja yhteisen askelluksen hahmottelemiseksi sellaisessa tilanteessa, johon ei liity sanottavia huolia, kaksois-asemaan joutumisen riski on olematon, ja voit vallan hyvin toteuttaa Ennakointidialogit kutsumatta apuun ulkopuolisia. Punnitse, näkisikö joku sinut osapuolena jossakin ”joukkuejaossa”. Jos näkisi, älä toimi verkostokonsulttina itse. Jos ei näkisi, tie on auki. Jos epäroit, millaisena asemasi ehkä nähdään, kysy kollegalta.¹

Verkostokonsulttien ulkopuolinen asema saa toistuvasti suurta kiitosta asiakaspalautteissa. Se tuo selkeyttä monimutkaisiin monitoimijaisiin tilanteisiin. Niinpä riittävän ulkopuolisuuden varmistaminen on tärkeä kohta Ennakointidialogien valmisteluissa. Täydellistä ulkopuolisuutta lienee jopa mahdoton saavuttaa. Riittävää ulkopuolisuutta on se, mikä on asianosaisten kannalta riittävää.

Tämä käsikirja opastaa toimimaan käsiteltävässä asiassa riittävän ulkopuolise- na ”fasilitaattorina”. Kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse on kysymysten esittämisestä ja vastauksissa ilmaantuvien oivallusten koonnista. Verkostokonsultti ei opasta eikä neuvo, hän ainoastaan tukee kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä ja auttaa asianosaisia kokoamaan itse tuottamansa yhteistoiminnan ainekset.

1.3 Turvallisuutta kohtaamisiin

Dialogit edellyttävät turvallisuutta. Kaikilta osapuolilta. On vaikea kuunnella herkkänä ja valppaana ja puhua avoimesti ja rohkeasti, jos jännittää ja pelkää – ja monitoimijaiset tilanteet ovat sangen jännittäviä, joskus pelottaviaakin. Verkostokonsulttien tärkeä tehtävä on lisätä turvallisuutta verkostopalavereissa, ja kun tietää, mitä on tekemässä, tulee ”säteilleeksi” turvallisuutta – ja vastaavasti epävarmuutta, ellei tiedä, mitä tekee. Tämä käsikirja antaa selkeät ohjeet sekä asiakas- että suunnittelupalavereiden kaikista vaiheista niiden tilauksesta ja valmistelusta itse palavereihin ja vihdoin jälkitoimiin. Käsikirja ei korvaa koulutusta, vaan täydentää sitä. Tarkoituksena on antaa sellaiset ohjeet, jotka lisäävät verkostokonsulttien turvallisuuden tunnetta niin asiakaspalavereissa kuin suunnittelupalavereissakin. Tämä käsikirja on käytännöllinen opas. Tausta-ajatukset on esitetty muun muassa teoksessa ”Nehän kuunteli meitä!” Dialogeja monissa suhteissa. Arnkil & Seikkula, 2014. Turvallisuus käytännön tilanteissa löytyy opillisesta laaja-alaisuudesta ja joustavasta käytännöstä - ja nämä edellyttävät toisiaan.

1 ”Unelmatimillämme” Stakesissa/THL:ssä oli tapana tehdä omat toimintasuunnitelmamme Tulevaisuuden muistelua käyttäen, emmekä me kutsuneet ulkopuolisia konsultteja, vaan sovimme, ketkä kaksi meistä kyselee ja kirjaa.

1.4 Luovuutta toimintaan

Yksityiskohtaiset ohjeet saattavat myös jäykistää toimintaa. Jokainen kohtaaminen on ainutkertainen vaikka samat ihmiset kokoontuisivat uudestaan, ja keskeistä kohtaamisissa onkin avoimuus tuolle ainutkertaisuudelle. Dialogisuus ei toteudu ennalta asetettuja vuorosanoja toistamalla, vaan vaatii luovaa ja joustavaa sovittautumista vastavuoroisiin tilanteisiin, herkkää ja valpasta kuulemistä ja kuulluksi tulemistä. Tässä käsikirjassa annetaan kuitenkin joukko kysymyksiä, joilla verkostokonsultti voi Ennakointidialogissa haastatella osanottajia. Eikö tämä ole räikeässä ristiriidassa herkan avoimen vastavuoroisuuden kanssa? Kyllä ja ei. Riippuu siitä, saavatko verkostokonsultit kiinni siitä paradoksaalisesta tehtävästään, että he ovat samaan aikaan sekä ylläpitämässä määrätietoista struktuuria että tukemassa hyvin avaraa avoimuutta.

Ennakointidialogeissa verkostokonsultit toden totta kysyvät tiettyjä kysymyksiä. Näillä he kutsuvat osanottajia ajattelemaan ääneen, tekemään ajatuskokeita toisten kuunnellessa. Nuo kysymykset ovat kuitenkin pikemminkin pohdintojen teemoja kuin määräsanaisia kysymyksiä, jotka odottava määräsanaista vastausta. Kysymyksiä on hiottu isolla joukolla Suomessa ja muuallakin, ja hiotaan edelleen, ja jokaisen kokemuksensa myötä verkostokonsultti oppii menettelemään omalla joustavalla tavallaan. Juuri tuo omakohtainen luovuus onkin tavoitteena, ja juuri siihen tämä opas pyrkii kannustamaan. Koulutuksessa ja tässä käsikirjassa annetut haastattelevan verkostokonsultin kysymykset ovat kuin soittimen hallintaan liittyvät ohjeet muusikolle, ja päämääränä on luova joustavuus eikä mekaaninen toisto. Mutta kuten tiedetään, tai ainakin yleisö tietää, muusikon on vaikea hypätä luovaan omakohtaiseen joustavuuteen ohi soittimensa hallinnan.

Tämän käsikirjan ohjeita noudattamalla verkostokonsultti kokee olonsa riittävän luottavaksi, jotta hän voi hankkia riittävän turvallisia kokemuksia monitoimijaisista dialogeista ja kartuttaa näin mahdollisuuksiaan löytää yhä enemmän omaan tyyliinsä sopivia tapoja toimia.² Eikä tarve dialogisuuteen rajoitu vain asiakaspalavereihin tai suunnittelupalavereihin tai edes ammatilliseen työhön ylipäätään, se on tärkeää kaikissa kohtaamisissa, omassa arkielämässäkin.

1.5 Uskottavaa toiveikkuutta

Ennakointidialogit pyrkivät lisäämään uskottavaa toiveikkuutta. Niin asiakas kuin suunnittelupalavereiden minimitavoite on, että osallistujat poistuvat niistä toiveikkaampina kuin niihin saapuivat. Jotta tähän päästäisiin, jokaisen pitäisi saada kokea tulleen kuulluksi ja kuulleensa toisia. Epäselvyydestä päästään sel-

2 Luvussa 9.3 Puimalat kerrotaan joustavista tavoista toteuttaa verkostodialogeja käyttäen vain joitakin osia Ennakointidialogeista tai jopa ilman niiden rakennetta. Luovuutta tukevat kokemukset hankittiin kuitenkin nimenomaan Ennakointidialogeissa.

keyteen kun jokainen näkee sekä oman että muiden osuuden kokonaisuudessa, ja vieläpä siten, että on itse asettanut omat tavoitteensa. Verkostokonsultit tähtäävät siihen, että palaverin lopuksi jokainen tietää selvästi, mitä tekee seuraavaksi ja ken-
nen kanssa.

1.6 Ennakointeja ja dialogisuutta

Ennakointidialogien ydintä ovat, kuten nimikin sanoo, ennakoinnit ja dialogit. Kysymys on ennakoinneista toisten läsnäolijoiden kuullen ja heidän ennakointeaan kuunnellen. Verkostokonsultit huolehtivat dialogisesta tilasta, jossa jokaisella äänellä on tasavertainen mahdollisuus tulla kuulluksi. He esittävät ajatuksia herättäviä kysymyksiä.

Ennakoinnit ovat periaatteessa tuttuja kaikille, sillä ihmiset ennakoivat kaiken aikaa, mitä tapahtuu jos teen niin tai näin tai en tee mitään, kuka tai ketkä reagoivat ja miten – mutta suurin osa ennakoinneista tapahtuu rutiininomaisesti ja huomaamatta. Ennakointidialogeissa osallistujia pyydetään ennakoimaan hieman tietoisemmin, tekemään tunnustelevia ajatuskokeita. Tämä on verkostokonsulttien esittämien kysymysten idea. He auttavat kutakin osallistujaa ennakoimaan hiukan tavanomaista tietoisemmin ja löytämään näin konkreettisia, tehtävissä olevia tekoja. Yhteinen suunnitelma koostuu noista teoista.

Dialogisuus on ihmisille tuttua myös – niin sanalliset dialogit kuin vastavuoroisuus eleissä, ilmeissä, äänenpainoissa – ja tuttua on myös, kuinka kauheaa on jäädä vaille vastausta. Dialogisuus on uhattuna erityisesti silloin, kun huolet kasvavat ja kuuntelemisen tilalle astuu yritys hallita toisten ajatuksia ja tekoja ja tehdä heistä muutosyritysten kohteita. Ennakointidialogeissa kysytään myös huolista ja annetaan osallistujille mahdollisuus ilmaista huolensa syyttelemättä ketään ja ajattelemaan rauhassa ääneen omasta näkökulmastaan. Kuunnellessaan toisiaan osallistujat saavat ajatuksia. Ennakointidialogeissa luodaan runsaasti tilaa kuinkin osallistujan sisäisille dialogeille.

1.7 Selkeyttä myös yhteisötilanteisiin

Vaikka Ennakointidialogeja kehiteltiin alun alkaen ”moniasiakkuustilanteisiin”, ne ovat osoittaneet hyödyllisyytensä myös muualla. Organisaation tilanne tai uusi hanke saattaa herättää sekä toiveita että pelkoja, asuma-alueella mietitään, olisiko tarvetta ehkäisevään toimintaan – tässä pari esimerkkiä tilanteista, joissa Ennakointidialogeja on käytetty tuottamaan ja voimistamaan uskottavaa toiveikkuutta. Ydin tällaisissa suunnittelupalavereissa on sama kuin asiakaspalavereissa: puhuminen ja kuuntelu erotetaan, verkostokonsultit rohkaisevat osallistujia tekemään ennakoivia ajatuskokeita ja yhdessä kootaan konkreettisista teoista koostuva suunnitelma.

1.8 Määrätietoisuutta ja avoimuutta

Ennakointidialogit ovat sangen strukturoituja, ja sille on syynsä. Rakenteensa sisällä ne ovat kuitenkin hyvin avoimia. On nimittäin kokonaan osallistujien varassa, millaisiin toiminnallisiin askeleisiin he pohdinnoissa päätyvät. Verkostokonsultit eivät neuvo eivätkä ohjaile. He tavoittelevat ainoastaan selkeyttävää dialogia, jonka tuloksena osallistujat poistuvat toiveikkaampana kuin tulivat. Tämä edellyttää kuitenkin määrätietoisuutta avoimuuden ohella. Verkostokonsultit pitävät määrätietoisesti yllä avoimuutta tukevaa palaverin rakennetta. Tämän he tekevät erottamalla puhumisen ja kuuntelun ja antamalla jokaiselle yhdenvertaisen tilan pohtia asioita omasta ainutlaatuisesta näkökulmastaan.

Määrätietoinen rakenteen luominen ja vaaliminen on tärkeää silloin, kun toimijoiden suhteita ei säädellä yhteisellä rakenneteella. Tällaisia tilanteita esiintyy sektorijakoissa palvelujärjestelmissä tämän tästä. Moniasiakkuustilanteet kehkeytyvät palvelusektoreiden ja yksiköiden välisillä ”ei-kenenkään-mailla”. Verkostoituneessa tilanteessa saattaa kuvassa olla mukana työntekijäpuolelta esimerkiksi äidin sosiaalityöntekijä ja psykoterapeutti, isän lääkäri sekä lasten opettaja. Tällaisella ammatillisella yhdistelmällä ei ole selkeätä keskusta sen enempää sosiaalitoimistossa, klinikalla, sairaalassa kuin koulussakaan, eikä yhdenkään sektorin vastuualue kata kokonaisuutta. Niinpä kukaan ammatillisista toimijoista ei voi ryhtyä johtamaan toisia, vaikka huolten kasvaessa kenties haluaisi. Kun järjestetään Ennakointidialogi, verkostokonsulttien keskeinen tehtävä on luoda palaverissa toimijoiden välille tilapäinen rakenne, jossa kukaan ei dominoi toisia. Verkostokonsultit pitävät määrätietoisesti huolen siitä, että kaikilla äänillä – vaimeillakin – on mahdollisuus tulla kuulluksi.

Sektoreiden väliset ei-kenenkään-maat ovat erilaisia kuin hoitojärjestelmien piirissä järjestäytyvät kokoonpanot vaikkapa psykiatristen kriisien yhteydessä: kriisityön tiimi toimii toiminnan kokoajana ja hoitosuhde sairaalaan tai klinikalle tarjoaa toimijoiden keskinäisen rakenteen. Psykiatrian avoimissa dialogeissa toteutuu hyvin avoin, strukturoimaton palaverikäytäntö, ja tämä on mahdollista koska niillä on tukenaan hyvin vahvasti strukturoitu terveydenhuollon rakenne. Hoitosuhteen puitteissa on myös mahdollista kokoontua usein ja järjestää sarja hoidollisia palaverieita. ”Ei-kenenkään-mailla” saadaan olla onnellisia, jos onnistutaan saamaan sosiaalityöntekijä, psykoterapeutti, lääkäri ja opettaja saman pöydän ääreen edes kerran ja vieläpä perheen ja kenties muidenkin läheisten kanssa. Ennakointidialogia varten on kenties vain yksi ainoa palaveri, jonka aikana on luotava sekä toimijoiden keskinäinen rakenne että kunnioittavalle keskinäiselle kuulemiselle otollinen vuoropuhelu. Juuri tämän vuoksi Ennakointidialogeilla on yhtä aikaa selkeä rakenne ja avoin sisältö. Verkostokonsultit toimivat pareina ja tukevat toisiaan sekä määrätietoisuudessa että avoimuudessa.

1.9 Dialogiset tilat

Keitä kutsutaan ja minne, onko vuoropuhelulle riittävästi aikaa? Nämä ovat hyvin käytännöllisiä kysymyksiä, mutta tuiki tärkeitä dialogisuuden kannalta. Verkostokonsulttien tehtävänä on muodostaa toisten toimijoiden kanssa yhteinen **dialoginen tila** ja suojella sitä. Dialoginen tila on aina **fyysinen** tila, tila **ajassa**, **sosiaalinen** tila sekä kohtaamisen **mentaalinen** tila ja vuoropuhelussa muotoutuva tila **vastavuoroisuudelle**. Ei ole yhdentekevää, sallivatko tilajärjestelyt ihmisten nähdä toisensa kasvokkain ja kuulla kaikkien äänet, eikä sekään, onko käytettävissä muutama minuutti vai riittävästi aikaa paneutua. Ei liioin ole yhdentekevää, keitä kutsutaan ja ketkä jäävät vaille kutsua, eikä sekään, muodostuuko ihmisten välille läsnäolon sosiaalinen tila. Monipuolinen osallistujajoukko mahdollistaa monta näkökulmaa ja runsaat moniääniset dialogit – ja tällä on tärkeä yhteys toiveikkuuteen. Yksilö saa jo itse ääneen puhuessaan täsmennettyä ajatuksiaan, ja kunkin ajatukset rikastuvat heidän kuullessaan toisten pohdinnat ääneen ajateltuina. Verkostokonsultit rohkaisevat tällaista moniäänisyyttä kohdistamalla valppaan huomion jokaiseen osallistujaan. Prosessin kestäessä osanottajien äänet alkavat ”kaikua” toisissaan ja rikastua niistä. Jokainen ääni tuo lisää ulottuvuuksia ja kerrostumia moniääniseen, polyfoniseen kudelmaan.

Dialogissa muodostuu vastavuoroisuudelle otollinen henkinen tila, kun tilanne on osallistujille turvallinen ja keskinäiseen kiinnostukseen kannustava ja käsitteilytapa jokaisen ihmisen ainutlaatuisuutta kunnioittava. Verkostokonsultit tukevat avaraa pohdintaa, jossa osallistujat eivät koeta määritellä toistensa näkemyksiä. Jos pitäisi yhdellä lauseella täsmentää, mihin verkostokonsulttien koulutus ja tämä käsisikirja tähtäävät, tuo lause kuuluisi: ”Verkostokonsultit luovat ja ylläpitävät dialogisia tiloja monitoimijaisten tilanteiden osallistujien kanssa.”³

1.10 Keskinäisen tuen verkosto

Verkostokonsultit tekevät parhaansa, jotta Ennakointidialogeihin osallistuvat henkilöt löytäisivät konkreettisia tapoja yhdistää voimavaroja. Palavereilla on myös voimavaroja lisäävä merkitys, joskus jopa parantavia vaikutuksia, vaikkei Ennakointidialogeja nimenomaisesti hoitokeinoksi alun perin tarkoitettukaan. Keskinäinen kuuleminen ja varsinkin kuulluksi tuleminen antavat toivoa ja voimia. Kun asioiden tarkastelu painottuu positiivisiin asioihin ja toiminnan mahdollisuuksiin, eikä lainkaan ongelmiin tai vajavuuksiin, kokemus on niin asiakkaille kuin muille osapuolille raikas. Ero vajavuuskeskeiseen tarkasteluun on suuri. Osallistujat suunnittelevat yhteistoimintansa kaikilta osiltaan itse, se ei tule heille annettuna, ja lähtiessään asiakaspalaverista tai suunnittelupalaverista jokainen tietää mitä tekee itse

3 Dialogisista tiloista lähemmin luvussa 8

ja mitä tekevät muut ja miten nämä teot lomittuvat toisiinsa. Lomittuvista teoista muodostuu keskinäisen tuen verkosto.

Myös verkostokonsultit tarvitsevat tukea, ja keskeinen tuen lähde on verkostokonsulttien yhteisö. He toimivat pareina, ja kuten tässä käsikirjassa korostetaan, jokaisen asiakas- tai suunnittelupalaverin jälkeen verkostokonsulttipari reflektoi kokemuksiaan. Tämän lisäksi he tuovat kokemuksensa myös verkostokonsulttiyhteisölle ja pohtivat kokemuksia yhdessä heidän kanssaan. Näin he kehittyvät yhdessä ja kehittävät Ennakointidialogeja yhdessä.

Mikä tahansa toimintatapa tai menetelmä kuolee, jos se kangistuu, ja se kangistuu, ellei sitä kehitetä. Ennakointidialogit ei ole lisensseillä suojattu suljettu järjestelmä, johon vain lisenssin haltijat voivat tehdä muutoksia, vaan avoin toimintatapa perusteltuine rakenteineen. Sitä kehittää laaja verkostokonsulttien yhteisö – paikallisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä vuorovaikutussuhteissaan. Jokaisella verkostokonsultilla ja yhteisöllä on tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä dialogisen toimintakulttuurin edistämässä.⁴

1.11 Verkostokonsultit integraation eli voimavarojen yhdistämisen edistäjinä

Moderneissa yhteiskunnissa ratkotaan hankalia integraatio-ongelmia. Palvelujärjestelmät, kuten sosiaalitoimi, terveydenhuolto, opetus, työvoimatoimi, hoitavat kukin omaa tehtäväänsä, ja näiden sektoreiden tai ”siilojen” sisällä ne ovat jakautuneet osastoihin ja yksiköihin, joissa työskentelee omiin tehtäviinsä erikoistuneita ammattilaisia. Erikoistuminen on tärkeää ja tarjoaa huomattavia voimavaroja, mutta se myös tuottaa kaiken aikaa palveluiden pirstoutumista: kukin hoitaa omaa osuuttaan, mutta kokonaisuus on vaarassa hajota osiin. Pirstoutumisen tuottamia ongelmia ei kuitenkaan voida ratkaista koetelluimmalla keinolla eli erikoistumalla, sillä mitä enemmän erikoistutaan, sitä enemmän tuotetaan pirstaleisuutta eli fragmentaatiota. Niinpä kaikissa moderneissa yhteiskunnissa kohdataan suuria integroinnin haasteita: Kuinka liittää erikoistunut ammatillinen tieto ja osaaminen kokonaisuuksiksi ja saada se palvelemaan kansalaisia parhaalla tavalla.

Fragmentaatiota yritetään torjua sekä hallinnollisin reformein, esimerkiksi yhdistämällä erillään toimineita sektoreita saman hallinnollisen katon alle, että muodostamalla erilaisia moniammatillisia ryhmiä tai tiimejä. On kuitenkin syytä

4 Dialogisella toimintakulttuurilla tarkoitetaan tässä sellaisten johtamis- ja palvelukäytäntöjen vakiintumista, jossa pyrkimys asioiden avoimeen käsittelyyn yhdessä on lähtökohta, ei poikkeus, ja jossa palveluiden käyttäjät pitävät tuollaista kohtelua normaalina ja heidän äänensä sivuuttamista sopimattomana. ”Tämmöinen pulma, tarvitaan siis dialogia, kutsukaamme koolle ne, joita asia koskee”... voisi kuvata dialogisen kulttuurin henkeä. Tuon kulttuurin vakiintuminen ilmenee dialogisten tilojen vakiintumisena: Yhteisiä asioita käsitellään yleistyvästi sellaisilla tilaratkaisuilla, ajankäytöllä, sosiaalisilla kokoonpanoilla, asenteellisilla tavoilla ja keskustelukulttuurilla, joka kannustaa dialogiin ja edistää sitä.

kysyä: missä ovat käyttäjät, yhäkö vain kohteen asemassa? Kysymys on vakava, sillä **hienoinkin ammattilaisten muodostama integroitu suunnitelma jää paperille, ellei se integroidu ihmisten arkielämään.** On siis saatava käyttäjät mukaan suunnitelmien tekoon – eikä ainoastaan kuulijoiksi, vaan täysivaltaisiksi tekijöiksi.

Ennakointialoigeissa ei etsitä integraatiota pelkillä hallinnollisilla ratkaisuilla tai yrittämällä yhdistää pelkästään ammattilaisten voimavaroja. Niillä tavoitellaan ammatillisten voimavarojen ja ihmisten arkielämän voimavarojen yhdistämistä. Ihmisten tärkeimmät hyvinvoinnin voimavarat ovat heidän läheissuhteissaan ja sosiaalisissa verkostoissaan. Ammatillinen tuki on tavattoman tärkeää monissa elämäntilanteissa, mutta se ei korvaa sitä suunnattoman tärkeää voimavaraa, joka ihmisillä on elämänsä suhteissa. Siksi Ennakointialogit, kuten myös Avoimet dialogit ja Läheisneuvonpidot, nostavat sosiaalisten verkostojen voimavarat esille kutsumalla juuri nuo ihmiset palaveriin. Kysymys on myös verkostosuhteiden integroinnista: läheissuhteissa saatetaan syystä tai toisesta kokea katkoksia, ja dialogit edistävät kurottautumista toisia kohti. Ennakointialoigeissa koetetaan muodostaa sellainen voimavarojen yhdistelmä, jossa asiakkaiden ja heidän läheistensä voimavarat saavat tuekseen ammattilaisten voimavarat.

1.12 Kaikki avoimesti yhdessä

Ennakointialoigeissa ihmisiä kohdellaan elämänsä subjekteina, ja heitä koskevat suunnitelmat tehdään avoimesti heidän kanssaan. Heitä ei myöskään eristetä ajatuksellisesti eikä toiminnallisesti elämänsä tärkeistä suhteista ja kohdella ikään kuin täysin erillisinä kulkijoina, vaan heitä lähestytään elämänsä suhteissaan elävinä ja näissä suhteissa merkityksiä luovina toimijoina.

Vaikka työntekijöistä tuntuisi hankalissa tilanteissa kätevämmältä kokoontua pohtimaan asiakkaan, perheen tai yhteisön ongelmia ammattilaisten kesken ja laatia asiantunteva suunnitelma heidän toimintansa muuttamiseksi, Ennakointialoigeissa, Avoimissa dialogeissa tai Läheisneuvonpidoissa ei menetellä niin. Suunnitelmat tehdään niissä avoimesti yhdessä nimenomaan niistä aineksista, joita ihmiset itse ilmaisevat, ja näin niillä on todelliset mahdollisuudet integroitua ihmisten arkeen.

Ennakointialoigeissa katsotaan hyvään tulevaisuuteen pulmallisen menneisyyden sijasta. Huolia toki käsitellään, mutta nimenomaan huolina, kunkin subjektiivisina ennakointeina, ja ennen kaikkea täsmentäen tarkastelu huolten huojenemiseen, tekoihin, jotka vievät niiden vähenemiseen. Palaverissa muodostetaan hyvin konkreettinen suunnitelma, josta ilmenee, mitä itse kukin tekee seuraavaksi ja kenen tai keiden kanssa. Dialogeissa ei tähdätä minkäänlaiseen kokonaisvaltaiseen kuvaukseen tai selitykseen. Suunnitelmat koostuvat konkreettisista teoista. Ennakointialoigeissa tapahtuukin integraation kannalta aivan käsin kosketeltavia asioita: Kun asiakkaat ja perheenjäsenet tuovat asiakasdialogeissa esiin tekoja, joita

**Byrokriat ovat sektorijakoisia, arkielämä ei ole.
Elämä on kokonaisvaltaista ja eletään suhteissa.**

Rajojen ylittäminen vaatii dialogisuutta:

- Kurottaminen toisia kohti sanelun sijaan
- Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen
- Ajattelu yhdessä totuuden omistamisen sijaan

Jyrkkä vertikaalinen erikoistuminen,
heikko horisontaalinen yhteistyö

**Mitä enemmän rajoja vedetään,
sitä enemmän niitä on ylitettäväksi**



Kuvio 1. Sektorikeskeiset palvelut ja ihmisten kokonaisvaltainen suhteissa eletty arki.

voisivat tehdä huolten huojentamiseksi, työntekijöillä on ainutlaatuinen mahdollisuus nähdä, mihin heidän tukitoimensa voisivat kiinnittyä, mitä nimenomaan he voivat tukea omilla teoillaan – ja tähän toisiaan tukevien tekojen kudelman liittyvät myös asiakkaan ja perheen läheisten teot. Tällainen tekojen kudelman muodostuu myös organisaatioissa käytävissä suunnitteludialogeissa, joissa tarkasteltavana ei ole verkostoitunut asiakastapaus vaan selkeyttä kaipaava hanke tai vastaava. Ennakointidialogeissa löydetään tapoja integroida toimijoiden voimavaroja, ja näin niillä on tärkeä tehtävä yhteiskunnallisen integraation edistämässä.

1.13 Verkostokonsultit demokraattisen yhteiselämän edistäjinä

Kaikki kohtaamiset, myös palvelujärjestelmissä, muokkaavat kokemuksia, eikä kysymys ole vain asiakkaan asiointikokemuksista palveluissa tai oppilaan tai vanhempien kokemuksista kouluissa tai muista vastaavista kohtaamisista. Myös palveluiden tuottajat saavat kokemuksia. Toimintakulttuurin muovautumisen kannalta on myös tärkeää, millaisia kokemuksia kohtaamisista kertyy työntekijöille, niin omassa työyhteisössä kuin yhteisörajoja ylitettäessä. Toimintakulttuurin muovautumiseen vaikuttavat niin ikään kohtaamiset johtamiskäytännöissä – ja kokemukset muovaavat niin alaisten kuin esimiesten odotuksia.

Demokraattinen yhteiselämä edellyttää keskinäistä kunnioitusta ja kunnioitettavaa kuulemista, vaikkei samaa mieltä oltaisikaan, ja tällaiset suhtautumistavat muovautuvat dialogisessa kanssakäymisessä. Demokratiassa ei siis ole kysymys ai-noastaan perustuslaista, kansalaisyhteisyydestä ja hallintotavasta, sillä kaikki tuo jää kuoreksi, jos ihmiset eivät niiden puitteissa toimi vastavuoroisesti ja kunnioittavasti – mikä nähdään katkerina kahtiajakoina niissäkin maissa, joilla on esimerkillisen demokraattiset hallintojärjestelmät.

Ammattilaisten kokoontuminen laatimaan suunnitelmia asiakkaiden selän takana tai suppean johtoryhmän neuvonpito muita kuulematta voi tuntua tehokkaammalta ja vaivattomammalta kuin kohdata toiset osapuolet, mutta luo ja voimistaa kohdekeskeistä kulttuuria: toiset asetetaan interventioiden kohteeksi ja vastaanottajan asemaan. Ihmisille, jotka ovat saaneet kokemuksia dialogisista kohtaamisista, olivatpa nämä Ennakointidialogien asiakaspalavereita tai suunnittelu-palavereita tai psykiatrian Avoimia dialogeja tai lastensuojelun Läheisneuvonpitoja tai aivan muita dialogisia käytäntöjä, alkavat interventionistiset kohtaamiset näyttäytyä vieraina tai peräti sopimattomina. Kansalaiset alkavat kenties ajatella, että aidon vastavuoroisen kuulemisen pitäisi olla vallitsevaa kulttuuria eikä poikkeus! Vastaavasti työntekijät ja esimiehet voivat jopa yhden dialogikokemuksen myötä havahtua ajattelemaan, onko hyvää tarkoitaviin aiempiin työmuotoihin sittenkin liittynyt heikkojen äänten sivuuttamista.

Dialogiset tilat – dialogille otolliset fyysiset, ajalliset, sosiaaliset, mentaaliset ja keskustelulliset tilat – ovat demokraattisen yhteiselämän ydintä. Juuri näissä kohtaamisen tiloissa muotoutuvat keskeiset yhteiselämän odotukset ja tottumukset. Verkostokonsulteilla on dialogisia tiloja muodostaessaan siis yhteiskunnallinen demokratiaa suojeleva ja puolustava tehtävä.

1.14 Dialogisten toimintatapojen edellyttämä koulutus

Tämä käsikirja pyrkii opastamaan verkostokonsultteja tärkeässä tehtävässään, hankkimaan kokemuksia ja löytämään omia turvallisia tapoja toteuttaa dialogisia suhteita. Kirjassa keskitytään vaativimpiin dialogisiin tilanteisiin. Kirjan luvussa 9 esitellään myös eräitä, hieman keveämpiin tilanteisiin sopivia dialogisia menetelmiä, kuten Eksotessa kehitty ABC-verkostokoulutus ja Sitran tuottama Erätauko-keskustelu.

ABC-koulutus pystyy välittämään laadukkaan kokouksen perusasiat puheenjohtajille hyvinkin kahden tunnin koulutuksella. Erätaukodialogin vetäjälle riittää kokemuksen mukaan kahden päivän koulutus – eikä kouluttajien koulutus vaa-di kahta päivää ja harjoittelua enempää. Verkostokonsultin koulutus vie kaikkineen noin 18 kuukautta, joiden kestäessä toteutetaan viisi kolmen päivän yhteistä koulutusta sekä opastettu harjoittelu reflektiotilaisuuksineen. Koulutettavat voivat periaatteessa olla miltä alalta hyvänsä. Verkostokonsulttien kouluttajat ovat koke-

neita verkostokonsultteja, jotka ovat saaneet usean päivän lähiohjaajakoulutuksen. Avoimia dialogeja toteutetaan ennen muuta psykiatrian piirissä ja koulutettavatkin valitaan ennen muuta tämän toiminnan piiristä. Koulutus vaatii 16–20 päivää sekä ohjatun harjoittelun. Kouluttajakoulutus edellyttää pohjaksi psykoterapiakoulutusta.

Tapoja edistää kunniottavaa kohtaamista	ABC	Erätauko
	<p>Dialogiset verkostokokoukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ohjeita kokousten järjestämiseen • Kesto: 1–2 t • Puheenjohtaja: dialogin perustaidot + 2 t koulutusta 	<p>Teemakeskeiset dialogit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tapa suunnitella ja toteuttaa ja varmistaa vaikutus • Kesto: 2–3 t • Fasilitoija: 2 päivän Erätaukokoulutus • Kouluttajakoulutus 2 päivää + harjoittelu
Varhaiset dialogit	Ennakointidialogit	Avoimet dialogit
<p>Huolten puheeksiotto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epäröinnistä yhteistoiminnan aikaansaamiseen • Ammatillisissa ja yksityisissä suhteissa • 4 x 3 t koulutusta + harjoittelu • Kouluttajakoulutus 4 x 4 päivää + harjoittelu 	<p>Monenkeskeinen yhteistoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumitilanteista yhteistoimintaan, uskottava toiveikkuus ja yhteiset suunnitelmat • Kesto: 2–3 t + mahd. seuranta • Verkostokonsultit: 5 x 3 päivänkoulutus + ohjattu harjoittelu 	<p>Dialogit kriiseissä tai pitkittyneissä tilanteissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuuleminen ja kuulluksi tuleminen verkostoissa • Kesto: istuntoja kunnes tilanne helpottuu • Mielenterveystyön tiimi, 16–20 päivän koulutus + ohjattu harjoittelu

Kuvio 2. Tapoja edistää kunniottavaa kohtaamista.

1.15 Oppaan rakenne ja käyttö

Oppaan osassa 1

– **Ennakointidialogit käytännössä** – käydään yksityiskohtaisesti läpi eri tilanteissa sovellettavien Ennakointidialogien vaiheet ja eri toimijoiden tehtävät, alkaen niiden pohjalla olevan huolen ilmaisemisesta. Oman lukunsa saa toiminta lasten kanssa sekä haastavat tilanteet.

Osassa 2

– **Dialogisuus ja hyvä tulevaisuus** – syvennetään dialogisen tilan käsitettä (luku 8) ja paneudutaan syvemmin Ennakointidialogeissa yleisesti käytettyyn Tulevaisuuden muisteluun (luku 9). Menetelmään voi perehtyä tämän luvun avulla ilman yksityiskohtaisia ohjeita toiminnasta erityyppisissä Ennakointidialogeissa.

Osassa 3

– **Kokemukset ja kulttuurin muutos** – käydään läpi dialogisen kulttuurin kehitystä ja kokemuksia maassamme. Liitteisiin on koottu Ennakointidialogeissa tarvittavia asiakirjoja sekä muistilistoja eri tilanteisiin.

2 Ennakointidialogien perustyyppit

Ennakointidialogit ovat osa dialogisten verkostotyötapojen perhettä. Sen lähimpiä sukulaisia ovat Varhaiset dialogit (ks. Eriksson & Arnkil 2009), Hyvien käytäntöjen dialogit (ks. Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012) sekä Puimalat (ks. R. Arnkil, Ihanainen, Jokinen, Rinne, Spangar 2010) ja Arviointidialogit. Verkostodialogiseen sukuun kuuluvat myös Avoimet Dialogit (ks. Seikkula & Arnkil, 2009 ja Arnkil & Seikkula 2015) sekä Läheisneuvonpidot (ks. Heino 2000). Ennakointidialogien kanssa samalla kunnioittavien kohtaamisten asialla ovat myös Erätauko-dialogit ja dialogiset ABC-palaverit (ks. luku 9).¹

Vaikka dialogisuutta tarvitaan kaikissa suhteissa, kaikki verkostodialogiset toimintatavat eivät kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin. Ennakointidialogit eivät ole otollisin toimintatapa akuuteissa kriiseissä, joissa on toimittava nopeasti ja joissa on usein tarpeen toteuttaa kertakohtaamista pitempiä hoitoprosesseja. Avoimet dialogit puolestaan ovat erinomainen tapa toimia tällaisissa tilanteissa. Läheisneuvonpidot avaavat vaihtoehtoja huostaanotoille lastensuojelun kärkeissä tilanteissa.

Toimiva tapa eritellä, mikä lähestymistapa sopisi mihinkin tilanteeseen, on pohtia, millainen huoli tilanteen taustalla vallitsee. Yhdet toimintatavat sopivat parhaiten pienten huolten tilanteisiin, toiset kasvavan huolen tilanteisiin ja kolmannet taas hyvin suurten huolten tilanteisiin. Verkostodialogisia toimintatapoja voi myös yhdistellä, ja niin on tehtykin, mutta oman huolen asteen pohtiminen antaa kuitenkin viitteen siitä, millaista toimintaa pääasiassa tarvitaan.

Ennakointidialogeihin mennään aina huolten puheeksiottamisen kautta, niillä on aina tilaaja, joka toivoo dialogia hyvän yhteisen suunnitelman luomiseksi ja näin huolensa huojentamiseksi. Tilaaja ehdottaa dialogia ottamalla puheeksi tuon huolensa.

1 Dialogisia käytäntöjä on toki muitakin, jopa verkostoihin suuntautuneita dialogisia käytäntöjä, ja sitten on vielä suuri joukko käytäntöjä, jotka lähemmin tarkasteltuna luovat dialogisia tiloja vaikka sana dialogi ei esiintyisi niiden nimessä tai ilman että toteuttajat käyttäisivät koko käsitettä oman toimintansa arvioinnissa. Verkstoterapiat ovat esimerkki tällaisista. Kunpa voitaisiin välttää paradigmakiistat, joihin menetelmien tuotteistaminen houkuttaa, ja oppia uteliaina toisilta. Seikkula ym. (2015) kehittivät hyvin kiinnostavat välineen ”dialogisten muutostapahtumien” erittelmiseksi ja Marikki Arnkil (2019) löysi sitä soveltaen suoranaisen dialogisen kultasuonen sellaisesta italialaisesta pedagogisesta käytännöstä, jota ei kutsuttu dialogiseksi eivätkä tekijät käyttäneet koko sanaa. Ks. Luku 8.

Etenkin kasvavat huolet on otettava puheeksi viivyttämättä – ja nimenomaan avoimesti niiden kanssa, joihin ne liittyvät ja ehdottomasti yhteistoimintaa tavoitellen. Huolen dialoginen puheeksi ottaminen on avunpyyntö: ”Tarvitsen teitä, voimmeko toimia yhdessä tämän huoleni huojentamiseksi.” Jos huolet ovat pieniä, jo dialogi huolesta voi auttaa. Huolten kasvaessa (”huolten harmaalla vyöhykkeellä”) tarvitaan yhteistoiminnan suunnittelua, ja huolen puheeksi ottaminen on tällaisissa tilanteissa avunpyyntö tuon yhteisen suunnittelun toteuttamiseksi: ”Tarvitsen teitä, huoltani huojentaisi yhteisen vuoropuhelun järjestäminen yhteistoiminnan suunnittelemiseksi, tietäisin paremmin, kuinka voi parhaimmin olla avuksi osana kokonaisuutta.”

Huolten dialoginen puheeksiottaminen on siis tärkeä ensiaskel kohti Ennakointialogi-palaverien toteutumista, oli kysymys asiakastilanteesta tai organisaation tilanteesta. Aloitteentekijän/tilaajan huoli tulee esiin myös Ennakointialogi-palaverin alussa, sillä hän avaa tilaisuuden kertomalla lyhyesti huolestaan ja kiittämällä osallistujia saapumisesta auttamaan tuon huolen huojentamisessa.

Huolet tulee ottaa esiin toisten toiseutta kunnioittaen. Jokainen tarkastelee maailmaansa ja suhteitaan omasta ainutlaatuisesta kohdastaan, eikä kukaan voi nähdä asioita täsmälleen samalla tavoin. Huoletkin ovat siis erilaisia ja ”eriasteisia” vaikka liittyisivätkin toisiinsa. Mitään konsensusta ”huolen asteesta” ei tarvita. Riittää, että tilaaja ilmaisee huolensa ja pyytää toisia apuun – ja saa toivottavasti vastakaikua. Dialogit ovat tarpeellisia ja mahdollisia juuri siksi, että kaikki ihmiset ovat erilaisia ja ainutlaatuisia – ja aina enemmän kuin voimme tietää. Toiset eivät ole ”kohteita” jossakin ulkopuolella, sillä olemme heihin suhteessa. Olemme itse osallisia suhteissa, emme niiden ulkopuolella, ja suhteita täytyy vaalia, jotta asioita voitaisiin viedä eteenpäin yhdessä. Varhaisten dialogien oppaassa² esitetään tarkemmin, kuinka ottaa huolet puheeksi niin, ettei tule loukanneeksi toisia, vaan päinvastoin osoittaa kunnioitusta, kiinnostusta ja halua yhteiseen toimintaan.

2 Huoli puheeksi: opas varhaisista dialogeista. Eriksson & Arnkil. THL, 2012.



Tiivistelmä huolen puheeksiottamisen ”peukalosäännöistä”

Painaako mieltäsi kumppaniin, ystävään, oppilaaseen, asiakkaaseen tai potilaaseen liittyvä huoli, jota et ole tohtinut ottaa puheeksi? Entä jos kokeilisit jotain tällaista, vaikka heti huomenna:

- Mieti, kuinka voisit kiittää toista hänen toiminnastaan tuon huolta herättävän asian tiimoilta. Löydät varmaankin jotain hyvää – sen varaanhan sinun on rakennettava! Älä kuitenkaan teeskentele kiittäväsi, vilpillinen kiitos kuulostaa, näyttää ja tuntuu vilpilliseltä, joten mieti, mistä voit kiittää aidosti.
- Mieti, miten kertoisit, että olet hyvistä seikoista huolimatta huolissasi ja että toivot hänen apuaan huolesi huojentamisessa. Kuvaa huolesi konkreettisesti ja toiminnallisesti, älä yleisluontoisesti, äläkä varsinkaan tekemällä pulmista toisen ominaisuuksia. (Kokeile verbejä, teosanoja: ”lapsesi ryhtyy piirtelemään yksin, kun kokoamme ryhmän” kuulostaa kovin erilaiselta, kuin ”lapsesi on vetäytyvä ja ihmisarka”.)
- Ole avunpyynnössäsi vilpiton ja rehellinen, sillä epäaito avunpyyntö kuulostaa, näyttää ja tuntuu epäaidolta. Ellet oikeasti tarvitse hänen apuaan huolesi huojentamisessa, älä pyydä sitä, mutta ota huomioon, että ilman hänen apuaan et ehkä saa huoltasi hälvenemään!
- Tunnustele, miltä sanasi tuntuvat suussasi – ne, joilla aiot kiittää ja pyytää apua. Kutsuvatko ne yhteiseen toimintaan, kutsuvatko ne keskinäiseen kuunteluun ja kunnioittavaan vuoropuheluun? Koeta siis eläytyä siihen, miltä avauksesi tuntuisi toisesta. Jos arvelet, että sanasi loukkaisivat, koeta löytää paremmat, sellaiset, jotka viestittäisivät vilpittömän, syyllistämättömän avunpyyntösi. Sinähän tarvitset apua!
- Jos toinen loukkaantuu hyvistä aikeistasi huolimatta, voit aina pyytää anteeksi ja kertoa, mitä yritit, vaikket aivan osannut, eli pyytää hänen apuaan huolesi huojentamisessa. Tuo on uusi alku dialogille, kutsu vuoropuheluun ja yhteistoimintaan.

2.1 Subjektiivisen huolen vyöhykkeistö ja huolia vähentävien toimintatapojen kirjo

Subjektiivisen huolen vyöhykkeistö toimii apuna verkostokonsultin/verkostotyön koordinaattorin pohtiessa Ennakointialogin tilaajan kanssa, millaisena hän tilanteensa ja huolensa kokee ja millainen verkostodialogi olisi tilanteessa sopivin (ks. alaluku 2.3.) Vyöhykkeistö on tarkoitettu omakohtaisen pohdinnan ohella myös edistämään kiinnostusta toisten subjektiivisia näkemyksiä kohtaan ja tähän nojaaava dialogisuutta. Kaikki näkevät asiat omasta ainutlaatuisesta kohdastaan käsin suhteittensa järjestelmässä, siksi on tarpeen kysyä ja kuunnella toisia kuvittelematta, että kaikki näkevät asiat samoin kuin ne itse näkee ja kokee – tai edes voisivat nähdä ja kokea juuri samoin. Huolet ovat ennakoiteja, ja ne liittyvät koettuihin omakohtaisiin toimintamahdollisuuksiin.

Jos vaikkapa opettaja on huolissaan oppilaasta, hän on huolissaan myös omista mahdollisuuksistaan toimia hyvänä opettajana. Huoli ei siis koske ainoastaan ”kohdetta”, vaan aina myös suhdetta. Huoli on pieni, jos henkilö kokee omaavansa paljonkin mahdollisuuksia torjua ikäviä asioita, ja se kasvaa, jos hän kokee, etteivät omat voimavarat tahdo riittää myönteisten kehityskulkujen turvaamiseksi ja epätoivottavien seikkojen pitämiseksi loitolla. **Huolen vyöhykkeistöä ei tule missään nimessä käyttää asiakkaiden tai kenenkään muidenkaan luokitteluun.** Esimerkiksi kaksi opettajaa voi kokea mahdollisuutensa kovin eri tavoin suhteessa yhteen ja samaan oppilaaseen, toinen kokee omaavansa vielä paljon mahdollisuuksia ja toinen kokee olevansa jo keinojensa rajoilla, niinpä heidän huolensa ”aste” on vastaavasti erilainen. Huolen vyöhykkeistö on nimenomaan subjektiivisen huolen vyöhykkeistö. Huolet ovat myös vaihtelevaisia. Jo pienikin ensitieto tai havainto voi muuttaa niitä. Niinpä ne ovat sekä subjektiivisia tai muuttuvaisia. Vyöhykkeellä ei ”sijaitse” havainnon kohde vaan myös havaitsija, tarkemmin sanottuna havaitsijan suhde kohteeseen tietyllä hetkellä. Huolet ovat subjektin tekemiä ennakoiteja subjektiivisesta kiintopisteestä ja siksi läpeensä subjektiivisia – jopa niin objektiivisesti vastaansanomattoman tilanteen kuin tulipalon tai luonnonkatastrofin yhteydessä. (Yksi on vaarallisessa tilanteessa nuori ja tervejäkainen, toinen rullatuolissa, kolmannella on lapsi kainalossa, neljännellä iäkäs omainen kadoksissa...).

Vyöhykkeistön vasempaan laitaan (1) on kuvattu ”ei lainkaan huolta” -tilanne (kuvio 3a). Asioiden koetaan toimivan, ennakoinnit ovat valoisia, omat toimintamahdollisuudet näyttävät avarina. Kaikki sujuu, eikä erityisille verkostodialogisille toimintatavoille ole tarvetta. Dialoginen suhtautumistapa on tietysti tarpeen ihmisten välillä – ja kenties juuri siksi tilanteet sujuvatkin.

”Ei huolta” -sarakeesta oikealle on kuvattu ”Pienen huolen vyöhyke” (2–3). Jos henkilön mielessä on käynyt pieni ihmettely, kerran tai kenties toistuvastikin, mutta tästä huolimatta hänen luottamuksensa omiin mahdollisuuksiin toimia huolen huojentamiseksi on hyvä, henkilö on – kuvaannollisesti – pienen huolen vyöhykkeellä. Hänen miettii ehkä sitä, kuinka muut mahtavat nähdä tilanteen ja pitäisikö tilannetta ehkä kartoittaa yhdessä. Ajatukset alkavat siis suuntautua verkostoihin.

Yhteisiin tilanteen kartoituksiin pienten huolten tilanteissa sopii Ennakointidialogeihin kuuluva **kartoitusdialogi**. Tehtiin yhteinen kartoitus tai ei, on joka tapauksessa tärkeää ottaa pienikin huoli puheeksi, jotta se ei kasvaisi, niiden kanssa, joihin se liittyy, ja tehdä se kunnioittaen ja yhteistyötä hakien. Tarvitaan siis Varhaisia dialogeja, huolen kunnioittavaa puheeksiottamista. Kaikki varhaiset dialogit eivät tietenkään johda verkostopalaveriin, mutta kaikkien Ennakointidialogien taustalla on aina huoli ja se on otettu puheeksi.

Pienen huolen vyöhykkeestä oikealle on kuvattu Huolen harmaa vyöhyke (4–5). Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa luottamuksen omiin mahdollisuuksiin toimia pulmien ratkaisemiseksi koetaan heikkenevän ja mielessä käy selvä ja voimistuva toive lisävoimavarojen saamisesta tilanteen hallinnan tueksi. Vyöhyke on nimetty harmaaksi siitä syystä, että tuollaiset kasvavan huolen tilanteet ovat usein hyvin epäselviä. ”Keitä muita tilanteessa on mukana? Mitä he tekevät? Pitääkö minun toimia vai toimiiko joku muu? Ja mitä minun pitäisi ylipäättään tehdä, olenhan jo kottanut kaikkea...” Epäselvyys kaventaa hallinnan tunnetta ja kasvattaa huolta. On hyvin kuormittavaa kantaa huolta tilanteesta vailla selvää näkyä siihen, ovatko asiat kenenkään hallinnassa. ”Olenko sittenkin liian huolissani vai pitäisikö minun olla enemmän huolissani,” henkilö empii kokiessaan, etteivät omat voimavarat yksin riitä. ”Tekeekö joku tässä asiassa jo jotakin vai onko tämä vain minun harteillani?” Ennakointidialogeihin kuuluva Tulevaisuuden muistelu kehiteltiin alun perin juuri tuomaan selkeyttä ja huojennusta tällaisiin kasvavan huolen tilanteisiin. Harmaan vyöhykkeen asiakastilanteissa järjestetään **tapausdialogeja**.

Olet ”huolen harmaalla vyöhykkeellä”, jos

- tiedät tai aavistat, että tilanteeseen liittyy muitakin toimijoita
- ei ole aivan selvää, mitä toiset osapuolet tekevät – tai edes keitä kaikkia kokonaisuuteen liittyy
- tunnet, että toisten toimilla on vaikutusta siihen, mitä sinä voit saada aikaan
- ennakoit, ettei tilanne ole menossa kaikilta osin hyvään suuntaan
- toivoisit parempaa yhteistyötä toimijoiden kesken ja tilanteen parempaa hallintaa.

Henkilö voi kokea olevansa huolen harmaalla vyöhykkeellä myös organisatiossa tai muussa vastaavassa yhteisössä: Lupaavasti alkanut uudistus tai projekti onkin kääntynyt risteävien intressien maastoksi, jossa on vaikea kokea riittävää hallintaa ja nähdä selkeästi, kuinka parhaiten toimia yhteiseksi eduksi. Tilannetta olisi siis selkeytettävä, yhdessä ja kaikkia kuunnellen. Tällaisiin selkeytyksiin sopivat hyvin **teemadialogeina** toteutuvat suunnittelupalaverit.

Vyöhykekaavion oikeaan laitaan on kuvattu Suuren huolen vyöhyke (6–7): Omat voimavarat eivät selvästikään riitä vaaran torjumiseen ja tilanteeseen on saatava muita mukaan heti. Ennakointidialogit ovat liian hidas toimintatapa kriisitilanteissa. Niiden sijaan tällaisiin tilanteisiin asiakas- ja potilastyössä sopivat Avoimet dialogit ja niihin liittyvät hoitojaksot. Ennakointidialogeja voidaan kuitenkin käyttää osana hoidollisia jaksoja akuutin kriisin laannuttua ja suunniteltaessa yhteisten toimien jatkoa. Sama pätee Läheisneuvonpitoihin lastensuojelun kriisitilanteissa. Niidenkin osana voidaan käyttää Ennakointidialogeja, kun suunnitellaan tarkemmin läheisverkoston ehdottaman suunnitelman toimeenpanoa. Ennakointidialogeja on myös käytetty Läheisneuvonpitojen jälkivaiheissa lasten toiveiden kuulemiseen, kun akuuteimmat vaiheet hellittävät.

Suuret huolet ovat selkeämpiä kuin harmaan vyöhykkeen tilanteet. Suurten huolten vyöhyke tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö kokee vahvasti ja selvästi, että vaaran suitsimiseen tarvitaan nopeita turvaavia toimia. Myös pienen huolen tilanteet ovat sangen selviä: mitään kovin suurta muutosta ei nähdä tarpeelliseksi. Pienten ja suurten huolten välissä on alue, jossa oikeastaan mikään ei ole selvää. Kasvavan huolen tilanteet kuormittavat paljon ja tuntuvat sen tähden määräänsä runsaammilta. Yksi harmaan vyöhykkeen suhde voi saada henkilön tuntemaan, että iso osa hänen työskentelysuhteistaan kuormittaa raskaasti. Jos nuo määrällisesti vähäiset mutta kuormittavuudeltaan painavat suhteet saataisiin selkeämmiksi, luvassa olisi huojennusta kaikille osapuolille. Harmaalta vyöhykkeeltä ei kuitenkaan selviä avarampiin näkyymiin yksin. Tarvitaan dialogeja. Ennakointidialogeilla voidaan näissä tilanteissa saada aikaan paljon.

Ei huolta	Pieni huoli		Harmaa vyöhyke		Suuri huoli	
1	2	3	4	5	6	7
Ei huolta suhteissa. Verkostojen keskinäinen tuki (perhe, ystävät, ammattilaiset) toimii. Oma toiminta on myönteinen osa kokonaisuutta.	Pieni huoli tai ihmettely käväisee silloin tällöin mielessä. Luottamus omiin mahdollisuuksiin olla tueksi on vahva.	Pieni huoli tai ihmettely käy toistuvasti mielessä. Luottamusta omiin mahdollisuuksiin olla tueksi. Ajatuksia lisävoimavarojen tarpeesta.	Huoli kasvaa; luottamus omiin mahdollisuuksiin tukea heikenee. Toiveita lisävoimavaroista ja kontrollista.	Selvä huoli; omat mahdollisuudet ehtymässä. Selvästi koettu lisävoimavarojen ja kontrollin tarve.	Jatkuva vahva huoli: lapsi/asiakas/työtoveri/alainen vaarassa. Omat keinot loppumassa. Lisävoimavaroja ja kontrollia tarvitaan pian.	Huoli hyvin syvä ja vahva: lapsi/asiakas/työtoveri/alainen välittömässä vaarassa. Omat keinot lopussa. Muutos tilanteeseen saatava välittömästi

Kuvio 3a. Subjektivisen huolen vyöhykkeistö, laaja versio.

Eli vielä kerran: Ennakointidialogeihin mennään aina huolten puheeksiottamisen kautta, vaikka kaikki varhaiset dialogit eivät johdakaan Ennakointidialogeihin. Myös suuret huolet on otettava puheeksi varhain, joten varhaiset dialogit ovat tärkeitä kaikilla huolen vyöhykkeillä 2–7.

2.2 Ongelmat, huolet ja toivo

Kuten todettu, subjektiivisen huolen vyöhykkeistö on nimenomaan **subjektiivisen** huolen vyöhykkeistö, mutta on myös syytä korostaa, että se on nimenomaan subjektiivisen **huolen** vyöhykkeistö. Se ei siis ole kuvaus ongelmakategorioista pienistä suurempiin. Huolen aste ei nimittäin ole suoraan riippuvainen ongelman syvyydestä. Ongelma voi olla vakava, mutta mikäli asianosainen saa apua, jolla se on ratkaistavissa, huoli on aivan toinen kuin siinä tapauksessa, ettei kyseinen henkilö tai perhe ole avun piirissä – vaikka ongelma on täsmälleen sama. Huolet ovat ennakointeja siitä, että oman toiminnan ”horisontissa” näkyy ei-toivottavia asioita, ja ne heijastelevat koettuja mahdollisuuksia torjua ikävät kehityskulut.

Jos puhutaan ongelmista, puhutaan määritelmistä: joku tai jotkut määrittelevät tilanteet tai toimintatavan ongelmaksi. Niin tärkeää kuin ongelmien toteaminen onkin, tuollaiset määritelmät altistavat kiistoille määritelmistä, erityisesti silloin, jos joku kokee ne loukkaaviksi. Henkilö, jonka toiminta määrittellään ongelmaksi, saattaa tuntea tarvetta puolustautua ja kiistää nuo itseään koskevat luonnehdinnat. Huolet sen sijaan ovat kiistämättömiä. Jos sanot ”tämä on ongelma”, toinen voi väittää, ettei se ole ongelma, mutta jos toteat ”olen tästä huolissani”, toinen tuskin väittää, että et ole huolissasi. Sen toinen voi kyllä todeta, ettei huoleen ole aihetta – ja silloin päästään dialogiin määrittelykiistan sijasta. Huolen vyöhykkeistö laadittiin nimenomaan sen vuoksi, että päästäisiin lukkiutuneista määrittelykiistoista kunkin näkökulmaa kunnioittavaan dialogiin.

Huolten painottaminen ei kuitenkaan saisi tarkoittaa **toivon** sivuuttamista painotuksissa. Toivo on tärkeintä, myös Ennakointidialogeissa. Ennakointidialogien tavoite on yksinkertainen vaikka tilanteet ovatkin monimutkaisia: **Verkostokonsultit pyrkivät siihen, että Ennakointidialogin osanottajat poistuisivat palaverista toiveikkaampina kuin siihen tulivat.** Tähtäimessä on nimenomaan perusteltu toiveikkaus, subjektiivisesti uskottava toiveikkaus, ja tuo taas on yhteydessä huoliin ja niiden ottamiseen puheeksi. Ennakointidialogeissa tähdätään sellaiseen selkeyteen, jossa jokainen tietää mitä tekee huolten huojentamiseksi ja kenen/keiden kanssa. Jokaisen on saatava ilmaista paitsi toiveensa myös huolensa, ja tätä toteuttaa ja tukee verkostokonsulttien kysymyssarja, jossa tiedustellaan jokaiselta sekä erityisen ilahduttavia että huolestuttavia seikkoja – ja kartoitetaan ilahduttavia seikkoja voimistavia ja huolia huojentavia tekoja. Ennakointidialogit ovat täten läpeensä toivolle viritettyjä. Henkilökohtaisesti uskottava toivo rakentuu uskottaville toimintamahdollisuuksille, jossa omat mahdollisuudet nähdään osana omaa

Subjektiiivisen huolen vyöhykkeistö voidaan esittää myös tiiviimpänä versiona:			
Huolta vailla olevat suhteet	Pienen huolen suhteet	Harmaan vyöhykkeen suhteet	Suuren huolen suhteet
Verkostosuhteet (perhe, ystävät, tuttavat, työntekijät jne) tukevat, oma osuus niissä toimii.	Pieniä huolen tai kummastelun tuntemuksia, mutta luottamus omiin mahdollisuuksiin tukea on hyvä. Tosin mielessä on ajatuksia lisävoimavarojen tarpeesta.	Huoli kasvaa ja luottamus omiin mahdollisuuksiin heikkenee. Selvästi koettu tarve saada tilanteeseen lisää voimavaroja ja hallintaa.	Vahva huoli: lapsi/asiakas/ystävä/työtoveri/alainen vaarassa. Omat keinot ovat lopussa. Muutos ja turvaa saatava heti.

Kuvio 3b. Subjektiiivisen huolen vyöhykkeistö, tiivistetty versio.

toimintaa tukevien konkreettisten tekojen kudelmalla. On tärkeää, että jokainen osanottaja pohtii omia tekojaan ja liittää niitä toisten tekoihin. Verkostokonsulttien esittämät kysymykset ja Ennakointialogien tapa koostaa henkilökohtaisista teoista yhteinen suunnitelma tähtäävät juuri tähän.

2.3 Asiakaspalaverit ja suunnittelupalaverit

Ennakointialogit toteutuvat verkostopalavereissa. Ennakointialogien periaatteita voi tietysti soveltaa kahdenvälisestäkin, mutta tässä käsikirjassa korostetaan moniäänisyyden merkitystä ja verkostodialogeja. Ennakointialogien palaverityyppejä on kaksi: Asiakaspalaverit ja Suunnittelupalaverit. Asiakaspalaverit ovat yleensä voimavirroiltaan väkevämpiä kuin suunnittelupalaverit, niinpä asiakaspalavereista verkostokonsulteille kertynyt kokemus antaa heille verrattoman pohjan selviytyä hyvin suunnittelupalavereiden vetäjän tehtävistä. Asiakaspalaverit ovat tässä mielessä Ennakointialogeita vaativimpia, ja jokaisen verkostokonsultin tulee saada niistä kokemuksia. Verkostokonsulttien ei kuitenkaan tulisi ”erikoistua” joko vain asiakaspalavereiden konsultiksi tai suunnittelupalavereiden konsultiksi, vaan hankkia tärkeitä oppinsa molemmissa.

2.3.1 Asiakaspalaverit

Ennakointialogeihin kuuluvia asiakaspalavereita on periaatteessa kahdenlaisia:

- dialogeja verkostoituneissa asiakastilanteissa eli tapausdialogeja ja
- dialogeja pienyhteisön tilanteen selkeyttämiseksi eli pienyhteisödialogeja.

Dialogin toteutustapana asiakaspalavereissa on useimmiten Tulevaisuuden muistelu (ks. lähemmin luku 7).

On huomattava, että asiakas tai perhe ei ole koskaan ”tapaus”. Ennakointidialogeissa käsitellään monen toimijan tekojen liittymistä toisiinsa, ja asiakkaan tai perheen ohella tilanteeseen liittyy tavalla tai toisella heidän läheisiään ja ammattiauttajia. Kysymys on siis verkoston tapauksesta, johon haetaan selkeää yhteistä askellusta eteenpäin. Pienyhteisökään ei ole ”tapaus” jossakin diagnostisessa mielessä. Yhteistoimintaan liittyy huolta ja se vaatii selkeytystä, siinä kaikki.

Asiakaspalavereilla on aina kokoava teema. Se on tilaajan huoli, johon etsitään huojennusta. Jos käsitellään verkostoitunutta asiakastilannetta, tilaaja on usein joku tilanteeseen kytkeytyneistä työntekijöistä, mutta tilaaja voi hyvin olla myös asiakas itse tai perheen jäsen tai periaatteessa kuka muu tahansa asian käsittelyyn kytkeytynyt henkilö. Pienyhteisön tilanteen selkiyttämistä toivova tilaaja on usein yhteisön esimies (tai vaikkapa luokan opettaja tai luokanvalvoja), mutta tilaaja voi myös olla kuka muu tahansa. Kuten tuonnempana käy ilmi, tilaajat eivät toimi toisten selkien takana vaan keskustelevat palaverin järjestämistä koskevasta toiveestaan toisten asianosaisten kanssa ja he tekevät sen ottamalla huolensa puheeksi.

Tilajaksi kutsumme henkilöä, jota toivoo Ennakointidialogin järjestämistä ja tekee siitä aloitteen ja saa toisilta vastakaikua. Aloitteentekijän huoli on usein mielessä ensin enemmän tai vähemmän jäsentymättömänä, enemmän aavisteluina kuin selvänä näkemyksenä. Kääntyessään verkostotyön koordinaattorin³ puoleen hän voi jäsentää tuntemuksiaan keskustellen, ja mikäli aloitteentekijä näkee, että Ennakointidialogi voisi huojentaa hänen huoltaan, hän voi valmistella sen tilausta. Verkostotyön koordinaattori auttaa jäsentämään huolta, jotta se voidaan ilmaista täsmennetymin toisille ja saadaan muotoiltua asiakaspalaverin teemaksi.

Asiakaspalavereita voidaan järjestää myös pienyhteisöjen, kuten levottoman koululuokan, tilanteen selkeyttämiseksi ja hyvän yhteistoiminnan edistämiseksi. Tilaaja voi olla esimerkiksi opettaja, oppilaan vanhempi tai miksei oppilas. Pienyhteisödialogilla haetaan myönteisiä vaikutuksia sekä jokaisen yksilön että heidän muodostamansa yhteisön hyvinvointiin.

Väliyhteenvetona:

Tähän mennessä käsitellyt palaverit on koottu kaavioon, joka täydentyy kohta kohdalta.

Ennakointidialogin tyyppi	Palaverityyppi	Huolen käsittely	Ajatuskokeita rohkaisevat kysymykset	Ennakkoinnin suunta
	Asiakaspalaveri	Tapausdialogi	Tulevaisuuden muistelu	
		Pienyhteisödialogi	Tulevaisuuden muistelu	

Kuvio 4a. Väliyhteenveto Ennakointidialogien perustyypeistä: Asiakaspalaverit.

3 Verkostotyön koordinaattori on Ennakointidialogeihin koulutuksen saanut verkostokonsultti. Tehtävistä lähemmin kohdassa Ennakointidialogien perusvaiheet ja toteutus.

2.3.2 Suunnittelupalaverit

Ennakointiallogeihin kuuluvia suunnittelupalavereita järjestetään organisaation, hankkeen/projektin, asuinyhteisön tai vastaavan monitoimijaisen yhteisön tilanteen selkeyttämiseksi. Myös suunnittelupalaverilla on tilaaja, mutta hänen huolensa ei kuitenkaan liity suoranaisesti asiakastyöhön tai koululuokan tapaisen pieniyhteisön suhteisiin, vaan esimerkiksi organisaatiouudistukseen, strategisten suunnitelmien laadintaan, yhteistoiminnallisen hankkeen aloittamiseen tai havaintoihin jollakin asuinalueella.⁴

Suunnittelupalaveri järjestetään tilaajan huolen huojentamiseksi dialogina, jossa myös muut ilmaisevat huolensa ja ajattelevat otettavissa olevia konkreettisia askeleita. Tilaaja on organisaatioon tai hankkeeseen kuuluva henkilö. Suunnittelupalavereille tarvitaan toimivaltaisten päätöksentekijöiden hyväksyntä ja tällaisen henkilön tulisi myös toimia kutsujana.

Myös suunnittelupalavereita lähestyttäessä tilaajan huolta täsmennetään dialogin teemaksi. Kun huoli on riittävän täsmentynyt, voidaan järjestää teemadialogi, joka toteutetaan useimmiten Tulevaisuuden muisteluna.

Joskus organisaatioon tai hankkeeseen liittyvä huoli on niin pieni, ettei se tarjoa riittävän jäsentävää teemaa teemadialogia varten, mutta asia saattaa silti askarruttaa tilaajan lisäksi muitakin. Kartoitusdialogit sopivat silloin, kun on tarve pohtia, pitäisikö tehdä jotain yhdessä, vai tarvitaanko toimia sittenkään.⁵ Niitä toteutetaan esimerkiksi asuma-alueilla tai muissa yhteisöissä, kun halutaan pohtia yhdessä, tarvitaanko ennaltaehkäiseviä toimia. Kartoitusdialogissa pohditaan havaintoja ja ennakoitaan omien toimien seurauksia. Osallistujilta kysytään ovatko he havainneet ilahduttavaa toimintaa, jota kannattaisi tukea, tai huolestuttavaa toimintaa, jota kannattaisi ehkäistä, sekä ennakointeja omakohtaisten tekojen vaikutuksista.

Jos kartoitusdialogissa löydetään yhteinen teema, yhteistoimintaa voidaan käsitellä teemadialogissa, hyvää tulevaisuutta muistellen.

Suunnittelupalavereissa toteutuvia dialogeja on siis periaatteessa kahdenlaisia: kartoitusdialogeja, jos etsitään mahdollista yhteistä teemaa, sekä teemadialogeja yhteistoiminnan suunnittelemiseksi. Teemadialogi ei välttämättä edellytä edeltäväksi askeleekseen kartoitusdialogia. Usein huoli on niin selkeä, ettei yhteistoiminnan tarpeesta tai dialogin kantavasta teemasta ole epäilystä.

4 Jos kysymyksessä kuitenkin on esimerkiksi yrityksen tai viraston yhden yksikön ja sen työyhteisön lähisuhteisiin liittyvä tilanne, verkostotyön koordinaattori pohtii tilaajan kanssa, olisiko sittenkin tarpeen järjestää asiakaspalaveri ja toteuttaa pieniyhteisödialogi. Organisaation suunnittelupalavereiksi naamioidut lähisuhteiden käsittelyt voivat olla tuhoisia dialogisuuden kannalta.

5 Ennakointiallogeihin kuuluvaa terminologiaa on selvennetty ja täsmennetty käsikirjoituksen aikaisempaan versioon nähden. Kartoitusdialogi kuvaa yhdessä tehtävää mahdollisten teemojen kartoitusta paremmin kuin aikaisempi termi Alueneuvonpito. Vastaavasti Teemadialogi kuvaa, mitä tapahtuu sellaisessa yhteisessä pohdinnassa, jota aiemmin kutsuttiin Teemanuevonpidoksi. Nuo vanhat nimikkeet esiintyvät Varhaisten dialogien oppaassa.

Yhteenvetoa voidaan täydentää:

Ennakointidialogin tyyppi	Palaverityyppi	Huolen käsittely	Ajatuskokeita rohkaisevat kysymykset	Ennakoinnin suunta
	Asiakaspalaveri	Tapausdialogi	Tulevaisuuden muistelu	
		Pienyhteisödialogi	Tulevaisuuden muistelu	
	Suunnittelu-palaveri	Kartoitusdialogi	Havaintojen pohdinta	
		Teemadialogi	Tulevaisuuden muistelu	

Kuvio 4b. Täydennys Ennakointidialogien perustyypeistä: myös Suunnittelupalaverit.

2.4 Ennakoinnit ennakoitidialogeissa

Ennakointidialogeissa ennakoidaan dialogissa. Kuulostaa toistolta, mutta avataan pa hieman. Verkostokonsultit rohkaisevat kysymyksillään ajatuskokeisiin. Ennakointien suunta on joko **nykyisyydestä tulevaisuuteen** tai **tulevaisuudesta nykyisyyteen**. Kummassakin tapauksessa huomio kiinnitetään seuraaviin konkreettisiin askeliin.

Ennakoinnit nykyisyydestä tulevaisuuteen:

Mahdollisen yhteisen teeman kartoitus esimerkiksi pohdittaessa ehkäisevän työn tarpeellisuutta tapahtuu kysymällä osallistujilta, ovatko he havainneet sellaista myönteistä kehitystä, jota alueella, yhteisössä tai vastaavassa kannattaisi erityisesti tukea, tai sellaista huolestuttavaa kehitystä, jota kannattaisi ehkäistä, ja mitä itse kukin voisi tehdä asioiden hyväksi ja mitä siitä seuraisi. Kysymyksessä on siis ennakoinnin nykyisyydestä tulevaisuuteen: mitä kannattaisi tehdä ja mitä siitä seuraisi. Verkostokonsultit rohkaisevat itse kutakin pohtimaan havaintoja ja tekemään ennakoiteja mahdollisten tekojen seurauksista.

Ennakoinnit tulevaisuudesta nykyisyyteen:

Verkostokonsultit kutsuvat osallistujat hyvään lähitulevaisuuteen, esimerkiksi vuoden päähän, ikään kuin siellä oltaisiin jo, sekä ajattelemaan ääneen, millaisten omakohtaisten tekojen kautta sinne päädyttiin. Nuo teot ovat askelmia nykyisyydestä tulevaisuuteen, vaikka ne on ikään kuin nähty taaksepäin katsoen. Perspektiivinä on siis matka tulevaisuuteen eikä menneisyys, ja palaverissa koostettava suunnitelma muodostuu noista kunkin ääneen ajattelemalla hahmottamista askelista. Tulevaisuuden muistelussa kysytään myös, ikään kuin jo tulevaisuudessa

ollen, mikä huolestutti ”siltoin vuosi sitten”⁶ ja ”mikä sai huolet vähenemään”. Tällä kartoitetaan toiveita ja pelkoja täsmälleen tässä hetkessä. Kysymys on siis juuri nyt koettujen toiveikkaiden ja huolen sävyttämien ennakointien tuomisesta valoon ja huolia huojentavien tekojen hahmottamisesta lähimmässä tulevaisuudessa. Käynti jonkin matkaa tulevaisuudessa on vain väline tarkastella nykyhetken näkemyksiä ja kokemuksia sekä hahmottaa välitöntä tulevaisuutta oman ja yhteisen toiminnan kenttänä. Tällä oudolla kysymystavalla verkostokonsultit auttavat osallistujia ajattelemaan lähitulevaisuutta ajateltavissa olevana – eli ennakoimaan mahdollisuuksiaan.

Kärjistyvät tilanteet: nykyisyydestä tulevaisuuteen

Ennakointidialogeihin kuuluu myös ennakointi nykyisyydestä tulevaisuuteen, joka on tarkoitettu verkostokonsulttien välineeksi yllättävissä tilanteissa, kuten silloin, jos kesken tulevaisuuden muistelun puhkeaa kärjekäs, palaverin valmistelussa piiloon jäänyt riita ja tulevaisuuskuvat jakautuvat täysin yhteensovittamattomiksi. (Esiin puhkeava kiista lasten huoltajuudesta voi olla tällainen.) Asiakas- tai suunnittelupalaveri saa pysäyttävän palaverin painotukset. Verkostokonsultit rohkaisevat osallistujia ennakoimaan omien tekojensa seurauksia, että he saisivat kuvaan myös tekojensa ei-aiottuja seurauksia. Tällaisessa havahduttavassa dialogissa kysytään kärhämän osapuolilta, mitä hänen teoistaan seuraa ja kenelle, ja koetetaan saada osallistajat näkemään aiottujen vaikutusten ohella myös tekojensa mahdolliset ei-aiotut seuraukset. Riita voi koskea esimerkiksi perhetilannetta tai se voi ilmetä työyhteisössä. Omien tekojen seurausten ennakointi sopii myös kärkevien tilanteiden käsitteilyyn työnhajauksessa. (Ks. lähemmin alaluvut 3.5 ja 9.2.5.)

Ennakointidialogin tyyppi	Palaverityyppi	Huolen käsittely	Ajatuskokeita rohkaisevat kysymykset	Ennakoinnin suunta
	Asiakaspalaveri	Tapausdialogi	Tulevaisuuden muistelu	Tulevaisuudesta nykyisyyteen
		Pienyhteisödialogi	Tulevaisuuden muistelu	Tulevaisuudesta nykyisyyteen
	Suunnittelu-palaveri	Kartoitusdialogi	Ennakointi havaintojen pohjalta	Nykyisyydestä tulevaisuuteen
		Teemadialogi	Tulevaisuuden muistelu	Tulevaisuudesta nykyisyyteen
	Pysäyttävä asiakaspalaveri (PAP), Pysäyttävä suunnittelu-palaveri	Havahduttava dialogi	Omien tekojen seurausten ennakointi	Nykyisyydestä tulevaisuuteen

Kuvio 4c. Ennakointidialogien perustyyppit.

6 Aikajakso tulevaisuuteen voi olla muukin kuin vuosi ja se sovitaan yhdessä.

2.5 Ennakointidialogien perustyytit eri huoltilanteissa

Kukin Ennakointidialogien perustyyppi sopii parhaiten tiettyihin huoltilanteisiin, yhden pienten, toiset suurempien huolten tilanteisiin, ja niiden soveltuvuusalueet voidaan havainnollistaa huolen vyöhykkeistön avulla. Kysymyksessä on joustava ja luova toiminta, joka ei seuraa jäykästi ennalta määrättyjä kategorioita vaan muotoutuu kulloisenkin tilanteen mukaan. Mitä enemmän verkostokonsultit hankkivat kokemusta, sitä joustavammaksi he voivat kehittyä. Tiedetyt perusasiat on kuitenkin hyvä tuntea ja peruskeinot hallita.

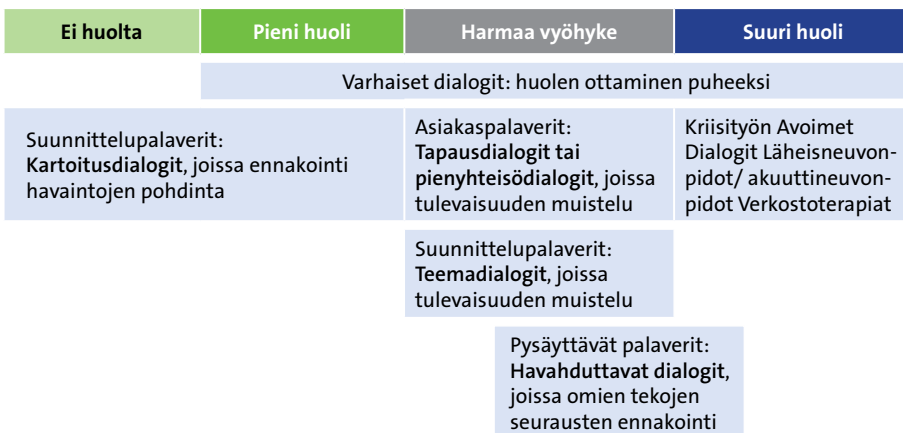
Ellei koeta huolia (sarake 1), ei tarvita erikseen järjestettäviä verkostodialogea. Mutta jos halutaan kartoittaa, tarvitaanko sittenkin ehkäiseviä toimia, voidaan toteuttaa kartoitusdialogina järjestettävä suunnittelupalaveri. Tuollainen kartoitus voi olla paikallaan myös pienen huolen tilanteissa (sarakkeet 2–3).

Jos taustalla on kasvava huoli, tulevaisuuden muistelu tuo selkeyttä ja huojentaa huolia, oli kysymys tapausdialogina tai pienryhmädialogina toteutuvasta asiakaspalaverista tai teemadialogina toteutuvasta suunnittelupalaverista.

Oli kysymys sitten pienestä, kasvavasta tai suuresta huolesta, tulee huoli ottaa puheeksi asianosaisten kanssa kunnioittavasti ja yhteistoimintaan kutsuen, eli tarvitaan Varhaisia dialogeja.

Ennakointidialogit eivät sovellu akuutteihin kriisitilanteisiin. Niihin sopivat sekä Avoimet Dialogit että Läheisneuvonpidot⁷, kuten myös Verkstoterapiat.

Kärkevissä tilanteissa, jotka eivät kuitenkaan ole akuutteja kriisejä vaan esimerkiksi pitkittyneitä, tuhoisia riitoja, voidaan käyttää havahduttavia dialogeja Pysäyttävissä palavereissa.



Kuvio3c. Subjektiviisen huolen vyöhykkeet ja verkstodialogiset toimintatavat.

⁷ Avoimia dialogeja on muunneltu myös mielenterveytyön ja muunkinlaisen toiminnan vähemmän akuutteihin tilanteisiin. Lastensuojelun akuuteimpiin tilanteisiin on kehitelty Akuuttineuvonpidot.

2.5.1 Neljä muistutusta

Ensinnäkin, ja painavasti: Subjektiiivisen huolen vyöhykkeistö ei ole tarkoitettu luokittelun apuvälineeksi. Se ei kuvaa kohteiden vaan suhteiden ominaisuuksia.

Toiseksi: Verkostodialogisten toimintatapojen sijoittelu subjektiiivisen huolen vyöhykkeille on verkostokonsulteille vain ajattelun apuväline, kartta, josta voi olla hyötyä myös keskusteltaessa tilaajan kanssa.⁸ Dialogisten käytäntöjen esittäminen kaavion avulla on sängen riskialtis yritys auttaa verkostodialogeista kiinnostuneita löytämään oikea suunta, sillä dialogit ovat aina joustavia vastavuoroisia kohtaamisia ainutlaatuisissa tilanteissa tässä-ja-nyt. Niinpä verkostokonsulttien toivotaan tarkastelevan subjektiiivisen huolen vyöhykkeistöä ja siihen sijoiteltuja verkostodialogisia käytäntöjä saman tapaan kuin kaupungin karttaa. Mitä kaupungilla tapahtuu, sitä kartta ei kerro, se on koettava, mutta kartasta voi olla apua suunnistamisessa.

Kolmanneksi: Verkostodialogisten toimintatapojen esittäminen huolen asteiden mukaan ei tarkoita, etteikö niitä voitaisi kokeilla ja kehittää erilaisissa yhteyksissä. Kannattaa kuitenkin havainnoida tarkkaan, millaisia muunnoksia eri yhteydet edellyttävät – kontekstihan ”puhuu aina takaisin” ja sitä on syytä kuunnella. Kriisi-työn toimintatavat eivät sovellu sellaisinaan rauhallisempiin tilanteisiin, sillä kriisi aktivoi verkostot, kun taas rauhallisemmassa tilanteessa niitä ei saada samalla tavoin koolle. Psykiatrian Avoimissa dialogeissa kehiteltyjä keinoja on viety uusiin yhteyksiin, konteksteja huolella kuunnellen, ja toimintakäytäntö on muuttunut huomattavastikin alkuperäisestä. Lastensuojelun kärjekkäisiin tilanteisiin liittyviä Läheisneuvonpitoja on kokeiltu toisenlaisissa konteksteissa, ja muunneltuna ne ovat löytäneet paikkaansa esimerkiksi vanhustenhuollossa. Ennakointidialogien kehittäminen on samalla tavalla kokeilevaa ja kokemuksia reflektointia.

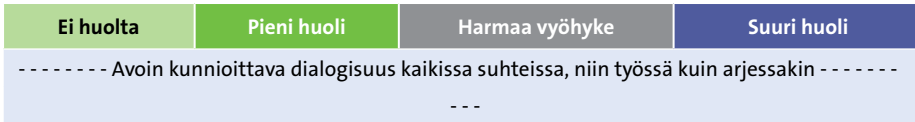
Vaikka taustalla on aina jonkinlainen huoli, sen ei tarvitse olla syvä ja synkkä. Ennakointidialogeissa koeteltuja dialogiin kannustamisen tapoja voi hyvin käyttää silloinkin, kun halutaan vaikkapa vain kuulla, millaisia näkemyksiä eri osapuolilla on, mutta ”täysimääräisen” tapausdialogin tai teemadialogin järjestämisen edellyttämää, riittävän painavaa aihetta ei ole tunnistettu.

Neljänneksi: Dialogisuutta tarvitaan **kaikissa** suhteissa. Tässä verkostokonsultin käsikirjassa painotetaan dialogisuuden edistämistä työskentelytilanteissa, olivatpa ne verkostoituneita asiakastapauksia, pienyhteisön tilanteita tai organisaation hankkeen, asuinalueiden tai vastaavien tilanteita. Toisten kunnioittamista ja heidän

⁸ Keskustelut otollisimmasta palaverityypistä ja dialogitavasta tilaajan kanssa. Ks. lähemmin luku 3.1.

kuulemistaan ilman ennakkoehtoja, eli vastavuoroista dialogisuutta, ei kuitenkaan tarvita ainoastaan työskentelysuhteissa, vaan ylipäättään **kaikissa ihmisten välisissä suhteissa**. On tärkeää varjella dialogisia tiloja myös arjessa, ei ainoastaan työaikana ja ammatillisissa puitteissa.

Subjektiiivisen huolen vyöhykkeistöön on siis tehtävä perustavanlaatuisen tärkeä lisäys: Avoin kunnioittava dialogisuus kaikissa suhteissa (kuvio 3d).



Kuvio 3d. Avoin kunnioittava dialogisuus kaikissa suhteissa.

2.5.2 Dialogit ja päätöksenteko on pidettävä erillään

Dialogit ja päätöksenteko kannattaa erottaa selvästi, sillä muutoin seuraa sekaannuksia. Dialogeissa pidetään vaihtoehdot avoimina, päätöksiä tehtäessä niitä taas pyritään rajaamaan, kunnes jäljellä on vain se yksi, joka valitaan.

Dialogit eivät edellytä yksimielisyyttä:

- Ennen dialogeja jokaisella on omat kokemuksensa ja ainutlaatuiset näkemyksensä.
- Dialogien jälkeen osallistujat ovat kokeneet jotain yhdessä ja rikastaneet näkemyksiään, mutta yksikään heistä ei ole muuttunut täsmälleen toisen kaltaiseksi.

Päätöksenteko edellyttää yksimielisyyttä päätöksestä:

- Ennen päätöstä jokaisella on käsityksensä siitä, mistä ja mitä pitäisi päättää tai olla päättämättä.
- Päätöksen jälkeen jokaisella tulisi olla sama käsitys siitä, mistä päätettiin ja mitä.

Monipuolisia dialogeja tarvitaan näin sekä ennen päätöksentekoa että sen jälkeen, jota kaikki tietävät mitä päätökset tarkoittavat itse kunkin toiminnalle. Itse päätöksenteon hetki ei ole dialoginen.

2.6 Mihin Ennakointidialogit sopivat ja mihin eivät

Seuraavassa tehdään yleiskatsaus asiakaspalaveri- ja suunnittelupalaveri- toteamalla lyhyesti

- mihin ne erityisesti sopivat
- mihin niillä pyritään
- mitä ne ovat
- mihin niiden toimivuus perustuu
- miten ne toteutetaan käytännössä
- kuka ne voi järjestää ja miten
- mihin ne eivät sovellu.

2.6.1 Asiakaspalaverit (tapausdialogit ja pienyhteisödialogit)

Tapausdialogit

- Sopivat erityisesti ”moniauttajatilanteisiin”, joihin kaivataan selkeyttä ja yhteistä suunnitelmaa. Niihin kutsutaan asiakkaan/perheen tueksi kokemia henkilöitä sekä asian ratkontaan kytkeytyneitä työntekijöitä heidän sosiaalisesta verkostostaan.
- Mihin tapausdialogeilla pyritään? Huolten huojentamiseen ja uskottavaan toiveikkuuteen saamalla yhdessä aikaan konkreettinen suunnitelma yhteistoiminnasta ja työnjaosta.
- Mitä tapausdialogit ovat? Asiakaslähtöisiä, voimavaroihin suuntautuneita vuoropuheluita, jossa kaikilla osanottajilla on hyvät yhdenvertaiset mahdollisuudet ajatella ääneen, kuulla ja tulla kuulluksi. Niissä ei puida mennyttä eikä ongelmia. Tapausdialogit eivät ole hoitodialogeja, mutta niillä on usein myös hoidollista merkitystä.
- Mihin tapausdialogien toimivuus perustuu? Aitoon kuulemiseen ilman ennakkoehtoja. Tapausdialogeissa toteutuu turvallinen selkeä vuoropuhelu, jossa puhumisen ja kuuntelun erottaminen sallii sekä toisten mielteiden kuulemisen että runsaat omia näkemyksiä rikastavat sisäiset dialogit. Ne vahvistavat henkilökohtaisesti uskottavaa toiveikkuutta päätyessään omakohtaisista teoista rakentuviin konkreettisiin jatkosuunnitelmiin.
- Miten ne toteutetaan käytännössä? Asianosaiset – asiakas, lapsi, nuori, perhe, tarvittavat läheiset ja työntekijät – kokoontuvat dialogina toteutettavaan yhteiseen palaveriin, jossa kukin pohtii vuorollaan ääneen palaveria vetävien verkostokonsulttien esittämiä kysymyksiä. Konsultit johtavat palaveria kysymyksillään ja pitävät huolen siitä, että yhden puhuessa muilla on rauhallinen mahdollisuus kuunnella. He auttavat suunnitelman kokoamisessa.



Asiakkaalle ja perheenjäsenille esitettävät kysymykset

1. Vuosi on kulunut⁹ ja asiat ovat nyt aika hyvin. Miten ne Sinun kannaltasi ovat, mikä sinua ilahduttaa erityisesti?
2. Mitä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea/millaista?
3. Mistä olit huolissasi ”siltoin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?

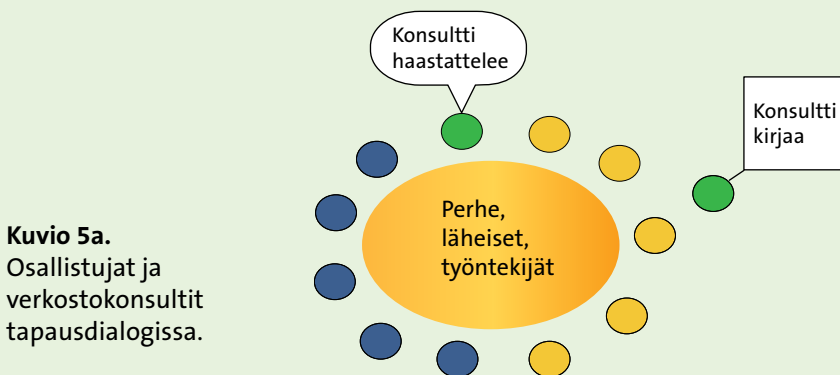
Työntekijöille ja perheen läheisille esitettävät kysymykset:

1. Kuten kuulitte, asiat perheessä ovat nyt aika hyvin. Mitä teit myönteisen kehityksen tueksi ja keneltä sinä sait tukea, millaista?
2. Mistä olit huolissasi ”siltoin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?

Lopuksi kootaan keskustellen mm. kuka tekee mitä seuraavaksi kenen kanssa, kuka koordinoi. Päätetään mahdollisesta seurantalaverista.

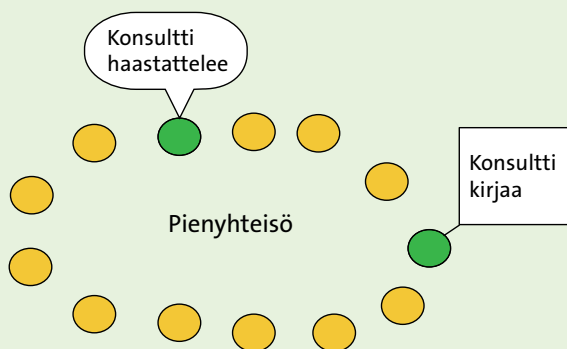
- Kuka voi järjestää tapausdialogin ja miten? Kuka tahansa, joka haluaa rikastaa näkemyksiään huolta aiheuttavasta tilanteesta ja löytää yhteisen suunnitelman perusainekset varaamalla ajankohdan (kolmisen tuntia), ottamalla huolensa puheeksi, kutsumalla vuoropuheluun tarvittavat tahot sekä tilaamalla verkostokonsultit verkostotyön koordinaattorin kautta.
- Mihin tapausdialogi ei sovellu? Tulevaisuuden muistelu ei yleensä sovi jyrkästi kahtia jakaviin tilanteisiin, joissa muisteltaviksi tarjoutuu pikemminkin kaksi toisensa haastavaa tulevaisuutta kuin yksi yhteinen. Esimerkiksi erotilanteisiin liittyvät kiistat lasten huoltajuudesta saattavat olla tällaisia. (Vaihtoehtoisista toimintatavoista ks. luku Haasteelliset tilanteet sekä Pysäyttävä asiakaspalaveri.) Myöskään akuutissa psykoosissa olevalle ei sovi näin strukturoitu palaveri. Asiakkaan humalatilalla on myös este palaverin pitämiselle.

Toinen verkostokonsultti haastattelee osallistujat ja toinen kirjaa puheenvuorot (kuvio 5a).



Kuvio 5a.
Osallistujat ja verkostokonsultit tapausdialogissa.

9 Ks. tarkemmin luku 7 Tulevaisuuden muistelun tueksi/Aikaloikka sovitusti mutta tarkasti.



Kuvio 5b.
Osallistujat ja verkosto-
konsultit pienyhteisö-
dialogissa.

Pienyhteisödialogit

- Sopivat erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa kaivataan parempaa yhteistoimintaa pienyhteisön päämäärien saavuttamiseksi.
- Niillä tavoitellaan yhdessä saavutettuja sopimuksia tilanteiden rauhoittamiseksi ja vastaavien pulmien ehkäisemiseksi vastaisuudessa.
- Ne ovat pienyhteisön vuoropuhelua, joissa jokaisella on yhdenvertaiset mahdollisuudet ajatella ääneen, kuunnella ja tulla kuulluksi.
- Niiden toimivuus perustuu aitoon kuulemiseen ilman ennakkoehtoja sekä yhteisten suunnitelmien muodostamiseen aidosti yhdessä.
- Ne toteutetaan käytännössä pitkälti samaan tapaan kuin tapausdialogit eli tulevaisuutta muistellen, mutta koska osanottajajoukko on todennäköisesti suurempi, dialogille otolliset järjestelyt vaativat erityishuomiota. Kaikilla tulee olla esteetön näköyhteys toisiinsa kasvokkain sekä esteetön kuuluvuus.
- Ne voi järjestää periaatteessa kuka tahansa pienyhteisönsä parempaa yhteistoimintaa kaipaava jäsen. Vuoropuhelun vetävät verkostokonsultit.
- Ne eivät sovellu kärkeviin riitatilanteisiin. Niihin sopii paremmin pysäyttävä dialogi ja omien tekojen seurausten ennakointi.

Myös pienyhteisödialogeissa toinen konsultti haastattelee ja toinen kirjaa. Osallistajat voidaan organisoida esimerkiksi laajaan piiriin.





2.6.2 Suunnittelupalaverit (kartoitusdialogit ja teemadialogit)

Kartoitusdialogit

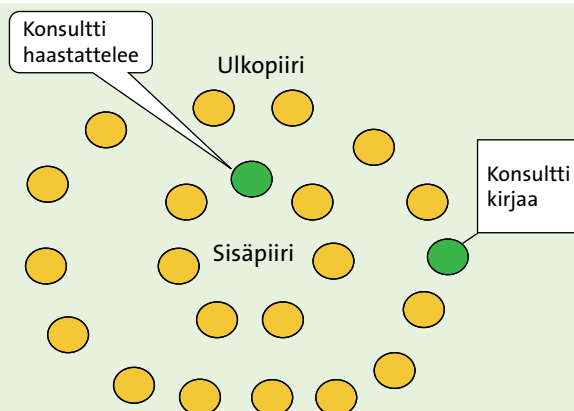
- Sopivat erityisesti yhteistoiminnan pohdintaan esimerkiksi asuma-alueella, jos lapsista tai nuorista on pientä huolta, eikä oikein tiedetä tekeekö joku asiassa jotain. Voidaan järjestää esimerkiksi puolivuositain. Kartoitusdialogin kysymyksiä voidaan soveltaa myös koulun tai työyhteisön tilanteen kartoitukseen.
- Mihin kartoitusdialogeilla pyritään? Selvittämään yhdessä, tarvitaanko yhteistoimintaa ehkäisemään pulmien mahdollista karttumista, vai ovatko asiat hyvin sellaisinaan. Yhteinen kartoittava dialogi voi lisätä yhteisöllisyyttä jos sinänsä.
- Mitä kartoitusdialogit ovat? Niiden tahojen neuvonpito, jotka edustavat tärkeitä ”ääniä” kysymyksissä, joita aavistelut ehkäisevän toiminnan tarpeesta koskevat. Lasten tai nuorten asioissa jollakin alueella tällaisia henkilöitä ovat tietysti lapset tai nuoret itse, vanhemmat ja muut asukkaat, ja keskeisiä ääniä edustavat myös työntekijät kouluissa, päivähoitossa, neuvoloissa, nuorisotoimessa, sosiaalitoimessa, erilaisissa vapaa-ajan toiminnoissa kuten kerhoissa urheiluseuroissa. Kaikkia ei tietenkään voi kutsua, mutta tärkeää olisi saada kokoon monipuolinen joukko, jotta saataisiin aikaan hyvä moniääninen dialogi.
- Mihin kartoitusdialogien toimivuus perustuu? Kukin näkee tilanteet omasta näkökulmastaan, ja mitä monipuolisempi on osanottajien joukko, sitä monipuolisempi kuva saadaan tilanteista ja mahdollisista yhteisen toiminnan tarpeista.
- Miten kartoitusdialogit toteutetaan käytännössä: Tarvittavat tahot kutsutaan yhteiseen neuvonpitoon. Osallistujat kokoontuvat tarpeeksi suureen tilaan esimerkiksi koulun juhlasaliin ja järjestelyillä varmistetaan, että kaikki näkevät toisensa ja kuulevat toistensa pohdinnat. Verkostokonsultit vetävät tilaisuuden esittämällä eri osapuolille vuorollaan joukon kysymyksiä. Jos osanottajia on runsaasti, heidät kannattaa järjestää sisäpiiri-ulkopiiri-rakenteeseen. Sisäpiirissä istuvat vuorollaan kunkin tahon edustajat, joita konsultti haastattelee. Ulkopiiri ei kommentoi, mutta, jos ulkopiirissä on saman tahon edustajia, heiltä kysytään täydennyksiä. Myös niille tahoille, joilla ei ole edustusta sisäpiirissä, annetaan vuorollaan mahdollisuus esittää ajatuksiaan. Sisäpiiri kannattaa yleensä pitää pienehkönä, jottei tilaisuudesta tule pitkästyttävää ja ajatuspohdinnoista itseään toistavia.

- Kartoitusdialogien järjestämisessä kannattaa tilanteen mukaan käyttää sisä- ja ulkopiirijärjestyksen lisäksi myös muita dialogia tukevia rakenteita kuten toiminnallisia menetelmiä ja erilaisista ryhmätyömenetelmistä tuttuja pari- ja pienryhmäkeskusteluja. Pariporinoiden ja pienryhmäkeskustelujen tuotokset jaetaan jossain muodossa koko osallistujajoukolle. Etukäteissuunnittelussa kannattaa kaikissa toteutusmuodoissa kuitenkin huomioida, miten dialogisuus, puheen/kuuntelun erottaminen, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys ja asioiden selkeyttäminen toteutuvat.

Kartoitusdialogin osallistujille esitettävät kysymykset perusmuodossaan:

- Oletteko havainneet alueellanne sellaista lapsiin/nuoriin liittyvää ilahduttavaa kehitystä, jota juuri nyt kannattaisi tukea? Mitä, millaista?
- Oletteko havainneet alueellanne sellaista lapsiin/nuoriin liittyvää huolestuttavaa kehitystä, johon juuri nyt kannattaisi puuttua? Mitä, millaista?
- Mitä kannattaisi tehdä ja mitä juuri sinä voisit tehdä/te voisitte tehdä?
- Mitä tapahtuu jos teet(te) sen? Kuka siihen reagoi ja millä tavalla?

Lopuksi pohditaan yhdessä keskustellen onko löytynyt yhteisiä teemoja, joissa tarvitaan yhteistoimintaa. Teeman työstämistä jatketaan kartoitusdialogin jälkeen. Sovitaan miten teeman työstämisessä edetään, miten yhteistoimintaa ao. teemassa koordinoidaan ja mitä kukin tekee ja kenen kanssa.



Kuvio 5c.
Osallistujat ja verkostokonsultit kartoitusdialogissa.



Esimerkki kartoitusdialogista

Eräessä suomalaisessa kaupungissa päätettiin muuttaa sosiaalitoimen aluejakoa, ja monet sosiaalityöntekijät huomasivat joutuneensa alueille, joiden tilanteita he eivät tunteneet. Yhden tällaisen alueen sosiaalityöntekijät pohtivat, mahtaisiko tuolla uudella alueella olla sellaisia pulmia nuorten keskuudessa, joita he olivat kohdanneet toisaalla, ja tarvittaisiinko ehkäiseviä toimia. He tekivät aloitteen kartoitusdialogista. Siihen kutsuttiin alueen nuoria, heidän vanhempiaan, opettajia, vapaa-ajan työntekijöitä, poliiseja jne. Kaksi verkostokonsulttia veti dialogin. Osallistujat jaettiin sisäpiiriin ja ulkopiiriin. Laaja ulkopiiri kuunteli, kun ryhmä toisensa jälkeen pohti sisäpiirissä. Nuoret saivat ensimmäisen vuoron sisäpiirissä, muut kuuntelivat kommentoimatta. Toinen verkostokonsultista haastatteli, toinen kirjasi julkiset muistiinpanot.

Oletteko havainneet alueellanne sellaista nuorten ilahduttavaa toimintaa, jota juuri nyt kannattaisi tukea? Mitä, millaista? Oletteko havainneet alueellanne sellaista nuorten huolestuttavaa toimintaa, johon juuri nyt kannattaisi puuttua? Mitä, millaista? Mitä kannattaisi tehdä ja mitä juuri sinä voisit tehdä /te voisitte tehdä? Mitä tapahtuu jos teet(te) niin? Kuka reagoi tekoosi/tekoihinne ja millä tavalla? Nuorten jälkeen saivat vuoron vanhemmat, sitten opettajat ja niin edelleen. Dialogi tuotti hyvin rikkaan kuvan nuorten tilanteesta alueella ja yhteisen johtopäätöksen: asiat ovat hyvin, ehkäisevään toimintaan ei ole tarvetta. Sosiaalityöntekijät kiittivät osanottajia avartavasta keskustelusta ja kaikki poistuivat tyytyväisinä.

Esimerkki kartoitusdialogista, joka johti teemadiialogiin

Eräällä alueella suomalaisessa kunnassa koettiin huolta näpistelystä: kauppiaita närkästytti joidenkin koululaisten tapa viedä pientavaraa ja makeisia kassan ohi. Asia oli kuitenkin herkkä. Jos kauppias osoitti jotain lasta sormella, vanhemmat saattoivat ilmoittaa vaihtavansa asiakkuutensa kilpailijan puotiin. Asiasta järjestettiin teemadialogi. Nuorten ohella kutsuttiin heidän vanhempiaan sekä alueen kauppiaita, sosiaalityöntekijöitä, paikallispoliisi, opettajia ja muita tärkeitä koettuja ”ääniä”. Nuorten ryhmä aloitti sisäpiirissä pohtimalla kaikkien muiden kuullen, olivatko he havainneet näpistykseen liittyen sellaista ilahduttavaa kehitystä, jotka kannattaisi tukea tai sellaista huolestuttavaa kehitystä, jotka kannattaisi ehkäistä, sekä mitä he voisivat tehdä asiassa ja mitä siitä seuraisi – ja samalla tavoin keskustelivat muutkin ryhmät vuorollaan sisäpiirissä. Asiasta saatiin hyvin runsas, moniääninen käsitys, ja osanottajat päättivät yhdessä tuumin ryhtyä toimiin pulman ehkäisemiseksi. Tarkemman suunnitelman laatimiseksi päätettiin järjestää teemadialogi ja muistella hyvää tulevaisuutta.

Kuka voi järjestää kartoitusdialogin ja miten? Kuka tahansa, jota kiinnostaa kartoittaa alueen, koulun, työyhteisön tms. tilannetta ja mahdollista tuen tarvetta, varaamalla ajankohdan (kolmisen tuntia, esim. illansuussa), kutsumalla vuoropuheluun tarvittavat tahot sekä tilaamalla verkostokonsultit verkostokoordinaattorin kautta.

Kartoitusdialogi sisäpiiri-ulkopiiri-rakenteella:

- Mihin kartoitusdialogit eivät sovellu? Jos huoli ja yhteistoiminnan tarve on ilmeinen, toiminnan suunnittelulle on tarjolla teema, ja huolen huojentamiseksi kannattaa järjestää teemadialogi.



Teemadialogit

- Sopivat erityisesti yhteisen toiminnan suunnitteluun huolta herättävässä teemassa, kuten näpistely, kiusaaminen, päihteiden käyttö jollain alueella, tai organisaatiouudistukseen, työtehtävien ja kuormituksen jakoon, työhyvinvointiin liittyviin tilanteisiin. Teemadialogit ovat hyödyllisiä esimerkiksi organisaatioiden, yritysten tai kaupunkien toimintaohjelmien, hallinnollisten strategoiden laadinnassa.
- Ellei selvää huoliteemaa ole, kannattaa ensin järjestää kartoitusdialogi, jolla jo sinällään on asioita selkiinnyttävä vaikutus.
- Mihin teemadialogilla pyritään? Selkeytykseen ja huolia huojentavaan yhteiseen suunnitelmaan, joka voimistaa henkilökohtaisesti uskottavaa toiveikkuutta.
- Mitä teemadialogit ovat? Teemadialogit asuma-alueella ovat niiden tahojen vuoropuhelu ja neuvonpito, jotka edustavat tärkeitä ”ääniä” kyseisen huolenaiheen tiimoilta. Jos huolet liittyvät esimerkiksi lasten tai nuorten toimintaan, tärkeitä ääniä ovat tietysti lapset ja nuoret itse sekä vanhemmat, muut asukkaat, eri tahojen ja järjestöjen työntekijät kouluista, päivähoidosta, neuvoloista, nuorisotoimesta, sosiaalitoimesta, kerhoista, urheiluseuroista, jne. sekä alueen luottamushenkilöt. Tärkeintä ei ole täydellinen edustus vaan hyvä moniäänisyys ja usean näkökulman esiin saanti.
- Teemadialogit organisaatioissa liittyvät niin ikään huolten huojentamiseen keskinäistä kuulemistä ja hyvää yhteistoimintaa edistämällä. Monipuolisen, moniäänisen dialogin turvaamiseksi tarvitaan henkilöitä toiminnan eri tasoilta. Kun järjestetään teemadialogi palveluita tai hyödykkeitä tuottavissa organisaatioissa, on tietenkin kutsuttava mukaan ja kuultava palveluiden tai hyödykkeiden käyttäjien ääni. Heitä vartenhan organisaatio toimii. Ylimmän johdon ja keskijohdon äänet ovat tärkeitä, samoin kuin tuotteen tai palvelun tuottavien henkilöiden äänet sekä, kuten todettu, palveluiden tai tuotteiden käyttäjien äänet. Monipuolisuus lisääntyy, jos dialogissa on mukana myös keskeisten yhteistyökumppaneiden ääni.

- Miten teemadialogi toteutetaan käytännössä? Tarvittavat tahot kutsutaan yhteiseen vuoropuheluun ja neuvonpitoon. Osallistujat kokoontuvat tarpeeksi suureen tilaan niin että kaikki kuulevat kaikkien pohdinnat. Verkostokonsultit vetävät tilaisuuden esittämällä eri osapuolille vuorollaan joukon kysymyksiä ja auttamalla yhteenvetojen tekemistä.

Teemadialogi voidaan toteuttaa sisäpiiri-ulkopiiri-rakenteella, samaan tapaan kuin kartoitusdialogi. Verkostokonsultti haastattelee sisäpiiriä ulkopiirin kuunnellussa. Ulkopiirissä olevilta saman tahon edustajilta kysytään täydennyksiä. Samoin niille tahoille, joilla ei sisäpiirissä ole edustusta, annetaan vuorollaan mahdollisuus esittää ajatuksiaan. Sisäpiiri kannattaa pitää riittävän pienenä, jottei tilaisuudesta tule pitkästyttävää ja pohdinnoista toistavia.

Samoin kuin kartoitusdialogeissa, teemadialogeissa kannattaa käyttää sisä- ja ulkopiirijärjestyksen ohella myös muita dialogia tukevia rakenteita, kuten pari- ja pienryhmäkeskusteluja, joiden tuotokset jaetaan koko osallistujajoukolle.

Teemadialogeissa muistellaan tulevaisuutta periaatteessa samaan tapaan kuin asiakastyön tapausdialogeissa. Peruskysymyksiä on kolme:

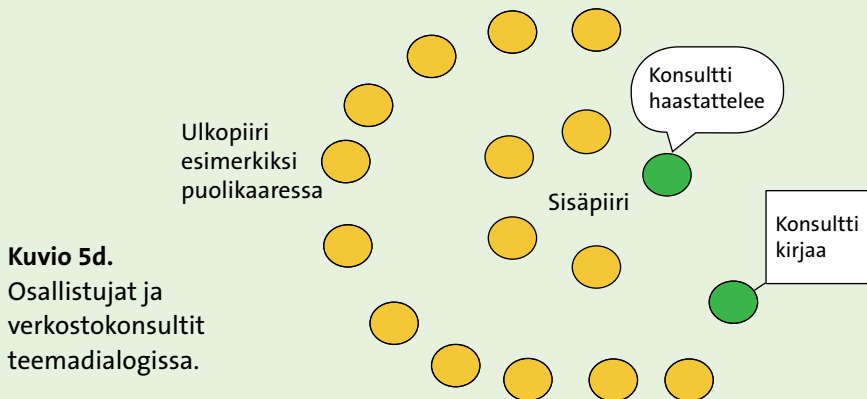
1. Vuosi on kulunut ja asiat tässä huolta aiheuttaneessa kysymyksessä ovat kehittyneet mukavaan suuntaan. Kuinka asiat nyt ovat sinun/teidän kannalta? Mikä sinua/teitä ilahduttaa erityisesti?
2. Mitä teit(te) myönteisen kehityksen tukemiseksi ja mistä sait(te) tukea?
3. Mistä olit(te) huolissasi/huolissanne tämän asian suhteen ”silloin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi/huolenne vähenemään?

Lopuksi, kun kaikkia tahoja on kuultu, tehdään yhdessä keskustellen suunnitelma, jossa sovitaan kuka tekee mitä tässä asiassa seuraavaksi ja kenen kanssa.

- Kuka voi järjestää teemadialogin ja miten? Kuka tahansa, joka haluaa vähentää tiettyä alueen, organisaation tms. toimintaan liittyvää huolta. Tilaaja sopii teemadialogista esimiehen/vastuuhenkilön kanssa, varaa ajankohdan (kolmisen tuntia), kutsuu vuoropuheluun tarvittavat tahot paikalle sekä tilaa verkostokonsultit verkostokoordinaattorin kautta.
- Mihin teemadialogit eivät sovellu? Kärjekkäiden riitojen tai akuuttien kriisitilanteiden käsittelyyn. Jos kesken teemadialogin ilmenee kärjeks osanottajajoukkoa erilaisiin ”leireihin” jakava riita, joka jäi huolellisesta valmistautumisesta huolimatta piiloon, verkostokonsultit voivat keskeyttää tulevaisuuden muistelun ja neuvotella osanottajien kanssa, toteutettaisiinko sen sijaan omien tekojen seurausten ennakointia tukeva havahduttava dialogi. Akuutin kriisin paljastuessa osanottajille tulee suositella kriisityön käynnistämistä ja samalla on tehtävä selväksi, ettei sen toteuttaminen kuulu verkostokonsulttien tehtäviin.

Osallistujille esitettävät kysymykset:

- Vuosi on kulunut ja toimintasuunnitelma/ohjelma/strategia on valmis/ jo selvässä hahmossaan. Mikä Sinua siinä erityisesti ilahduttaa? Mitkä ovat suunnitelman painopisteet? Mistä suunnitelmaa erityisesti kiittää? Ketkä kiittävät?
- Mikä sinua suunnitelman valmisteluprosessissa erityisesti ilahdutti? Mitä itse teit suunnitelman rakentumiseksi? Onko jokin teko josta olet erityisen ylpeä (vaikka salaisesti)? Saitko jostakin tukea, mistä/millaisista?
- Mistä olit huolissasi ”siltoin vuosi sitten” tämän suunnitelman valmistumisen suhteen ja mikä sai huolesi vähenemään?
- Lopuksi kootaan keskustellen alustavan suunnitelman pääpiirteet ja sovitaa seuraavista askelista ja niiden koordinaatiosta.



2.6.3 Pysäyttävät palaverit (havahduttavat dialogit)

- Sopivat erityisesti kärjekkäisiin riita- tai kiistatilanteisiin, joissa osapuolet tuntuvat hakevan voittoa ottamatta riittävästi huomioon tekojensa vaikutuksia toisten hyvinvointiin. Pysäyttävissä palavereissa rohkaistaan osapuolia ennakoimaan omien tekojensa seurauksia ja havahtumaan niiden ulottuvuuksista. Esimerkiksi riidoissa lasten huollosta vanhemmat saattavat unohtaa, että isku toista vastaan voi osua tavalla tai toisella myös lapsiin. Luvussa 3.5 Pysäyttävä asiakaspalaveri on kuvattu tarkemmin nimenomaan huoltoriidoissa toteutettua havahduttavaa dialogia ja lasten hyvinvoinnin huomioivan suunnitelman laadintaa.
- Pysäyttäviä palavereita voidaan käyttää myös muun muassa omassa

asiakastyössä, työnohjauksessa tai esimerkiksi yhteisöjen konsultoinnissa.

- Pysäyttävillä palavereilla pyritään saamaan aikaan urautuneisiin riitakuvioihin käänne, joka ehkäisee haavoittuvien osapuolten kärsimyksiä.
- Pysäyttävissä palaverissa erotetaan puhuminen ja kuuntelu hyvin määrätietoisesti. Osapuolia pyydetään ennakoimaan vuorollaan:
 - ♦ Mitä tapahtuu ja kenelle, jos et tee mitään?
 - ♦ Mitä eri osapuolille tapahtuu, jos sinun ja toisten toiminta jatkuu entisellään. Onko teoilla myös ei-aiottuja seurauksia, kenelle?
 - ♦ Mitä voisit tehdä, joka olisi hieman toisin kuin tähän mennessä, sopivasti toisin?
 - ♦ Mitä tapahtuu, jos teet sen, kuka tai ketkä reagoivat ja miten?
 - ♦ Lopuksi keskustellaan toimista, jotka turvaavat osapuolten, erityisesti haavoittuvien osapuolten, hyvinvointia ja sovitaan seuraavista askelista.
- Pysäyttävien palavereiden toimivuus perustuu kunkin toimijan havahduttamiseen myös tekojen ei-aiottujen seurausten huomioimisessa, mikä usein avaa silmiä myös pohtimaan lyhyen tähtäimen mahdollisia etuja mahdollisten pitkän tähtäimen menetysten valossa. (”Pyrrhoksen voitot”. ”Voit voittoa taistelun ja hävitä sodan.”)
- Havahduttavan dialogin voi järjestää kuka tahansa, joka on huolissaan tilanteiden eskaloitumisesta haavoittuvia osapuolia uhkaavaksi. Verkostokonsultit voivat muuttaa asiakasdialogin tai suunnitteludialogin pysäyttäväksi dialogiksi, jos kytenyt riita puhkeaa riitelyksi ja syyttelyksi kesken tulevaisuuden muistelun.
- Pysäyttävien palavereiden havahduttavat kysymyksenasettelut eivät sovellu asiakkaiden, heidän läheistensä ja tilanteeseen kytkeytyneiden työntekijöiden tapausdialogiin. Tapausdialogit ovat mahdollisesti sängen huolestuneiden, joskus hätääntyneidenkin ihmisten kohtaamisia, eikä sellaisissa ole sopivaa kysyä ”mitä tapahtuu, jos ei tehdä mitään”.
- Jos pysäyttävä palaveri on tarpeen, se tulee toteuttaa asianosaisten kesken, ei heidän selkensä takana. Mikäli kysymyksessä on työnohjaustilanne, asiaa on käsiteltävä salassapitovelvoitteita noudattaen. Työnohjaustilanteissa ja konsultaatioissa ei ennakoida poissaolevien henkilöiden tekojen seurauksia, vaan omien tekojen seurauksia kärjistyneen tilanteen lievittämisessä.

3 Ennakointidialogien perusvaiheet ja toteutus

Ennakointidialogien jokaisen päätyypin järjestämisessä voidaan erottaa periaatteessa neljä eri vaihetta, joilla kullakin on oma luonteensa ja tarkoituksensa. Varsinaista palaveria edeltävät tilaus- ja valmisteluvaihe. Palaverin jälkeen seuraavat jälkitoimet. Koska Ennakointidialogit toteutuvat aina juuri tuossa hetkessä kohtaavien ihmisen välillä, ne ovat sisällöltään ainutlaatuisia, vaikka ne noudattavatkin samoja päävaiheita.

Verkostokonsulttien aktiivinen panos liittyy ennen kaikkea itse palaverivaiheeseen, mutta heidän on hyvä tuntea kaikki vaiheet alusta lähtien, jotta he osaat liittää toimensa kokonaisuuteen parhaalla mahdollisella tavalla. Verkostotyön koordinaattorit ovat aktiivisia tilaus- ja valmisteluvaiheissa. Siellä, missä ei ole käytävissä verkostotyön koordinaattoria, joku verkostokonsulteista toimii hänen sijassaan.

Ennakointidialogien päävaiheet 1–4 on koottu taulukkoon 1. Vaiheet esitetään sellaisina, kuin ne toteutuvat edistyneimmissä suomalaisissa kunnissa. Käytäntöjen hioutuminen on useiden vuosien kehittämis- ja tutkimustoimien tulos. Muissa maissa käytännöt hioutuvat kontekstien mukaisiksi, mutta päävaiheet pysyvät kaikissa kulttuureissa samoina.

Taulukko 1. Ennakointidialogien vaiheet

1. Tilausvaihe	2. Valmisteluvaihe	3. Palaveri	4. Jälkitoimet
1.1. Aloitteentekijä keskustelee asianosaisten kanssa palaverin järjestämisestä	2.1. Tilaaja neuvottelee asianosaisten kanssa, keitä olisi hyvä kutsua	3.1. Palaverin viimehetken valmistelut. Tilan järjestäminen	4.1. Palaverissa sovittu henkilö kirjoittaa muistion ja toimittaa osanottajille
1.2. Aloitteentekijän ja verkostotyön koordinaattorin suuntaantava keskustelu	2.2. Tilan varaaminen ja tarjoilujen tilaaminen palaveria varten	3.2. Palaverin aloitus ja osallistujien liittyminen	4.2. Hallinnollisia päätöksiä koskevat neuvottelut
1.3. Kohti tilausta: palaverin aihe ja palaverityyppi, osallistujat, vetäjät, aika, paikka.	2.3. Kutsujen laadinta ja lähettäminen sekä yhteydenotot palaveriin kutsuttaviin	3.3. Dialogi. Puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan	4.3. Konsulttien reflektiokeskustelu
1.4. Kutsun suunnittelu	2.4. Verkostotyön koordinaattori hankkii verkostokonsultit ja käy tilauksen läpi heidän kanssaan	3.4. Keskustelu. Kootaan suunnitelma seuraavista askelista	4.4. Palaverin oppien jakaminen muille verkostokonsulttien tapaamisessa
1.5. Tilauksen tekeminen	2.5. Verkostokonsultit keskustelevat tilaajan kanssa	3.5. Sopimukset	4.5. Palautteiden tilastointi ja tutkimusaineiston käsittely
1.6. Tilaajan roolin täsmäntäminen ja käytännön järjestelyistä sopiminen	2.6. Konsultit suunnittelevat palaverin toteutuksen	3.6. Palautteen ja tutkimusdatan kerääminen	4.6. Mahdollisen seurantalpalaverin järjestäminen

Tilausvaihe saa alkunsa jonkun kokemasta huolesta ja toivomasta dialogista, joka edistäisi yhteistyötä ja huojentaisi huolta. Tämä **aloitteentekijä** keskustelee asianosaisten kanssa (1.1.) ja käy tarvittaessa suuntaantavan keskustelun myös verkostotyön koordinaattorin kanssa (1.2.). Seuraava askel kohti tilausta on palaverin aiheen, palaverityypin, osallistujien ja vetäjien sekä ajan ja paikan määrittäminen asianosaisten kanssa (1.3.). Tuosta edetään kutsun suunnitteluun (1.4.) ja palaveria koskevan tilauksen tekemiseen (1.5.). Tilaajan roolia täsmennetään keskustelussa verkostotyön koordinaattorin kanssa, ja tässä keskustelussa sovitaan myös käytännön järjestelyistä (1.6.). Tilaus on nyt valmis ja aloitteentekijästä on tullut **tilaaja**.

Valmisteluvaihe sisältää tilaajan tarkentavat keskustelut asianosaisten kanssa siitä, keitä olisi hyvä kutsua palaveriin (2.1.), tarvittavien tilojen ja tarjoilujen varaamisen (2.2.), josta voidaan edetä kutsujen laadintaan ja lähettämiseen sekä yhteydenottoihin kutsuttaviin (2.3.). Verkostokonsultit palaveriin hankkii verkostotyön koordinaattori varmistettuaan tilaajan kanssa heidän ulkopuolisuutensa. Verkostokonsultit liittyvät prosessiin tässä vaiheessa: he käyvät verkostotyön koordinaattorin kanssa läpi tilauksen (2.4.) ja keskustelevat sen jälkeen tilaajan kanssa (2.5.). Verkostokonsulttipari suunnittelee palaverin toteutuksen (2.6.).

Palaverivaihe sisältää palaverin viimevalmistelut paikan päällä (3.1.), palaverin aloituksen, jossa tilaaja esittää huolensa ja kiittää osallistujia siitä, että he ovat saapuneet huojentamaan sitä (3.2.). Tilaaja luovuttaa palaverin ohjaustehtävän verkostokonsulteille, jotka organisoivat dialogia kysymyksillään (3.2.). Dialogin jälkeen seuraa keskustelu suunnitelmasta eli seuraavista askelista huolten huojentamiseksi (3.4.) sekä tarvittavista sopimuksista kuten seurantapalaverista (3.5). Lopuksi osallistujilta kerätään palaute sekä muuta tutkimustietoa (3.6.).

Jälkitoimiin palaverin päätyttyä kuuluu muistion laatiminen palaverin pohjalta ja sen toimittaminen osallistujille (4.1.). Eri tahot tarvitsevat mahdollisesti neuvotteluja päätöksentekoa varten (4.2.). Verkostokonsultit käyvät reflektiokeskustelun (4.3.). Jotta palaverin opetukset Ennakointidialogien kehittämiseksi eivät jää vain konsulttiparin kokemukseksi, he jakavat palaverin oppeja verkostokonsulttikollegoille yhteisissä tapaamisissa (4.4.). Jotta palaute ja muu tutkimusaineisto saadaan käyttöön, se toimitetaan asianomaisille tahoille (4.5.). Mahdollisen seurantapalaverin toteuttaminen kuuluu myös jälkitoimiin (4.6.) Osallistujien yhteistoiminta palaverin jälkeen ei ole verkostokonsulttien vastuulla.

3.1 Ennakointidialogien tilausvaihe

1

Tilausvaiheen merkitys dialogisuudelle:

Ennakointidialogeja järjestetään selkeyden ja yhteistoiminnan edistämiseksi, erityisesti monen toimijan taholle hajoavissa tilanteissa. Selkeyttä tuetaan vain oman toiminnan selkeydellä, niinpä toiminnan selkeys on tärkeää alusta alkaen. Erittäin tärkeää on täsmentää tilausvaiheessa, mikä on se huoli, jonka huojentamiseen Ennakointidialogia toivotaan. Jos taustalla on useita eriäviä huolia tai piilotettuja pyrkimyksiä ("hidden agendas"), dialogisuus on itse palaverissa uhattuna.

3.1.1 Aloitteentekijä keskustelee asianosaisten kanssa

Riippumatta Ennakointidialogien tyypistä, niillä on aina tilaaja. **Tilaaajaksi** nimitämme henkilöä, joka tekee aloitteen Ennakointidialogin järjestämisestä, neuvottelee muiden asianosaisten kanssa ja tekee tilauksen verkostokonsulttien vetämästä palaverista. Tilaaja on tavalla tai toisella asianosainen prosessissa, jonka selkeyttämistä hän toivoo. Kenties hän on työntekijä jossakin monitoimijaisessa asiakastilanteessa ja toivoo asiakaspalaveria yhteistoiminnan selkeyttämiseksi, tai ehkä hän organisaation tai muun yhteisön jäsen, joka toivoo suunnittelupalaveria yhteisten

suuntaviivojen saamiseksi. Aloitteen Ennakointidialogista voi tehdä kuka hyvänsä, myös asiakas tai perheen jäsen.

Ennakointidialogia koskevan aloitteen taustalla on jonkinasteinen huoli. Huolen kantajan on tietenkin otettava huolensa sekä toiveensa Ennakointidialogin järjestämisestä puheeksi toisten asianosaisten kanssa. Jotta asianosaiset näkevät Ennakointidialogin myönteisenä vaihtoehtona, aloitteentekijän on pyydettävä heitä apuun huolta huojentamaan. Ennakointidialogia ei koskaan järjestetä yllätyksenä eikä ilman asianosaisten suostumusta. Palaverihin ei myöskään kutsuta ketään ”käsiteltäväksi” vaan ne on tarkoitettu näkökulmien rikastamiseen ja konkreettisiin tekoihin pohjautuvan, huolia huojentavan yhteistoiminnan edistämiseen. Asiakastyöhön liittyvässä tilanteessa asianosaisia ovat ensisijaisesti asiakas itse ja hänen läheisensä, organisaatioon tai muuhun yhteisöön liittyvässä tilanteessa huolen kantaja ottaa asian esiin ennen kaikkea toiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa.

Huoli tulee ottaa esiin kunnioittavasti ja dialogisesti, jotta aloite ei tahattomastikaan kuulosta syyllistävältä tai uhkaavalta. Aloitteentekijähän on itse asiassa pyytämässä **apua** huolensa huojentamiseen: ”Voisimmeko järjestää Ennakointidialogin tämän huoleni huojentamiseksi.”

Jos aloitteentekijä tuntee hyvin Ennakointidialogeja ja niiden järjestämisen vaiheita, hän informoi niistä muita asianosaisia ja pohtii heidän kanssaan sopivia palaverityyppejä sekä kutsuttavien kokoonpanoa. Ellei hän tunne Ennakointidialogeja kovin hyvin, hän voi tukeutua verkostotyön koordinaattoriin tai ellei sellaista ole käytettävissä, verkostokonsulttiin, ja käydä hänen kanssaan suuntaa-antavan keskustelun. (Ks. kohta 3.1.2.) Suuntaa-antavassa keskustelussa pohditaan, mikä palaverityyppi sopisi kyseisen huolen huojentamiseen – tai sopiiko Ennakointidialogi ylipäätään lainkaan tilanteeseen. Suunnittelupalaverien kutsun allekirjoittaa yhteisön tai hankkeen päätösvaltainen henkilö. Siksi on tärkeää, että aloitteentekijä pystyy selittämään hänelle selkeästi niin huolensa kuin toiveensa.

Jos asianosaiset ovat halukkaita järjestämään Ennakointidialogin, aloitteentekijä voi ryhtyä ottamaan seuraavia askeleita kohti tilaamista.

Jos verkostokonsultiksi koulutettu henkilö toivoo Ennakointidialogia omassa asiassaan, liittyi se sitten asiakastilanteeseen tai organisaation/yhteisön tilanteeseen, hän ei voi toimia tuon palaverin verkostokonsulttina, mikäli huoli on kovin tuntuva. Palaverin vetävät ulkopuoliset verkostokonsultit. Verkostokonsultiksi koulutettu henkilö, samoin kuin kuka hyvänsä muu Ennakointidialogeja tunteva henkilö, voi tietenkin käyttää soveltuvia osia – esimerkiksi Tulevaisuuden muis- teluun liittyviä kysymyksiä – omassa asiakastyössään tai suunnittelutehtävissään. Monitoimijaiseen Ennakointidialogiin tarvitaan kuitenkin verkostokonsulttipari. (Ennakointidialogien osien käyttämisestä omassa työssä ks. alaluku 9.2.)

Asiakaspalavereja järjestetään usein tilanteissa, joissa joku kokee olevansa ”huolen harmaalla vyöhykkeellä”. Suunnittelupalavereita järjestetään esimerkiksi tilanteissa, joissa joku kokee yhteistoiminnan pikemminkin hajaantuvan kuin in-

tegroituvan. Teemadialogina toteutuvan suunnittelupalaverin taustalla ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla ”harmaana” koettua huolta. Esimerkiksi projektia aloitettaessa tai organisaatiouudistusta valmisteltaessa yksi ja toinen saattaa kokea sekä toivon pilkahduksia että huolen sekaisia aavisteluita. Tuollaiset yhteistoiminnan aloitusvaiheet ovat mainio lähtökohta teemadialogille, vaikkeivät huolet suuria olisikaan. Hyvä dialogi tuottaa selkeän suunnitelman.

Siirtymävaiheet

ovatkin kaiken kaikkiaan otollisia teemadialogeille ja tulevaisuuden muistelemiselle, myös muissa yhteyksissä kuin esimerkiksi organisaatiouudistusten aattona. Palvelujärjestelmien nivelkohdat tarjoavat erilaisia siirtymävaiheita. Nurmijärvellä tuetaan siirtymää alakoulusta yläkouluun ”muistelemalla” syyslukukautta aloittavien koululuokkien kanssa, millaiseen hyvään tilanteeseen päästiin kevätlukukauden loppuun mennessä ja mitä itse kukin teki tuohon pääsemiseksi.

Hoidollisissa prosesseissa on siirtymävaiheita esimerkiksi kotoa laitokseen tai laitoksesta kotiin, palveluyksiköstä toiseen. Lastensuojelussa kohdataan myös siirtymävaiheita, joiden yli auttaa hyvä yhteinen tuen suunnitelma, samoin vanhuspalveluissa ja vammaispalveluissa.

3.1.2 Aloitteentekijän ja verkostotyön koordinaattorin suuntaa-antava keskustelu

Verkostotyön koordinaattori keskustelee aloitteentekijän kanssa ja antaa hänelle perustiedot Ennakointiallogeista. Hän kuvailee Ennakointiallogit ja rohkaisee aloitteentekijää pohtimaan huolta eli dialogin teemaa riittävän tarkasti. Huoli ei aina ole mielessä selkeästi ilmaistavana asiana, kysymyshän on tuntemuksista. Verkostotyön koordinaattori auttaa kysymyksillään aloitteentekijää pohtimaan ja tarkentamaan huoltaan. Varsin hyvä perustavanlaatuinen kysymys on: ”Mitä tapahtuu, ellei palaveria pidetä, mihin suuntaan asiat mielestäsi kehittyvät?” Huolta on syytä pohtia ja punnita rauhallisesti ja päätelmiin liikaa kiirehtimättä, sillä se on voitava ilmaista selkeästi ja ketään loukkaamatta palaveriin kutsuttaville henkilöille.

Ellei palaverissa käsiteltävä aihe ole kaikkien osanottajien kannalta ajankohdainen, heidän sitoutumisensa palaveriin ja sen jälkeisiin toimiin jää todennäköisesti puutteelliseksi. Palaverin tarkoitusta ja tavoitteita on tärkeää selkeyttää myös sen takia, ettei siihen kohdistuisi ylisuuria odotuksia. Aloitteentekijää pyydetään myös pohtimaan, keitä olisi tarpeen kutsua. Osallistujiksi olisi tärkeää saada huolia huojentavan toiminnan kannalta keskeiset henkilöt: asiakastyössä tarvitaan asiakkaan ja perheenjäsenten ohella muita tärkeitä henkilöitä sosiaalisesta verkostosta, suunnittelutilanteessa keskeisiä henkilöitä toiminnan eri tahoilta ja tasoilta. Mo-

nipuolinen kokoonpano lisää mahdollisuuksia moniäänisyyteen ja se puolestaan voimistaa mahdollisuuksia rikkaaseen dialogiin.

Verkostotyön koordinaattori kuvaa aloitteentekijälle eri palaverityypit ja keskustelee hänen kanssaan niiden sopivuudesta. **Asiakaspalaverit** toteutuvat yleisimmin Tulevaisuuden muistelun muodossa ja niitä on kahta tyyppiä: tapausdialogeja ja pienyhteisödialogeja. Aloitteentekijän ja verkostotyön koordinaattorin keskustelussa käydään läpi tätä omintakeista toimintatapaa (ks. tarkemmin luku 7 Tulevaisuuden muistelun tueksi.)

Jos kysymyksessä on aloitteentekijän ”artikuloimaton” huoli, kuten ounastelu, että jollakin asuinalueella kannattaisi ehkä kokoontua pohtimaan ehkäisevän toiminnan tarpeita, dialogia ei kannata järjestää samalla tavalla kuin selkeästi määrittyneen huolen oloissa. Ehkäisevän toiminnan pohdintaan sopivat kartoitussdialogit. Jos huoli ja sen myötä tema on sen sijaan jo mielessä, sopiva muoto on teemadiologi. Jos taas kysymyksessä on kärkevä tilanne, paikallaan saattaa olla pysäyttävä suunnittelupalaveri.

Verkostokonsultin tehtävät ovat kaikissa **suunnittelupalaverien** muodoissa johdonmukaiset ja selkeät. He avustavat dialogisen tilan ja vastavuoroisen dialogisuuden muodostumista kysymyksillään – ja näitä kysymyksiä on periaatteessa vain kahta perustyyppiä. Yksi perustyyppi on ennakoida asioita nykyhetkestä lähitulevaisuuteen, toinen perustyyppi on tarkastella asioita lähitulevaisuudesta nykyisyyteen. Molemmissa kiinnitetään päähuomio konkreettisiin omakohtaisiin tekoihin.

Kartoitussdialogissa kysytään, ovatko palaverin osallistujat havainneet kyseisessä toimintapiirissä seikkoja, jotka ilahduttavat ja joita kannattaisi tukea, tai seikkoja, jotka huolestuttavat ja joita kannattaisi ehkäistä. Niinikään kysytään, mitä itse kukin voisi tehdä ilahduttavien asioiden tukemiseksi ja huolestuttavien asioiden ehkäisemiseksi ja mitä noista teoista seuraisi.

Teemadiologissa toteutetaan tulevaisuuden muistelu, ja verkostokonsultin kysymykset ovat periaatteessa samat kuin tulevaisuutta muistelevassa asiakaspalaverissa.

Kärkevien yhteisötilanteiden auttamiseksi umpikujasta verkostokonsultti tekee oman toiminnan ei-aiottuihinkin seurauksiin havahduttavia kysymyksiä saman tapaan kuin kärkevissä asiakastilanteissa: Mitä tapahtuu, jos ei tehdä mitään, mitä voisit tehdä tueksi ja mitä seuraa, jos teet sen – kuka reagoi ja miten.

Kokemus on osoittanut, että yhteinen pohdinta aloitteentekijän huolesta, Ennakointidialogin sopivuudesta ja palaverin toteuttamiseen liittyvistä seikoista selkeyttää usein aloitteentekijän ajatuksia tilanteesta, ja tällä puolestaan on myönteisiä vaikutuksia, vaikka palaveri ei lopulta toteutuisikaan.

Tapausdialogina toteutettavan asiakaspalaverin moniäänisyys lisääntyy tuntuvasti ja merkittäväällä tavalla, mikäli palaveriin kutsutaan myös ihmisiä ydinperheen ulkopuolelta. Sukulaisten ohella parhaat ystävät ja muut luotetut tuovat dialogeihin rikasta polyfonisuutta. Pienyhteisödialogiin toivotaan tietysti kaikki yhteisön jäsenet. On myös hyvä pohtia, monipuolistuisivatko näkökulmat joiden-

kin tärkeiden pienyhteisön toimintaan liittyvien yhteisön ulkopuolisten henkilöiden osallisuudella.

Moniäänisyys on tärkeää myös suunnittelupalavereissa, ja siksi niihin on hyvä kutsua osallistujia myös ydinryhmien ulkopuolelta. Hyvä periaate on tähdätä sopivaan vertikaaliseen ja horisontaaliseen kattavuuteen: osallistujia (vertikaalisesti) sekä käyttäjätaholta että päättäjistä ja (horisontaalisesti) myös tärkeiden yhteistyökumppaneiden suunnasta. Käyttäjien ääntä ei tule unohtaa, heitä vartenhan palvelut ja tuotantoprosessit toimivat.

Suuntaa-antavassa keskustelussa selvitetään myös onko joku taho mahdollisesti tulossa mukaan pikemminkin velvoitettuna kuin omasta halustaan. Tällöin kannattaa tietysti pohtia heidän motivointiaan.

Keskustelut aloitteentekijän huolesta, Ennakointialogin sopivuudesta ja palaverin toteuttamiseen liittyvistä seikoista selkeyttävät usein aloitteentekijän ajatuksia tilanteesta ja auttavat jäsentämään kokonaisuutta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä epämääräinen huoli johtaa epämääräisiin palavereihin, mikä ei edistä dialogista toimintakulttuuria.

Tässä tiivistys asioista, jotka aloitteentekijän tulisi kertoa toisille osapuolille, jotta he tietävät millaisesta palaverista on kyse:

- palaveriin toivotaan monipuolista osanottajajoukkoa henkilöistä, joilla on selkeä yhteys käsiteltävään teemaan
- ulkopuoliset konsultit vetävät
- palaverilla on tietty rakenne, jolla varmistetaan että jokainen saa mahdollisuuden rauhassa puhua ja kuunnella
- palaveriin ei tarvitse valmistautua etukäteen
- verkostokonsultit eivät neuvo eivätkä ehdota ratkaisuja, he vastaavat vain hyvästä dialogista
- ketään ei syyllistetä, menneisyyden sijasta tarkastellaan hyvää tulevaisuutta
- neuvonpito kestää kolmisen tuntia
- tavoitteena on osanottajien ilmaisemista seikoista koostettu ja yhdessä laadittu, hyvin konkreettinen suunnitelma huolten huojentamiseksi.



3.1.3 Kohti tilausta: palaverin aihe ja palaverityyppi, osallistujat, vetäjät, aika, paikka

Aloitteentekijästä on nyt tulossa tilaaja. Hän neuvottelee verkostotyön koordinaattorin kanssa palaverin järjestämisestä. Koordinaattorilla on käytettävissään verkostopalaverin tilauslomake (Perustietolomake liitteessä 3), johon hän kirjaa perusasiat palaverin vetäviä verkostokonsultteja varten.

Mikäli verkostotyön koordinaattori arvioi, että asianosaisten kanssa pohdittu osanottajajoukko kaipaasi lisää moniäänisyyttä, hän kehottaa tilaajaa keskustelemaan tästä vielä muiden asianosaisten kanssa. Koordinaattori ja tilaaja keskustelvat myös verkostokonsulttien valinnasta löytääkseen riittävän ulkopuolisen parin. Tilaaja neuvottelee koordinaattorin kanssa ajankohdasta, joka sopisi sekä kutsuttaville henkilöille että verkostokonsulteille.

Koordinaattori keskustelee tilaajan kanssa palaverin edellyttämistä käytännön järjestelyistä: riittävän suuri kokoontumistila, välineet julkisten muistiinpanojen tekemiseksi, tarvittaessa äänentoistolaitteet.

Asiakaspalaverin aiheena olevan huolen täsmentäminen on avainasia. Sen tulee olla nimenomaan omakohtainen huoli omista toimintamahdollisuuksista asiassa. Jos aloitteentekijä on työntekijä, hän ei ilmaise huolta asiakkaan toiminnasta tai perheen sisäisistä asioista, vaan omista auttamisen ja tukemisen mahdollisuuksista suhteessaan asiakkaaseen tai perheeseen. Hän on pyytämässä apua voidakseen auttaa paremmin, ja tämän avunpyynnön täytyy olla aito. Vilpittömien toisten ongelmien nimeäminen voi kuulostaa loukkaavalta ja avunpyynnöksi naamioitu toisten ongelmien nimeäminen teeskentelyltä, mitä se onkin. Niinpä verkostotyön koordinaattori auttaa aloitteentekijää pohtimaan viimeistään asiakaspalaverin aihetta täsmennettäessä

- mitä hän on itse tehnyt asiassa tähän mennessä ja
- mitkä hänen toimistaan ovat hänen omasta mielestään olleet tueksi sekä
- mikä hänen huolensa on yhteistyön myönteisistä seikoista huolimatta.

Näiden kysymysten selvittely on tärkeää valmistauduttaessa kumpaan asiakaspalaverityyppiin tahansa, tapausdialogiin tai pieniyhteisödialogiin. Jos osoittautuu, että taustalla on kärjistynyt tilanne tai repivä riita, kannattaa harkita, sopisiko Tulevaisuuden muistelun sijaan sittenkin paremmin Pysäyttävä palaveri ja havahduttava dialogi. (Ks. lähemmin alaluku 3.5.)

Moniäänisyyden merkitystä ei voi korostaa liikaa. Niinpä verkostotyön koordinaattori rohkaisee tilaajaa tavoittelemaan monipuolista osallistujajoukkoa.

Verkostotyön koordinaattori koettaa varmistaa, etteivät tilaisuuteen harkitut konsultit ole asianosaisia kyseisessä asiassa. Asianosaisuus voi tarkoittaa niin ammatillista suhdetta kuin läheistä tuttavuuttakin. Ulkopuolisuus on riittävää, jos se on sitä asiakkaan mielestä.

Asiakaspalaverit pyritään järjestämään neutraaliksi koetussa paikassa, eikä asiakkaan näkökulmasta yksikkö, jos hän asioi, ole aina sellainen. Koulut, kirjastot ja muut vastaavat paikat voivat tuntua sopivammalta. Pienyhteisöjen on usein luontevaa kokoontua ”omissa” tiloissaan.

On myös tärkeää, että palaverille turvataan tarvittava kolmen tunnin aika. Osallistujien tulisi olla mukana koko prosessin ajan, jotta he eivät ainoastaan ilmaise ajatuksiaan vaan kuuntelevat toisia ja saavat tilaisuuden myös käydä sisäisiä dialogejaan. Heidän osuutensa yhteisessä suunnitelmassa edellyttää myös läsnäoloa loppuun asti. Ellei henkilö voi varata aikaa koko dialogille ja antautua prosessille, hän voi mieluummin jäädä pois.

Kiireisten työntekijöiden on ymmärrettävästi syistä joskus vaikea mieltää, miksi heidän tulisi uhrata jopa kolme tuntia yhteiseen pohdintaan, kun työt kaatuvat päälle. He ehkä näkevät ajan uhraamisen merkityksen paremmin, kun heille havainnollistetaan, kuinka kolmen tunnin dialogi yhdessä ja kaikkien kuullen avaa aivan toisenlaiset mahdollisuudet kuin asioiden käsittely eri tahoilla parinkymmenen minuutin sirpaleissa. Ennakointidialogien palautteessa työntekijät kertovat saaneensa tehtyä puolen vuoden työt yhdessä istunnossa.

Myös **suunnittelupalaverissa** tilaajan huolen tulee olla hänen oma henkilökohmainen huolensa. Huolia ei voi delegoida. Huolet eivät myöskään voi olla ”yleisiä huolia” yhtä vähän kuin näkökannat voivat olla ”yleisiä näkökantoja”. Moni voi olla huolissaan ja monilla voi olla samansuuntaisia ajatuksia, mutta jokainen näkee ja kokee asiat vain omasta pisteestään sosiaalisessa tilassa. Vastavuoroisen dialogisuuden edistämiseksi onkin tärkeätä rohkaista jokaista puhumaan omasta kokemuksestaan ja omasta perspektiivistään, oli hänen hierarkkinen asemansa mikä hyvänsä. Yritykset edustaa ”yhteistä näkökantaa” tai ”yleistä näkemystä” tai jonkun ryhmän mielipidettä tukahduttavat dialogisuutta, sillä ne sulkevat ulos yksilökohtaisia eroja ja vievät tilaa heikoilta ääniltä. Juuri ihmisten väistämätön ja perustavanlaatuinen erilaisuus tekee dialogit sekä välttämättömiksi että mahdollisiksi, ja tämä ihmisten toiseuden kunnioitus lähtee jo huolten henkilökohtaisuuden kunnioituksesta.

Työyhteisöissä ja asuinyhteisöissä ja ylipäätään yhteistoiminnallisissa hankkeissa koetaan usein hankalaksi ottaa esiin omakohtaista huolta, sillä se saattaa tuntua joidenkin toisten arvostelulta. Niinpä verkostotyön koordinaattori tukee aloitteentekijää pohtimaan huolensa ilmaisemista syyllistämättä ketään, avunpyyntönä toisille: aloitteentekijähän tarvitsee yhteistä pohdintaa toisten kanssa epäselvän tilanteen selkeyttämiseksi, jotta hän voi toimia täysimääräisesti yhteisönsä parhaiden pyrkimysten hyväksi.

Verkostotyön koordinaattori auttaa aloitteentekijää täsmentämään suunnittelupalaverin aihetta kysymällä, mitä aloitteentekijä on tehnyt asiassa tähän mennessä ja mitkä hänen toimensa ovat hänen mielestään olleet tueksi sekä mistä hän on yhä huolissaan näistä myönteisistä seikoista huolimatta. Mikäli aloitteentekijän on vaikea saada kiinni huolestaan eli artikuloida sitä, koordinaattori voi auttaa häntä kysymällä mitä yhteisössä tai hankkeessa tapahtuu, jos asiassa ei tehdä mitään.

Moniäänisyyden ja monipuolisen osallistujajoukon merkitystä ei voi korostaa liikaa. Niinpä verkostotyön koordinaattori rohkaisee tilaajaa tavoittelemaan kokoonpanoa, joka kattaa tärkeät äänet niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin, alhaalta ylös ja yhteistyökumppaneiden suunnassa. Tärkeää ja avartavaa on myös kuulla käyttäjiä, eli niitä henkilöitä, joille palvelut tai tuotteet tuotetaan. He voivat osallistua prosessiin haastateltavina tai esimerkiksi reflektioivana ryhmänä tilaisuuden lopulla: miltä suunnitelma kuulosti, miten he haluavat sitä kokemuksensa pohjalta kommentoida.

Suunnittelupalaverissa konsulttien ulkopuolisuus ei ole yhtä keskeistä kuin asiakaspalaverissa – paitsi, jos tilanne on erityisen jännitteinen. Jännitteiset tilanteet vievät helposti erilaisiin ”joukkuejakoihin”, joissa henkilöt arvioivat, ovatko toiset heidän puolellaan vai heitä vastaan, ja myös konsultit voivat joutua tällaisen sijoittelun kohteiksi. Vaara on suurempi, jos verkostokonsultit tulevat kyseisen yhteisön sisältä, ja vastaavasti pienempi, jos he ovat selkeästi ulkopuolisia.

Jos verkostokonsultit tulevat organisaation, hankkeen tai yhteisön sisältä ja he haluavat palaverin lopulla osallistua yhteisen suunnitelman tekoon, heidän täytyy tehdä roolinvaihdoksensa konsultista yhteisön jäseneksi hyvin selvästi ja näkyvästi. (Ks. 3.4.)

Jos kyseisen yhteisön tai hankkeen tilanne on kärjistynyt vaihtoehtojen lukkiutumiseen saakka, konsulttien tulee olla ulkopuolisia ja heidän kannattaa auttaa näköalojen avartumista kysymällä kultakin tekojen ennakoiduista, myös ei-aiotuista seurauksista. (Ks. 3.5.2).

Suunnittelupalaveriin osallistuu usein suurempi joukko ihmisiä kuin asiakaspalaveriin, ja heille on turvattava esteetön näkyvyys ja kuuluvuus.

Suunnittelupalaveri vaatii aikansa (kolme tuntia), ja on tärkeää, että osallistujat osallistuvat koko prosessiin. Osallistujien tulisi osallistua koko dialogi- ja keskusteluprosessiin. Ellei henkilö voi varata aikaa koko dialogille ja antautua prosessille, hän voi mieluummin jäädä pois.

3.1.4 Kutsun suunnittelu

Verkostotyön koordinaattori auttaa tilaajaa pohtimaan, millainen kutsu saisi osanottajat tuntemaan, että he ovat tärkeitä ja tervetulleita käsittelemään asiaa. Kutsun tulee ilmaista selkeästi, että kysymyksessä on yhteinen, kunnioittavaan puhumiseen ja kuunteluun pohjautuva pohdinta, ei henkilöitä tai ryhmiä syyllistävä käsittely. Lopullisen kutsun tilaaja laatii yhdessä muiden asianosaisten kanssa.

HUOM! Jos tilaaja on epävarma työntekijöiden motivoitumisesta pitkään **asiakaspalaveriin**, hän voi lisätä työntekijöiden kutsuun: ”Perheen toive on, että palaveriin kutsutaan kaikki perheen kanssa työskentelevät työntekijät. Näin saadaan muodostettua kokonaiskuva ja yhtenäisempi tukisuunnitelma. Kokous kestää noin kolme tuntia, koska toimijoita on paljon ja on tärkeää kuulla kaikkien näkemyk-

set. Tällaisella yhteisellä suunnittelulla saatu selkeys säästää kokemuksen mukaan työaikaa vastaisuudessa.” Lopullisen kutsun muotoilee tilaaja yhdessä asiakkaan/perheen kanssa.

Kutsun on siis oltava kohteliaan vetoava. **Suunnittelupalaverin** lopullisen kutsun tilaaja muotoilee yhdessä asianomaisen vastuuhenkilön kanssa ja tämä myös allekirjoittaa kutsun. Liitteestä 1 löytyy esimerkit kutsuista.

3.1.5 Tilauksen tekeminen

Tilaaaja täyttää Perustietolomakkeen ja tilaa näin Ennakointidialogin. Lomakkeessa todetaan tilaajatiedot, palaverityyppi, tilaajan huolenaihe, palaveri teema, aika ja paikka, osallistujat sekä verkostokonsultit (ks. Liite 3, lomakkeet).

Koordinaattori on varmistanut tilaajan kanssa, etteivät ehdotetut konsultit ole asianosaisia kyseisessä asiassa. Tarvittaessa koordinaattori rohkaisee tilaajaa vielä tarkistamaan asianosaisilta, kokevatko he valitut konsultit riittävän ulkopuolisiksi.

3.1.6 Tilaaajan roolin täsmentäminen ja käytännön järjestelyistä sopiminen

Verkostotyön koordinaattori selvittää tilaajalle tämän tehtävät Ennakointidialogien valmistelussa ja toteutuksessa:

- Valmisteluvaiheessa tilaaja sopii asianosaisten kanssa käytännön järjestelyistä ja yhteydenotoista sekä tarpeen vaatiessa vielä uudestaan kutsusta.
- Itse palaverissa tilaaja toimii tilaisuuden ”isäntänä” tai ”emäntänä”, joka ottaa osanottajat vastaan sekä avaa ja päättää tilaisuuden.
- Avauksen jälkeen tilaaja luovuttaa tehtävät verkostokonsulteille, jotka ottavat ohjatakseen dialogin. Toinen konsulteista haastattelee, toinen kirjaa; he voivat vaihtaa rooleja.
- Siirryttäessä täsmentämään suunnitelmaa ja sopimuksia, tilaaja astuu verkostokonsulttien tilalle tai rinnalle kokoamaan suunnitelmaa keskustellen.

Koordinaattori kirjaa tarvittavat tiedot verkostokonsultteja varten ja kutsuu heidät.



Verkostotyön koordinaattori antaa **asiakaspalaverin** tilaajalle lisäksi seuraavankaltaisia ohjeita (esimerkkinä tapausdialogi):

- Keskustele perheen kanssa siitä, keitä työntekijöitä ja perheen läheisiä palaveriin kutsutaan. Kunnioita asiakkaan ehdotuksia. Korosta kaikkien avainhenkilöiden osallistumisen tärkeyttä. Huomaa, että osallistujista sopiminen voi viedä aikaa. Korosta myös, että erilaisten näkökulmien esiin saamiseksi olisi suotavaa, että perhettä edustaisi mahdollisimman moni ihminen (mukaan lukien perheen läheisverkosto eli ystävät, läheiset sukulaiset, jne.). Monien näkemysten mukanaolo rikastuttaa tulevaisuuden suunnitelman tekemistä.
- Kerro sekä perheelle että mukaan kutsutuille työntekijöille minkä tyyppisestä palaverista on kysymys. Kerro, että ulkopuoliset konsultit vetävät palaverin ja että palaverilla on tietty rakenne, jolla varmistetaan että jokainen saa mahdollisuuden puhua ja kuunnella rauhassa. Voit lyhyesti kuvata konsulttien esittämät kysymykset esim. seuraavasti: ”Ensin perheen kanssa luodaan hyvä tulevaisuuskuva, sitten katsotaan tekoja ja tukea joilla sinne pääsee ja lopuksi käydään läpi mahdollisia huolenaiheita. Työntekijöiltä kysytään miten he voivat tukea perhettä, jotta asiat sujuvat hyvin.” Kerro myös että konsultit ovat vaitiolovelvollisia, heidän tehtävänsä on vain vetää keskustelu eivätkä he osallistu asioiden käsitteilyyn palaverin jälkeen. Huomioitavaa on, että etukäteisinformatio saa usein osanottajat työstämään ajatuksiaan/asioita jo ennen varsinaisen palaverin alkua. Mahdollinen, toivottu muutos saattaa näin alkaa jo ennen palaveria.
- Sovi palaverin päivä ja aika perheen ja työntekijöiden kanssa (kun ensin on selvitetty että ko. aika sopii verkostokonsulteille). Muistuta palaverin vaatimasta kokonaisajasta ja korosta sitä, että jokaisen on tärkeää olla koko aika paikalla. Työntekijöille voi vielä korostaa, että perhe toivoo juuri heidän läsnäoloaan.
- Keskustele palaverista verkostokonsulttien kanssa. Lähetä kutsu hyvissä ajoin.

Suunnittelupalaverin tilaajalle koordinaattori antaa seuraavankaltaisia ohjeita (esimerkkinä teemadialogi):



- Keskustele esimiehesi/päätösvaltaisen vastuuhenkilön kanssa siitä keitä palaveriin kutsutaan. Korosta moniäänisyyden merkitystä: erilaisten näkökulmien esiin saamiseksi olisi suotavaa, että osallistujia olisi (vertikaalisesti) johdosta käyttäjiin ja (horisontaalisesti) myös tärkeiden yhteistyötahojen suunnasta.
- Kerro esimiehelle/vastuuhenkilölle minkä tyyppisestä palaverista on kysymys. Kerro, että ulkopuoliset konsultit vetävät palaverin ja että palaverilla on tietty rakenne, jolla varmistetaan että jokainen saa mahdollisuuden rauhassa puhua ja kuunnella. Voit lyhyesti kuvata konsulttien esittämät kysymykset esimerkiksi seuraavasti: ”Ensin luodaan jokaista haastatellen hyvä tulevaisuuskuva, sitten katsotaan tekoja ja tukea joilla sinne pääsee ja lopuksi käydään läpi mahdollisia huolenaiheita.” Kerro myös että konsultit ovat vaitiolovelvollisia, heidän tehtävänsä on vain vetää keskustelu, eivätkä he osallistu asioiden käsittelyyn palaverin jälkeen.
- Esimiehen/vastuuhenkilön suostumuksella tilaaja voi myös informoida muita palaveriin kutsuttavia etukäteen. Etukäteisinformatio saa usein kutsuttavat työstämään ajatuksiaan/asioita jo ennen varsinaisen palaverin alkua, ja toivottu muutos saattaa näin alkaa jo ennen palaveria.
- Sovi palaverin päivä ja aika esimiehen/vastuuhenkilön kanssa (kun ensin on selvitetty että ko. aika sopii verkostokonsulteille). Muistuta tarvittavasta kokonaisajasta ja korosta sitä, että jokaisen on tärkeää olla paikalla koko keston ajan.
- Keskustele palaverista verkostokonsulttien kanssa.

Lähetä kirjallinen kutsu hyvissä ajoin vastuuhenkilön kanssa.

3.2 Ennakointidialogien valmisteluvaihe

2

Valmisteluvaiheen merkitys dialogisuudelle: Moniäänisyys avartaa näköaloja ja lisää osallistujien keskinäistä ymmärrystä sekä omakohtaisten toimintamahdollisuuksien oivaltamista. Moniäänisyyttä on vaikea saavuttaa, ellei siihen suuntauduta riittävän ajoissa. Niinpä on tärkeää huolehtia monipuolisen osallistujajoukon tavoittamisesta jo kutsuvaiheessa.

Dialogiset tilat ovat paitsi sosiaalisia tiloja ihmisten kohdatessa sosiaalisessa todellisuudessa, myös henkisiä tiloja heidän kuunnellessaan toisiaan kunnioittavasti. Ne ovat ehdottomasti myös fyysisiä tiloja sekä tiloja ajassa. Tämä kaikki on huomioitava valmisteluvaiheessa. Yhteinen pohdinta vaatii sopivat tilat ja kiireetöntä aikaa. Jos joku ilmoittaa ehtivänsä vain hetkeksi, hän voi mieluummin jäädä pois kokonaan.

Dialogisuus ei synny vain lausumalla näkemyksensä toisille, toisia on myös kuunneltava – tietäähän itse kukin vasta kuunnellessaan ja ääneen ajatellessaan, mitä itse ajattelee käsiteltävistä seikoista. Ja kiireettä kuunnellessa saa tilaisuuden rikastaa ajatuksiaan.

Käytännöllisillä järjestelyillä voidaan edistää tai hankaloittaa dialogisuutta. Järjestelyjä tulee valmisteluvaiheessa miettiä tärkeinä esteettömän ja turvallisen dialogin tekijöinä.

Ennakointidialogilla on nyt tilaus, oli kysymyksessä sitten asiakas- tai suunnittelupalaveri. Palaverin valmistelut pääsevät käyntiin. Verkostokonsulttipari tulee kohta mukaan kuvaan.

3.2.1 Tilaaja neuvottelee asianosaisten kanssa, keitä olisi hyvä kutsua

Tilaaja pohtii kutsupohjaa asianosaisten kanssa. Kenties keskustelu verkostotyön koordinaattorin kanssa on antanut hänelle uusia ajatuksia moniäänisyyden merkityksestä. **Asiakaspalaverien** valmisteluissa tilaaja rohkaisee asiakasta näkemään, kuinka arvokasta olisi saada mukaan monipuolinen osallistujajoukko. Tällaista pohdintaa edistää usein keskustelu siitä, keitä tärkeitä, asiakkaan tueksi kokemia henkilöitä hänellä on sosiaalisessa verkostossaan. Asiakkaan ja perheenjäsenten tahto on kuitenkin ehdoton lähtökohta. Asiakaspalaveriin kutsutaan ainoastaan ne henkilöt, jotka asiakas/perhe haluaa sinne kutsua, ei koskaan ketään ohi tämän. Kysymyksessä on avoin, dialoginen toimintakulttuuri, joka sulkee pois kaikenlaisen asiakkaiden selän takana toimimisen.

Suunnittelupalaverin tilaaja puolestaan miettii, miten saisi koolle mahdollisimman hyvän vertikaalisen ja horisontaalisen osallistujajoukon. Jos kyseessä on organisaatio, tarkasteltavan toiminnan tuotosten käyttäjien ja ”etulinjan” tuottajien ääni on tärkeä samoin kuin keskijohdon ja ylimmän johdon ääni. Ydintiimin ohella on hyvä kuulla tärkeiden yhteistyökumppaneiden ääni. Jopa yksi henkilö kultakin tärkeältä ulottuvuudelta tuottaa tarkasteltavaksi eräänlaisen toiminnan ”mikrokosmoksen” ja luo dialogeihin monipuolisuutta.

Jos kysymyksessä on hanke tai projekti, tärkeitä ääniä kuultaviksi ovat ydintiimien lisäksi myös loppukäyttäjät ja yhteistyökumppanit.

Mikäli tarkoituksena on kartoitusdialogin avulla tunnustella ehkäisevän toiminnan tarpeita vaikkapa asuinalueella, on tärkeää ajatella luovasti, mitkä yllättävätkin tahot saattaisivat tuoda monipuolisuutta tarkasteluun. Myös teemadiologeja valmisteltaessa on tärkeää ajatella luovasti, ketä tulisi kutsua ja millaista moniäänisyyttä tavoitellaan.

Esimerkit kartoitus- ja teemadiologeista löydät sivuilta xx-xx.

3.2.2 Tilan varaaminen ja tarjoilujen tilaaminen

Tilaaja ja muut asianosaiset neuvottelevat sopivan tilan järjestämisestä. Asiakaspalaveri vaatii todennäköisesti pienemmän tilan kuin suunnittelupalaveri, mutta molemmissa on otettava huomioon viihtyvyys, kuuluvuus ja esteetön näkyvyys. Viihtyvyys tarkoittaa tässä yhteydessä turvalliseksi koettua, riittävän neutraalia tilaa. Asiakkaat ja perheenjäsenet tietävät, mikä on heidän mielestään riittävän neutraali tila. Viihtyvyyteen vaikuttavat myös huoneen tai salin kalusteratkaisut.

Asiakaspalaverissa osanottajat järjestetään mieluiten saman pöydän ääreen tai yhteiseen piiriin. **Suunnittelupalavereissa** menetellään samoin, mikäli kyseessä on pienen ryhmän tai tiimin palaveri. Jos osanottajajoukko on suuri, kannattaa suosia sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, jolloin keskelle ryhmitellään sisäpiiri ja sen ympärille kuunteluvuorossa olevien ulkopiiri.

Kaikissa ryhmittelyissä on varmistettava sekä kuuluvuus että vaivaton mahdollisuus nähdä toiset. Kuuluvuus saattaa vaatia äänentoistolaitteita; jokaisen on kuultava kaikki puheenvuorot, vaikka ne esitettäisiin hiljaisella äänellä. Näkyvyys tarkoittaa mahdollisuutta nähdä kasvokkain. Tämä on helppo toteuttaa pienen osanottajajoukon kanssa. Käytettäessä sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, kannattaa suosia puolikaaria: sisäpiiri puolikaarissa, joka sallii heidän nähdä sekä toisensa että ulkopiirin, ulkopiiri laajassa puolikaarissa, joka sallii sekä nähdä toisensa että sisäpiirin.

Mikäli käytetään pienryhmiä, niille järjestetään sopivat tilat. Auditorio- tai luokkahuonetyyppinen rivijärjestys soveltuu hyvin huonosti dialogisiin käytäntöihin, ja niitä tulee välttää. Kirjaamista varten tarvitaan valkotaulu tai paperitauluja, tusseja, teippiä yms.

Ennakointidialogit kestävät 2–3 tuntia, joten tauko tai tauot ovat paikallaan. Virvokkeiden tarjoilu lisää osallistujien viihtyvyyttä ja osoittaa heidät tervetulleiksi. Sekä asiakas- että suunnittelupalaverissa on usein läsnä myös henkilöitä, jotka eivät ole tavanneet aikaisemmin, joten kevyt tarjoilu heti aluksi toimii myös tietynlaisena jäänmurtajana.

Mikäli palaveriin osallistuu lapsia, heille on varattava sekä virvokkeita että tekemistä (piirustusvälineitä tms.) (ks. lähemmin luku 5).

3.2.3 Kutsujen laadinta ja lähettäminen sekä yhteydenotot kutsuttaviin

Tilaaaja laatii asianosaisten kanssa kohteliaan ja kiinnostusta herättävän kutsun, joka korostaa kutsuttavien tärkeyttä asian käsittelylle ja hyvän yhteisen suunnitelman laadinnalle (ks. Liite 1). Kutsuttaviin otetaan yhteyttä myös henkilökohtaisesti. Kutsuttaessa koolle asiakaspalaveria, asiakas/perhe ottaa yhteyden henkilöihin läheisverkostossaan, tilaaaja ottaa yhteyden työntekijöihin. Kutsuttaessa koolle suunnittelupalaveria, yhteyden ottaa kyseisen organisaation, yhteisön tai hankkeen vastuhenkilö.

3.2.4 Verkostotyön koordinaattori hankkii verkostokonsultit ja käy tilauksen läpi heidän kanssaan

Verkostokonsultit tilaisuuteen hankkii verkostotyön koordinaattori, joka käy konsulttien kanssa läpi tilauksen ja välittää heille näin tiedon tilaajan huolesta, kutsuttavasta kokoonpanosta sekä käytännön järjestelyistä. Kun kysymyksessä on **asiakaspalaverin** valmistelu, koordinaattori pitää välittämistä konsulteille liikaa taustatietoa varjellakseen näin heidän ulkopuolisuuttaan. Valmisteltaessa **suunnittelupalaveria** koordinaattori välittää tilaajan huolenaiheen ja osanottajien kokoonpanon ohella konsulteille tietoa aiheesta ja rohkaisee heitä pitämään tilaajan ja organisaation/yhteisön/hankkeen avainhenkilöiden kanssa esi-istunnon. Verkostokonsulttien ulkopuolisuus on hyväksi myös suunnittelupalaverissa mutta ei yhtä tärkeää kuin asiakaspalaverissa, ellei kysymys ole hyvin jännittyneestä tilanteesta. Olivat konsultit sitten kyseisen yhteisön sisältä tai sen ulkopuolelta, heidän on todistettava neutraalisuutensa toiminnallaan. Sen he tekevät pysyttämällä ajatuksia herättävien kysymysten esittäjinä ja välttämällä osanottajien neuvomista tai ehdotusten esittämistä.

Toisin kuin asiakaspalaverissa, konsulttien tulee suunnittelupalaverissa tuntea dialogissa käsiteltävää kontekstia. Tämä vähentää heidän ulkopuolisuuttaan, mutta on tarpeen tehtävän kannalta, sillä muuten heidän on vaikea ymmärtää, mihin osallistujat viittaavat vastauksissaan ja reagoida niihin tavoilla, jotka rohkaisevat ääneen ajattelua. Myös suunnittelupalaverissa konsulttien on oltava valppaana ruokkimaan osallistujien kiinnostusta sekä omiin että toisten näkökulmiin ja toi-

minnallisiin perspektiiveihin, niiden ilmausten varassa, joita osanottajat käyttävät. Tuntematta organisaation, yhteisön tai hankkeen toimintaa juuri lainkaan, verkostokonsulttien on vaikeaa tai mahdotonta pysyä merkitysten virrassa.

3.2.5 Verkostokonsultit keskustelevat tilaajan kanssa

Konsultit ovat saaneet tiedon Tilaajan huolesta verkostotyön koordinaattorilta, mutta tarkentava keskustelu tilaajan kanssa on hyödyksi sekä verkostokonsultille että tilaajalle itselleen. Tilaajan tulee avata palaveri kertomalla huolensa, jonka vuoksi pyysi osallistujia saapumaan yhteiseen pohdintaan, ja verkostokonsultit auttavat häntä muotoilemaan sen siten, ettei se vahingossakaan ole loukkaava. Keskeistä on, että huoli on nimenomaan tilaajan oma huoli, ei mikään subjektiton yleinen huoli tai jonkun muun henkilön ”delegoima” huoli. Ilmaistessaan oman huolensa tilaaja pääsee myös kiittämään osallistujia siitä, että he saapuivat hänen avuksensa, huojentamaan hänen huoltaan. Ihmiset eivät osallistu Ennakointidialogeihin ”käsiteltävinä”, vaan auttajina – he auttavat tilaajan huolen huojentamista osallistumalla selkeyttävään dialogiin.

Verkostokonsultit auttavat tarvittaessa tilaajaa tarkentamaan huolenaihettaan, esimerkiksi kysymällä: ”Mitä aiot kertoa palaverin alussa siitä miksi palaveri on kutsuttu koolle? Mikä on huolenaiheesi?” tai ”Mitä tapahtuu sinun työsi näkökulmasta jos palaveria ei pidetä?”. Konsultit auttavat tilaajaa muotoilemaan huolensa omasta subjektiivisesta näkökulmastaan käsin.

Kun on kysymys **asiakaspalaverin** valmistelusta, konsulttien ei tarvitse eikä myöskään tule tietää asiakkaista, tilanteesta tai muista asianosaisista muuta kuin sen, mistä palaverin tilaaja on huolissaan ja mihin hän siis hakee apua sekä keitä hän toivoo paikalle. Liika tieto usein hankaloittaa muun muassa neutraalisuuden säilyttämistä. Luontevan haastattelun ja ulkopuolisena pysymisen kannalta on tärkeää, ettei verkostokonsultti tiedä liikaa perheestä. Jos tilaaja tarjoaa runsaasti taustatietoja, verkostokonsultti voi sanoa esimerkiksi, että ”Tämä riittää hyvin, kiitos, enempää tietoa emme tarvitse.” Jos verkostokonsultille tulee tunne, että he ovat saaneet liikaa taustatietoa, kannattaa vaihtaa konsultteja. Asiakkaat pitävät palaute-tietojen mukaan verkostokonsulttien ulkopuolisuutta hyvin suurella arvolla.

Toisin kuin asiakaspalavereissa, **suunnittelupalavereita** valmisteltaessa tarvitaan hyvät taustatiedot. Ne ovat tarpeen, jotta verkostokonsultit tietävät, millaisesta organisaatiosta, hankkeesta tai yhteisöstä on kysymys, ja mitä palaverin aiheena olevassa asiassa on tehty. He eivät tarvitse pikkutarkkoja selvityksiä vaan jonkinlaisen ymmärryksen siitä, millaiseen tilanteeseen suunnittelupalaveria toivotaan. Heidän on tätä varten hyvä pitää **esi-istunto**, johon ovat tilaajan ohella tervetulleita tilaajan esimies tai muu vastuuhenkilö, samoin kuin muutama muu asianosainen. Esi-istunnot eivät kuitenkaan ole palavereita huolen taustalla olevien seikkojen ratkomiseksi, sillä se tarkoittaisi toimintaa toisten asianosaisten selän takana ja pilaisi aidon Ennakointidialogin mahdollisuudet. Esi-istunnon tarkoituksena on ainoas-

taan perehdyttää verkostokonsultit kyseisen organisaation, yhteisön tai hankkeen toimintaan siinä määrin, että he kokevat voivansa toimia suunnittelupalaverin vetäjinä. Varsin hyvä konsulttien kysymys tilaajalle on: ”Onko tätä asiaa pyritty ratkomaan aiemmin ja jos on, niin millä tavoin?”

Esi-istunnot ovat usein tärkeitä suunnittelupalaverin varsinaisen teeman – eli huolen – täsmentämiseksi. Tilaajan huoli voi vasta etsiä ilmaisuaan ennen esi-istuntoa ja se saattaa jopa muuntua pohdinnan myötä. Dialogille on hyväksi, että huoli täsmentyy. Epämääräiset huolet ja erilaiset useiden huolten ”kimput” rajoittavat dialogin mahdollisuuksia. ”Mitä tapahtuu, ellei suunnitteludialogia pidetä”, on hyvä täsmentävä kysymys.

Huolet organisaatiossa, hankkeessa tai yhteisössä voivat kohdistua yhteen tai muutamaan yksilöön tai johonkin ryhmään. Tällaisten huolten käsittely ei ole suunnittelupalaverin tehtävä, vaan sen sijaan sopii **Asiakaspalaveri** ja siinä toteutettava tapausdialogi tai pieniyhteisödialogi tulevaisuuden muisteluineen. Jos huoli liittyy peräti ankaraan kärjistyneeseen riitaan, tarvitaan mieluummin **Pysäyttävä palaveri** ja havahduttava dialogi. Yhteisen teeman suunnitteluksi naamioitu yksilön tai ryhmän käsittely on myrkyä dialogisuudelle. Verkostokonsulttien tulee keskustelussa tilaajan kanssa varmistaa, ettei tästä ole kyse. Tämä tapahtuu esimerkiksi esittelemällä vaihtoehdot (suunnittelupalaveri yhteisen teeman kehittämiseksi / asiakaspalaveri yksilöön tai ryhmään liittyviä pohdintoja varten / pysäyttävä palaveri kärkevien riitojen tilanteessa) ja kuvailemalla työskentelytavat.

Esi-istunnossa on hyvä pohtia yhdessä tilaajan kanssa, mikä olisi sopiva ”aikaloikka” tulevaisuuden muistelulle teemadialogissa. Tämä selvittää huolten huojentamiseen liittyvän toiminnan tarvetta. Jos on kysymys tehtävistä, jotka ulottuvat kolmea vuotta kauemmas, verkostokonsultit ehdottavat ”muisteltavaksi” tarjoutuvan ajan jakamista etappeihin, joista ensimmäistä tarkastellaan lähemmin. Yli vuoden päähän ulottuvaan ajanjaksoon liittyy niin suuri määrä epävarmuustekijöitä, että tarkastelu olisi väistämättä enemmän tai vähemmän epämääräistä. Tarkastelu on hyvä jaksottaa esimerkiksi siten niin, että ”muistelun” nykyhetki asetetaan kolmen vuoden päähän, josta sekä muistellaan taivalta sinne että tähytään jo hahmotumassa olevia näkymiä eteenpäin kuin kukkulalta ikään. Aikaloikka asetetaan lopullisesti vasta suunnittelupalaverin alussa osanottajien kanssa keskustellen, mutta pohjana voi olla esi-istunnossa valmisteltu ehdotus.

Jos tilaaja kieltää nostamasta esiin jotakin huoleen liittyvää keskeistä aihetta, verkostokonsulttien kannattaa kieltäytyä konsultointipyynnöstä ja kehottaa tilaajaa keskustelemaan uudestaan verkostotyön koordinaattorin kanssa. Muutoin konsultti tulee ylläpitäneeksi erilaisia toimintaan liittyviä salailurakenteita. Ja piiloiset pyrkimykset (hidden agendas) tunkevat sitä paitsi melkoisella varmuudella esiin palavereissa pilaten dialogisuuden.

Tilaaajalle (ja muille esi-istuntoon osallistuville) tähdennetään, ettei suunnittelupalaveriin kutsuttujen tarvitse eikä tule valmistautua siihen millään tavalla. Tämän korostaminen on suunnittelupalavereiden kohdalla jopa tähdellisempää kuin asiakaspalavereiden alla. Organisaation tai yhteisön jäsenellä tai hankkeen toimijalla saattaa olla vahvoja kantoja siitä, kuinka asiassa pitäisi toimia, mikä tarkoittaa usein näkemyksiä tai suoranaisia ohjeita siitä, kuinka toisten pitäisi toimia. Jos kutsutut valmistautuvat pitämään tällaisia puheenvuoroja, tiedossa on pikemminkin sarja monologeja ja kenties debatti, ei dialogi.

Suunnittelupalaverissa voidaan käyttää **teemoittajia**, jotka seuraavat palaverin aikana, millaisia kokoavia teemoja kehkeytyy suunnitelman aineksiksi. He ovat kyseisessä organisaatiossa, yhteisössä tai hankkeessa toimivia henkilöitä. Teemoittajien mahdollisesta käytöstä ja valinnasta sovitaan tilaajan kanssa etukäteen.

3.2.6 Konsultit suunnittelevat palaverin toteutuksen

Verkostokonsulttipari valmistautuu vetämään kokouksen, jolla on selkeä rakenne ja täysin avoin ainutkertainen sisältö. He suunnittelevat keskinäisen työnjakonsa: kumpi toimii haastattelijana ja kumpi kirjaajana ja sopivat mahdollisuudesta vaihtaa tarvittaessa rooleja. He sopivat myös, millä tavoin tukevat toisiaan mahdollisin kommentein tai kysymyisin prosessin kestäessä. Joskus työparit sopivat erityisistä merkeistä, joilla tavoittelevat toistensa huomiota. Kirjaavalla konsultilla on paremmat mahdollisuudet valvoa ajankäyttöä, ja tämä onkin tavallisesti hänen vastuullaan. Verkostokonsulttien tavoitteena on realistista toiveikkautta sisältävä suunnitelma. Siksi he valmistautuvat tukemaan toisiaan siten, että kysymykset käsittelevät konkreettisia tekoja ja kirjaavat ja poimivat niitä julkisista muistiinpanoista tilaajan apuna.

Verkostokonsultit ovat täysin riippuvaisia osallistujien tuesta. Elleivät osallistujat lähde mukaan luovaan pohdintaan, dialogin sijalle saadaan väkinäistä punnertamista tai peräti syvä hiljaisuus. Niinpä konsulttiparilla on palaveriin valmistautuessaan sekä tuttuja elementtejä, kuten pääasiallinen kysymysrakenne, että ainutkertaisia ja arvaamattomia elementtejä, kuten osallistujien pohdinnat. Suunnitellessaan palaverin kulkua he valmistautuvat toteuttamaan tutut elementit niin, että ne turvaavat mahdollisimman avarat ainutkertaiset pohdinnat.

Jotta Ennakointidialogi olisi nimenomaan dialogiprosessi, verkostokonsultit eivät suunnittele sen kulkua ohjatakseen osanottajia joihinkin päämääriin. Verkostokonsulteilla ei tule olla muuta päämäärää kuin edistää kunnioittavaa moniäänistä dialogia, jossa jokainen voi puhua omasta näkökulmastaan ja kuunnella rauhassa toisia niin, että päästään osallistujien laatimaan konkreettiseen huolia huojuentavaan suunnitelmaan. Pääkeinot prosessin ohjaamisessa ovat avoimet ja kunkin osanottajan henkilökohtaista näkökulmaa kunnioittavat kysymykset. Dialogiprosessit ovat aina arvaamattomia, ja verkostokonsulttien on osattava edistää kaikkien

äänteen kuulemista. Heidän vastuullaan on dialogin turvaaminen, ei käsittelyssä olevien asioiden ratkaiseminen. Ennakointidialogien onnistumisen kriteerinä on, että osallistujat poistuvat palaverista toiveikkaampina kuin siihen tulivat.

Suunnittelupalaveria kohti mentäessä verkostokonsulttipari miettii etukäteen keskinäisen työnjakonsa: kumpi toimii haastattelijana ja kumpi kirjaajana, kuinka toteutetaan mahdollinen roolien vaihto. Konsultit ovat valmiita tukemaan toisiaan, jotta avoin responsiivisuus toteutuisi mahdollisimman hyvin. Vaikeissakin organisaatio- tai yhteisötilanteessa heidän ainoa tavoitteensa on turvata monipuolinen dialogi, jossa pyritään konkreettiseen suunnitelmaan. Sen saaminen aikaan riippuu täysin siitä, kuinka hyvin dialogissa saadaan esiin kunkin henkilön konkreettisia tekoja. Verkostokonsultit ovat valmiina tukemaan toisiaan tässä sekä auttamaan tilaajaa poimimaan tekoja julkisista muistiinpanoista lopun keskustelussa.

Jos palaverissa on tarkoitus käyttää teemoittajia, heidän tehtävästään ja valinnastaan keskustellaan tilaajan kanssa. Teemoittajat ovat kyseiseen organisaatioon, yhteisöön tai hankkeeseen kuuluvia henkilöitä, jotka seuraavat, millaisia kokoavia teemoja dialogissa muodostuu lopussa laadittavan suunnitelman aineksiksi. Esi- mies tai muu vastuuhenkilö voi hyvin toimia teemoittajana. Näin vastuu kokonaisuudesta asettuu asianmukaiselle taholle. Myös tilaaja voi toimia teemoittajana. Teemoittajat voivat osallistua dialogiin toisten tavoin ja kirjata samalla havainnot kertyvistä teemoista, joihin useat tuntuisivat viittaavan, tai sitten he pysyttävät vuoropuhelun sivussa ja keskittyvät havainnoimaan teemojen kertymistä.

3.3 Varsinainen palaveri

3

Palaverin merkitys dialogisuudelle: Dialogit eivät ole ainoastaan ulkoista vaan myös sisäistä vuoropuhelua, ja Ennakointialogeissa sisäisillä dialogeilla on huomattava paino. Osallistujien puheenvuorot ovat ajatuskokeita, konsultin kysymysten rohkaisemaa ääneen ajattelemista. Puhuesssa tulee ajatelleeksi. Konsultin toistaessa sanotun silloin tällöin, puhuja saa kuulla omat sanansa toisen äänessä – ja rikastaa ajatuksiaan. Hän saa sitä paitsi kokemuksen kuulluksi tulemisesta, ja juuri responsiivisuus, kunnioittava kurottaminen toista kohti, on dialogisuuden ydintä.

Osallistujat käyvät puheenvuoroja kuunnellessaan omia sisäisiä dialogejaan. Ennakointialogien moniäänisyydestä vain osa on kuuluvilla. Puheenvuorot kaikuvat toisissaan ja kerrostuvat, kullekin osanottajalle omalla tavallaan. Osallistujat liittävät omat ääneen lausutut sanansa tavalla tai toisella toisten lausumiin sanoihin ja teemat alkavat kertyä. Toisia on kuultu! Koska ketään ei keskeytetä, kuulijoiden on pitäydyttävä kommentoimaan vain sisäisessä dialogissaan. Ulkoisista puheenvuoroista ja sisäisestä dialogista muodostuu hyvin rikas polyfonia. Ennakointialogien rakenne on hiottu sellaiseksi, että se tarjoaa rauhallisen mahdollisuuden sekä ääneen ajatteluun että sisäisiin dialogeihin, ja juuri tämän rakenteen ylläpito on verkostokonsulttien vastuulla.

Kasvokkain kokoontuvilla läsnäolijoilla on mahdollisuus kokea sellaista jaettavaa ymmärrystä, jota ei voi tavoittaa erillisyydessä kukin tahollaan. Juuri nämä ihmiset kuulevat ja tulevat kuulluksi, juuri tässä ja juuri nyt, jokainen samaan aikaan.

Dialogisuuden kannalta on tärkeää koota lopuksi keskustellen konkreettinen teoista koostuvaksi suunnitelma, sillä tällainen voimistaa toiveikkuutta ja keskinäistä luottamusta eli vahvistaa dialogista yhdessä toimimisen kulttuuria. Verkostokonsultit huolehtivat toisiaan tukien ulkoista ja sisäistä dialogia tukevan prosessin rakenteesta.

3.3.1 Palaverin viime hetken valmistelut kokoontumistilassa

Verkostokonsultit ovat paikalla hyvissä ajoin ja auttavat tilaajaa huolehtimaan tilajärjestelyistä siten, että varmistetaan turvallinen viihtyvyys sekä hyvä kuuluvuus ja mahdollisimman vaivaton näkyvyys. Verkostokonsulttien on nähtävä toisensa kasvokkain, eli kirjaamisen vaatimat järjestelyt (taulut tms.) on asetettava siten, että se mahdollistaa konsulttien jatkuvan yhteyden. Tilaaja huolehtii myös mahdollisten tarjoiluiden järjestämisestä.

Verkostokonsultit varmistavat yhdessä Tilaajan kanssa, että kaikki on valmista istuimia, kirjaamisvälineitä, mahdollisia tarjoiluja ja lapsille tarvittaessa saatavilla olevia viihdykkeitä myöten. Osallistujat ryhmitellään asiakaspalaverissa mieluiten samaan piiriin, jotta voidaan turvata katsekontakti, esimerkiksi saman pöydän ympärille. Esteettömyys huomioidaan, sillä myös iäkkäiden ja vammaisten osallistujien on päästävä vaivatta piiriin.

Haastattelevan verkostokonsultin otollisin paikka on keskellä siten, että hän voi kääntyä kunkin haastateltavan puoleen ja luoda hyvän katsekontaktin. Osallistujien tulee nähdä julkiset muistiinpanot ja haastattelevan konsultin täytyy pysyä jatkuvassa kontaktissa kirjaavaan konsulttiin, joten otollisin paikka taululle on piirin sivustalla.

Erityisesti asiakaspalavereissa konsulttien on rohjettava asettaa palaverin osallistujat lähelle itseään ja toisiaan. Lähellä oleminen parantaa kuuluvuutta ja lisää tilaisuuden intensiivisyyttä. Osanottajien etäisyys, etenkin konsulteista, lisää kuuluvuusongelmien lisäksi henkistä etäisyyttä ja viilentää tunnelmaa. Asiakas ja hänen läheisensä kokevat mahdollisesti turvallisimmaksi istua lähekkäin, joten tämä otetaan huomioon järjestelyissä.

Jos suunnittelupalaverin osallistujajoukko on pieni, järjestelyt ovat samantapaiset kuin asiakaspalavereissa. Osallistujajoukko voidaan hyvin järjestää piiriin. Jos osanottajajoukko on suuri, kannattaa suosia sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, jolloin keskelle ryhmitellään sisäpiiri ja sen ympärille kuunteluvuorossa olevien ulkopiiri.

Kaikkien kasvojen näkeminen on ihanteellista, mutta vaikeaa toteuttaa suurissa suunnittelupalavereissa. Käytettäessä sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, osa ulkopiiristä saa katsekontaktin osaan sisäpiiristä. Puolikaaret voivat edistää kontaktia: sisäpiiri puolikaareissa vastapäätä ulkopiirin laajempaa puolikaarta.

Viime hetken tehtäviin kuuluu äänentoiston varmistaminen.

Mahdolliset alkajaistarjoilut järjestetään valmiiksi. Konsultit varmistavat myös, että tilaajan on valmistautunut toivottamaan osallistujat tervetulleiksi ja ohjaamaan heidät paikoilleen.

3.3.2 Palaverin aloitus

Osallistujat voivat saapua kokoontumistilaan ainakin kahdella tavalla. He tulevat sisään joko sattumanvaraisessa järjestyksessä, ja heidät otetaan vastaan asianmukaisesti kätelemällä, pienen jutustelun merkeissä, tai kaikki päätetään kokoontumistilaan yhtä aikaa vasta palaverin alussa. Tällä tavoin voidaan korostaa tilaisuuden ainutlaatuisuutta. Suomessa verkostokonsultit käättelevät kaikki osanottajat.

Tilaaaja toimii palaverin ”isäntänä” tai ”emäntänä”, joten hän ottaa osallistujat vastaan ja ohjaa heidät paikoilleen. Jos käytetään sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, osallistujat ohjataan ulkopiiriin ja he voivat itse valita paikkansa. Käytettäessä sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta tilaaaja kertoo, että ryhmä kerrallaan kutsutaan sisäpiiriin puhumaan toisen verkostokonsultin haastattelussa ja toisen kirjatessa asioita julkiin muistiinpanoihin, samalla kun ulkopiiri kuuntelee.

Kiireetön, rauhallinen tunnelma auttaa hyvän ilmapiirin syntymistä. Kevyt rupattelu ennen palaverin aloitusta edesauttaa ihmisten liittymistä toisiinsa ja tilanteeseen (me, tässä ja nyt -tunnelma) ja huojentaa kaikkien jännittyneisyyttä. Myös verkostokonsultit osallistuvat kevyeen rupatteluun tämän tärkeän liittymisvaiheen (joining) aikana.

Palaverin tilaaaja toivottaa kaikki osallistujat tervetulleiksi, esittelee itsensä ja pyytää kaikkia paikalla olijoita esittelemään itsensä. On tärkeää, että jokainen saa itse puhua omasta puolestaan ja kertoa kuka on, missä roolissa on paikalla ja miten liittyy tilanteeseen. Jotta esittäytyminen ei veisi suuren joukon palaverissa kohtuuttomasti aikaa, voidaan kunkin tahon edustajia pyytää nousemaan yhtä aikaa ylös ja jokaista heistä kertomaan nimensä. Osallistujia voidaan myös pyytää esittäytymään toisilleen pienryhmissä. Näin tutustutaan ainakin muutamaan henkilöön ja liittymisen muihin osallistujiin on helpompaa.

Esittäytymisen lisäksi palaverin alussa kerrataan aikataulu ja sovitaan tauoista. Osallistujille kerrotaan mitä tullaan kysymään ja tekemään. Näin luodaan tilanteelle turvalliset kehykset. Tilannetta selkeyttää se, että alussa kerrotaan miten palaveri etenee, ja myös pysytään luvatussa. Palaverin etenemistä voidaan havainnollistaa vaikkapa piirroskuvan avulla.

Tilaaaja kertoo miksi palaveri on järjestetty ja minkälaiset asiat häntä mietityttävät. Hän kiittää osanottajia siitä, että he saapuivat huojentaman hänen huoltaan. Tilaaaja toteaa, että konsultit ovat ulkopuolisia. Verkostokonsultit eivät ole liittymässä prosessiin samalla tavoin pitemmäksi aikaa kuin tilanteeseen kytkeytyneet työntekijät, mutta he muodostavat kaikilla teoillaan ja sanoillaan suhdetta osallistujiin, ensi hetkistä alkaen. He osoittavat neutraaliutensa pitkin prosessia.

Tämän jälkeen hän luovuttaa palaverin ohjaustehtävän konsulleille.

Verkostokonsultit esittäytyvät ja kertovat roolinsa ja tehtävänsä ja millaisesta palaverista on kyse. Koska verkostokonsultit ovat asiakaspalaverin vetovastuussa siitä hetkestä alkaen, kun tilaaaja luovuttaa tehtävän heille, he ovat myös keskeisessä vastuussa muodostuvasta ilmapiiristä. Palaverin ajaksi syntyvä suhde on tärkeä:

yhteinen asia yhdistää, toisten kuunteleminen lisää keskinäistä ymmärrystä, omien ajatusten ajatteleminen ääneen lisää kuulluksi tulemisen kokemusta. Myönteisessä ilmapiirissä syntyy luovia oivalluksia.

Konsulttien asenne osallistujiin on tärkeä. On syytä muistaa, että asiakaspalaverissa on aina kyse ihmisten elämästä. Tapa, jolla konsultit kohtelevat niin perheenjäseniä kuin työntekijöitäkin, voi heijastua pitkään myöhemmissä asiakas- ja yhteistyösuhteissa. Monissa muissa yhteyksissä toimivaa suhdetta rakennetaan jopa vuosia, mutta palaverissa se on tehtävä heti. Suhteen luominen nopeasti konsulttien ja osanottajien välille on vaativa tehtävä, johon kumpikin konsultti osallistuu. Konsulttien aito kiinnostus ihmisiin ja heidän arvostava kommunikointinsa myös keskenään vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin ja suhteiden muodostumiseen.

Konsultit ilmoittavat vetävänsä dialogia kysymyksillä, mutta pitäytyvänsä tyystin neuvoista tai ohjeista, ja että tavoitteena on moniääninen dialogi ja suunnitelma palaverin teemana olevan huolen huojentamiseksi. Konsultit kertovat myös, etteivät he koeta ratkaista palaverin aiheena olevia kysymyksiä, mutta tähtäävät silti konkreettiseen suunnitelmaan, jonka kaikki ainekset saadaan palaverissa käytävää dialogista. Vuoropuhelua ohjataan konsulttien kysymyksillä, jotka kohdistetaan yhdelle henkilölle kerrallaan. Puhuminen ja kuunteleminen erotetaan siten, että puhujat saavat ajatella ääneen rauhassa ja kuuntelijat kuunnella rauhassa. Tarkoituksena on saada esiin jokaisen oma ääni ja näkökulma, tuottaa näkyville vaihtoehtoja ja saada aineksia suunnitelmasta käytävään keskusteluun. Kaikki saavat samat kysymykset ja saman tilaisuuden pohtia.

Verkostokonsultit kertovat myös tietävänsä asiasta vain sen, mitä tilaaja alkusi kuvasi ja mitä kutsussa kerrottiin palaverin tarkoituksesta. Jos heillä on muuta tietoa, he ilmaisevat sen tässä. Mikäli konsultit ovat pitäneet esi-istunnon suunnittelupalaveria varten, he kertovat lyhyesti, mitä saivat siinä tietää. Konsultit kertovat myös olevansa vaitiolovelvollisia ja palaverissa käytävien keskustelujen olevan luottamuksellisia.

Konsultit kertovat myös,

- miten työskennellään ja kuvaavat pääasialliset kysymykset, jotka he myös heijastavat tai kirjoittavat näkyville
- että toisen konsultin haastattellessa näiden kysymysten pohjalta, toinen tekee kaikkien nähdessä julkiset muistiinpanot, jotka toimivat yhteisen suunnitelman aineistona
- että loppuosa palaverista varataan tuon suunnitelman tekoon vapaan keskustelun muodossa – koettaen varmistaa, että jokainen tietää, mitä tekee seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa
- että aivan loppuun sovitaan jatkotoimista ja täytetään palautelomakkeet.

Kuvattuaan pääasiallisen työskentelytavan konsultit kertovat, paljonko palaveriin kuluu aikaa ja varmistavat samalla, että osanottajat ovat varautuneet olemaan mukana koko ajan. Osanottajien kanssa sovitaan myös tauoista. Konsultit myös ilmoittavat huolehtivansa siitä, että palaverin lopussa jää riittävästi aikaa suunnitelman kokoamiseksi.

Muistilista palaverin vaiheista löytyy liitteestä 3.

Verkostokonsultit voivat tarvittaessa vielä tarkentaa teemaa yhdessä osallistujien kanssa tai käydä julkisen keskustelun tilaajan kanssa kysymällä ”Mistä tiedät klo 14 että palaveri on sujunut sinun kannaltasi riittävän hyvin?” Teeman tarkentaminen/tavoitteen asettaminen auttaa osallistujia sitoutumaan yhteiseen pohdintaan.

Verkostokonsultit kuvaavat osallistujille palaverissa käytettävän dialogisen toimintatavan:

- Verkostokonsulttien tehtävänä on ainoastaan organisoida keskustelun kulku. He esittävät vain kysymyksiä, he eivät lainkaan neuvo, ohjaile tai ehdota.
- Puhuminen ja kuunteleminen erotetaan, jotta saadaan tilaa huolelliselle kuuntelulle.
- Kuunteleminen on aktiivista, päässä alkavat kaikua sisäiset vuoropuhelut; toisen puhetta ei saa keskeyttää eikä kommentoida, jotta ei keskeyttäisi omia ajatuksiaan.
- Edistetään sitä, että jokainen saa rauhassa puhuttua omat ajatuksensa ja kuulla muita.
- Kyse on ääneen ajattelusta.

Mikäli kysymyksessä on Tulevaisuuden muistelu -muotoinen asiakaspalaveri, konsultit kertovat esittävänsä vain kysymyksiä (ks. luku 7).

- ”Kysymykset ovat sellaisia, että ensin suuntaudutaan hyvään tulevaisuuteen, sitten kysytään teoista, millaisia tekoja voi hyvän tulevaisuuden hyväksi tehdä ja mitä tukea katsoo siihen tarvitsevänsä. Sitten katsotaan vielä huolet ja niiden vähenemiseen liittyvät asiat. Itse asiassa palaverissa tehdään toimintasuunnitelmaa, joskin hieman totunnaisesta tavasta poiketen.”Aikaa tarvitaan xx h, jotta varmasti päästään hyvään suunnitelmaan.

3.3.3 Dialogi. Puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan

Kaikissa Ennakointidialogien tyypeissä erotetaan puhuminen ja kuuntelu toisistaan tavalla tai toisella – joko henkilöiden tai ryhmien välillä. Näin pyritään varmistamaan ääneen ajattelun rauha sekä kuulijoiden oma sisäinen dialogi. Puheenvuorot kaikuvat toisissaan ja muodostavat jokaisen mielessä moniäänisen kuudelman. Osallistujia rohkaistaan puhumaan omasta näkökulmastaan ja mieluiten minä-muodossa, koettamatta edustaa yleistä näkökantaa tai useampia ihmisiä.

Konsulttien on niin asiakas- kuin suunnittelupalavereissakin oltava joka hetki valppaana ruokkimaan osallistujien kiinnostusta sekä omiin että toisten näkökulmiin ja toiminnallisiin perspektiiveihin.

Tilaa haastatellaan viimeisenä, sillä palaveri alkoi hänen huolensa ilmaisemisella, siksi hänen on hyvä kuunnella kaikkien muiden puheenvuorot ennen omia pohdintojaan.

Ensimmäisten haastateltavien kanssa kuluu yleensä enemmän aikaa kuin seuraavien, koska osanottajat vasta totuttelevat työskentelytapaan. Verkostokonsulttien on huolehdittava siitä, että aika riittää kaikkien haastattelemiseen kunnolla. Konsulttien työnjaossa ajan seuraaminen kuuluu ennen kaikkea kirjaajalle. Haastattelun intensiivisyys vie helposti haastattelijan huomion pois ajan kulumisesta.

Osallistujilla saattaa aika ajoin olla tarvetta kommentoida puheenvuoroja, mutta verkostokonsultit pyytävät heitä pidättäytymään kommenteista ja antamaan tilaa sisäisille dialogeilleen sekä kuuntelemaan edelleen, mitä muuta ilmenee. He myös kertovat, että jokaisella on mahdollisuus oikaista väärinkäsitykset tai muutoin täsmentää seikkoja omalla vuorollaan. Koska jokaista rohkaistaan puhumaan omasta näkökulmastaan, kaikki näkökulmat ovat arvokkaita ja tarpeen kuulla sellaisinaan.

Koska toiminta huolten huojentamiseksi tai huolestuttavien seikkojen ehkäisemiseksi koostuu teoista, verkostokonsultit pyrkivät kysymyksillään rohkaisemaan osallistujia ilmaisemaan konkreettisia tekoja.

Verkostokonsultit jäsentävät dialogia kysymyksillään. Ne ovat avoimia ja suunnataan jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisesti (suunnittelupalavereissa joskus ryhmille).

Kirjaukset tehdään näkyville, riittävän isossa koossa, esimerkiksi valkotaululle tai paperitauluille tai tietokoneelta heijastaen. Kirjauksissa noudatetaan mahdollisimman tarkasti puhujien sananvalintoja. Lauseita on usein lyhennettävä. Tällöin kirjaava konsultti kysyy puhujalta, onko hänen lyhennysehdotuksensa sopiva. (Lähemmin alaluvussa Kirjaaminen.)

Haastattelevan verkostokonsultin muistilistaa



Tulevaisuuden muistelu -muotoista asiakaspalaveria varten:

- Verkostokonsultti kysyy ennen haastattelukierroksen alkamista ja tulevaisuuteen siirtymistä osallistujilta mikä on sopiva aikasiirtymä tulevaisuuteen, esimerkiksi puoli vuotta, vuosi. Konsultit tiedustelevat tilaajalta, millaisen ajanjakson kuluessa hän uskoo huolensa huojentuvan, jos asiat menevät hyvin, ja tätä he kysyvät myös asiakkaalta ja hänen läheisiltään. Myös työntekijät voivat osallistua aikasiirtymän asetteluun. Sopiminen aikajaksosta yhdessä luo yhteisyyden tuntua ja lisää sitoutumista.
- Tulevaisuuteen asettava ajankohta kiinnitetään täsmällisesti, päivämäärää myöten, ja tuo päivä omaksutaan nykyhetkeksi ikään kuin oltaisiin siellä jo. Konsultit voivat tarkastaa kalentereista, että valittu päivä on otollinen – ei esimerkiksi jokin juhlapyhä tms. – ja se kirjoitetaan näkyville tauluun.
- Hyvää tulevaisuutta muistellaan tuosta hetkestä taaksepäin, nykyhetkeä kohti, jotta saadaan esiin huolia huojentavat teot nykyhetkessä ja lähimmässä tulevaisuudessa.
- Ikääntyneiden kanssa työskenneltäessä aikajänne on mahdollisesti lyhyempi kuin muilla.
- Kärjistyvissä tilanteissa aikajänne kannattaa pitää mahdollisimman lyhyenä.
- Haastattelukierros aloitetaan aina asiakkaasta ja perheestä. Konsultit pyrkivät kulttuuriseen sensitiivisyyteen ja tiedustelevat perheeltä, mikä on heille sopiva järjestys. (Aloittajasta voidaan tiedustella, esim. ”Meillä on kysyttävää teiltä kaikilta, sopiiko että aloitetaan äidistä?” tai ”Kenes-tä teidän mielestänne olisi hyvä aloittaa?”)
- Lapsen iän ja tilanteen mukaan arvioidaan, aloitetaanko lapsesta tai nuoresta vai vanhemmista. Joskus lapsi voi aloittajana joutua liian jännittävän tehtävän eteen, joskus taas voi olla tärkeää että juuri häntä haastatellaan ensin. Hänelle voi ainakin tarjota mahdollisuutta aloitukseen. Näin tulee esille, että hänen ajatuksensa ovat tärkeitä kuulla. Mikäli hän ei halua tai pysty tuomaan esiin ajatuksiaan, konsultit eivät jää ”jankkaamaan” kysymyksiä häneltä. Tällöin todetaan, että hän saa puheenvuoron myöhemmin (ja konsulttien on myös muistettava kysyä, haluaako hän puhua kierroksen päätteeksi).
- Kutakin osallistujaa haastatellessaan konsultti pyrkii luomaan ”puhuminulle” -tilanteen, jossa kysymykset ja vastaukset esitetään henkilöltä toiselle, ei ”yleisölle”. Tätä edistää tiivis katsekontakti ja riittävä fyysinen läheisyys. Konsultti siirtyy tarvittaessa lähemmäksi, eikä haastattele huoneen poikki.
- Lapsen ääni on hyvä saada esille millä tahansa keinolla, esim. piirtämi-

nen, draama, avustajan välityksellä, jne.

- Lapsella voi olla mukana tukihenkilö.
 - Haastattelussa käytetään arkikieltä, verkostokonsultit välttävät ammattisanastoa ja viranomaiskieltä.
 - Työntekijöiden haastattelu aloitetaan siitä työntekijästä, joka esiintyy perheen puheessa keskeisenä tuen antajana.
 - Konsultit rohkaisevat työntekijöitä käyttämään arkikieltä, ammattikieliset ilmaisut he pyytävät selittämään.
 - Työntekijöitä haastateltaessa on muistettava varata riittävästi aikaa yleensä viimeisenä haastateltavalle tilaajalle, sillä palaveri on koolla hänen huolensa vuoksi.
-

Kirjaavan verkostokonsultin tehtävät

Tulevaisuuden muistelu -muotoisessa asiakaspalaverissa:

Osallistujien puheet kirjataan tiivistettynä julkisiksi muistiinpanoiksi. Kirjaaminen taululle tms. ja muistiinpanojen julkisuus palaverissa tuottaa tilanteeseen selkeyttä. Kun ihmiset näkevät silmiensä edessä mitä ovat sanoneet, oma puhe tulee tarkastelun kohteeksi. Siihen voi palata ja sitä on mahdollista tarkistaa ja täydentää. Kirjurina toimiva konsultti voi tarvittaessa välillä lukea ja kerrata mitä taululle on kirjoitettu. Myös osallistujille esitettävien kysymysten on hyvä olla näkyvillä koko ajan. Tämä myös tuo osaltaan selkeyttä palaveritilanteeseen.



Konsultti kirjaa:

- osallistujien puheet aina puhujan omin sanoin, sananmukaisesti
 - lyhentäen, ei kokonaisia lauseita
 - niin, että ne ovat ymmärrettävissä myös myöhemmin luettaessa (teksti tukee sisäistä reflektiota pitkänkin ajan kuluttua palaverista)
 - erityisen tarkasti palaverin lopussa tehtävän yhteistyösopimuksen. (Kirjaamisesta lähemmin alaluvussa 7.20.)
-

Käytettäessä Tulevaisuuden muistelu -toimintatapaa **suunnittelupalaverissa** verkostokonsultit aloittavat dialogikierrokset samaan tapaan kuin asiakaspalaverissa (ks. muistilista edellä). Eräät seikat vaativat kuitenkin erityistä huomiota.

- Siinä missä asiakaspalaverissa aikasiirtymä tulevaisuuteen harvoin ylittää vuoden mittaista jaksoa, organisaatioiden, yhteisöjen tai hankkeiden tulevaisuudessa kurkotetaan mieluusti hiukan kauemmaksi, kahden tai kolmenkin vuoden päähän, joskus vielä kauemmas. Tämä ajanjakso jaetaan etappeihin, joista ensimmäistä tarkastellaan lähemmin.
- Kärjistyneissä yhteisötilanteissa aikajänne on syytä pitää lyhyenä.

- Haastattelua ei tule aloittaa esimiehestä/vastuuhenkilöistä, vaan mahdollisimman läheltä ”suorittavaa porrasta”, sillä esimiesten/vastuuhenkilöiden tulee kuulla nämä mietelmät ennen omia pohdintojaan. ”Suorittavan portaan” ylläpitämä hyödykkeiden, palveluiden tms. tuotantoprosessihan on juuri sitä, mitä johtajat johtavat.
- Mahdollisesti mukaan kutsuttuja käyttäjiä kannattaa haastatella omana ryhmänään nimenomaan käyttäjänäkökulmasta.
- Käytettäessä sisäpiiri-ulkopiiri-rakennetta, vastuuhenkilöt kutsutaan sisäpiiriin viimeisenä.
- Aivan viimeiseksi haastatellaan tilaaja, sillä palaveri on koolla hänen huolensa vuoksi.

Jos kysymyksessä on hyvin suuren joukon suunnittelupalaveri, jokaisen henkilön haastattelemisen veisi tavattomasti aikaa ja todennäköisesti turhauttaisi osanottajia. Jokaisen huomioiminen on näistä vaikeuksista huolimatta tärkeää, onhan dialogissa kysymys kuulemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Niinpä verkostokonsultit voivat suurissa suunnittelupalavereissa, joko

- organisoida pienryhmiä ja pyytää näitä keskustelemaan haastattelukysymyksistä tai
- kysellä ulkopiiriltä, haluaako joku lisätä sellaista, mitä ei tullut sisäpiirissä esiin.

Pienryhmiä käytettäessä ryhmää pyydetään tekemään toisille tiivistys, jotta asiat eivät jäisi vain sen rikkaudeksi.

Ulkopiiriläisiä voidaan aktivoida Tulevaisuuden muistelua käytettäessä esimerkiksi kysymällä, muistavatko he jotain, mitä sisäpiirissä ei muistettu – ja tämän voi tehdä jokaisen sisäpiiriryhmän haastattelun jälkeen. Jos kyseessä on ennakointi havaintojen pohjalta kartoitussdialogissa, ulkopiiriläisiltä kysytään vastaavasti täydennyksiä sisäpiiriläisten esiin tuomiin seikkoihin.

Huomioidakseen suurissa suunnittelupalavereissa myös ne tahot, joilla ei ole ”edustusta” sisäpiirissä, verkostokonsultit voivat pyytää erityisesti näitä henkilöitä nostamaan lopuksi esiin ajatuksia käydystä keskustelusta.

Jos osanottajajoukko ei ole kovin suuri, sisäpiiriä ja ulkopiiriä voi käyttää ”reflektioivien ryhmien tapaan”. Ulkopiiriä pyydetään keskustelemaan sisäpiirin keskustelun herättämistä ajatuksista – kuitenkin niin, että he välttävät suoraa kommentointia. Kirjuri voi kirjata näitä ulkopiirin mietteitä valkotauluille. Haastattelija voi sitten jatkaa hetken kuluttua sisäpiirissä istuvien kanssa kysymällä heidän mietteistään – ja pyytämällä välttämään suoraa kommentointia. Ulkopiirille voi jälleen antaa puheenvuoron ja pyytää pohtimaan kuulemaansa.

Kirjaaminen tapahtuu pitkälti samoin kuin asiakaspalavereissakin. Jos on käytetty teemoittajia, heidän apuaan tarvitaan erityisesti siirryttäessä keskusteluun suunnitelmasta.

3.3.4 Keskustelussa kootaan suunnitelma seuraavista askelista

Dialogin jälkeisessä keskusteluosuudessa tehdään yhteenvetoa ja päätöksiä. Tälle suunnitelman tekovaiheelle sovitaan jo palaverin alussa riittävästi aikaa, esimerkiksi puoli tuntia. Dialogista siirrytään suunnitelman tekoon mahdollisimman selkeästi. Kyseessä on yhteistyösuunnitelmista sopiminen käydyn dialogin pohjalta.

Palaverin tilaaja astuu suunnitelman koontivaiheessa aktiiviseen rooliin verkostokonsulttien rinnalla ja yhdessä he rohkaisevat osallistujia poimimaan käydyttä dialogista ja sen julkisista kirjauksista olennaisia kohtia toimeenpantaviksi. Verkostokonsultit voivat myös vaihtaa tehtäviään intensiivisen dialogivaiheen jälkeen haastattelijan vetäytyessä kirjaamaan ja kirjaajan ryhtyessä keskusteluttamaan osallistujia suunnitelmasta.

Vaikka lähiajan suunnitelman kokoamisesta vastaa pääosin palaverin tilannut henkilö, kannattaa konsulttien varautua siihen, että heidän on oltava aktiivisessa roolissa myös suunnitelmaa tehtäessä. Palaverin lopussa tehtävän suunnitelman laatiminen voidaan aloittaa keskustelemalla tilaajan ja asiakkaan kanssa, siten että muut osallistajat täydentävät ja kommentoivat suunnitelmaa. Tavoitteena on, että asiakas tai tilaaja ei jää palaverin jälkeen ”yksin”.

Tulevaisuuden muistelu -verkostopalavereissa aikamuoto muuttuu takaisin tähän päivään sen jälkeen kun kaikki osallistujat on haastateltu ja on aika tehdä yhteenveto. ”Nyt aikamatkamme tulevaisuuteen on päättynyt ja palaamme takaisin tähän päivään.” Reaaliaikaan paluuta voidaan korostaa esimerkiksi vaihtamalla osallistujien istumapaikkoja. Tulevaisuuteen sijoitettu päivämäärä poistetaan.

Verkostokonsultit auttavat osallistujia palauttamaan mieleen, mitä he dialogissa ääneen ajattelivat, ja kyselevät, voisivatko he ottaa toteuttaakseen niitä tekoja, joita olivat siinä pohdiskelleet. Osallistujia ei kuitenkaan ”sidota” seikkoihin, joita he ajatuskokeissaan ilmaisivat, vaan he voivat hyvin myös muuntaa ja täydentää niitä kuultuaan kaikkien puheenvuorot ja käytyään sisäisiä dialogejaan.

Konsultti (kirjuri) tekee yhteenvedon julkisista muistiinpanoista toistamalla mitä on tullut esiin ja tarkistaa osallistujilta onko asiat kirjattu oikein. Tarvittaessa kirjuri korjaa virheet. Lisäyksiä voi tehdä, jos joku niitä esittää. Samalla saadaan esille alustava suunnitelma. Kohta ”teot” sekä ”mikä sai huolesi vähene-mään” sisältää jo suunnitelman avainkohdat.

Jos suunnittelupalaverissa on käytetty teemoittajia, he tuovat esiin havaintojaan kertyneistä teemoista. Osallistujia pyydetään pohtimaan dialogissa esiin tulleita seikkoja esimerkiksi pareittain. Osallistujat täydentävät ja kommentoivat tilaajan esittämiä seikkoja ja heitä voidaan pyytää korostamaan juuri niitä, jotka heidän mielestään on erityisen tärkeää sisällyttää suunnitelmaan. Suuren joukon suunnittelupalavereissa tämä tehtävä kannattaa antaa pienryhmille.

Jotta palaveri edistää selkeyttä ja realistista toiveikkuutta, osallistujien tulisi sen lopuksi tietää mitä kukin tekee kyseisessä asiassa seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa. On myös hyvä sopia kuka/ketkä/miten/milloin koordinoivat suunnitelman toteutumista ja kuka/ketkä/miten/milloin työstävät niitä julkisiin muistiinpanoihin kirjattuja asioita, joista ei nyt ehditty sopia.

Alussa sovitut säännöt ja lopussa sovittava konkreettinen etenemissuunnitelma luovat selkeyttä osallistujien jatkotyöskentelylle.

Konsultit korostavat, että tehdyn suunnitelman toteuttaminen riippuu jokaisen teoista. Verkostokonsultit eivät ole vastuussa yhteistyön koordinoinnista ja suunnitelman toteutumisesta palaverin jälkeen. Heidän osuutensa päättyy palaverin päättyessä.

Verkostokonsultit kysyvät suunnitelmaa tehtäessä tilaajalta tarvitaanko osallistujien kokoontumista pienemmissä ryhmissä lähiaikoina uudelleen. Tarvittaessa sovitaan ”tapauskohtaisen työryhmän” kokoontumisesta.

Suunnitelman toteutumisen kannalta on tärkeää tukea sitoutumista ja luottamusta. Konsultti voi esimerkiksi kysyä: ”Onko tämä nyt sellainen suunnitelma, että kaikki voivat siihen sitoutua?” Hän voi myös muistuttaa henkilöille muistiinpanojen pohjalta, mitä tämä ”muistelllessaan” totesi tehneensä, ja tiedustella, voiko hän todellakin tehdä tuon.

Myös suunnittelupalaverien tavoitteena on henkilökohtaisesti uskottava toiveikkuus, ja tämän vuoksi on tärkeää, että kukin osallistuja voi uskoa toteuttavansa dialogissa esiin tuomiaan tekoja. Niinpä verkostokonsultit varmistavat kysymyksillään, ovatko suunnitelman osat sellaisia, joihin itse kukin voi sitoutua.

Vaikka suunnittelupalaverissa olisi tarkasteltu jopa kolmen vuoden aikajännettä tai pitempääkin (sitä edellä kuvattuun tapaan jaksottaen), konkreettisen suunnitelman ydin koostuu seuraavista askelista: mitä kukin tekee seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa. Käyttäjryhmä tarkastelee suunnitelmaa käyttäjänäkökulmasta. Tuottajat saavat arvokasta tietoa suunnitelmien täsmentämiseksi.

Suunnittelupalaverien tuottamat, konkreettiset teoista koostuvat suunnitelmat tulee usein viedä tavalla tai toisella kyseisen organisaation, yhteisön tai hankkeen virallisempiin suunnitelmiin. Palaverissa tulee sopia siitä, kuka tai ketkä pitävät huolen tästä. Jos kysymyksessä on kartoitusdialogi, seuraavat askeleet riippuvat tietenkin siitä, löytyikö toiminnalle yhteistä teemaa vai ei. Jos ei löytynyt, asioiden voi antaa raueta. Jos yhteinen teema löytyi, hyvä vaihtoehto on sopia sen kehittämisestä teemadialogissa tulevaisuutta muistellen.

Suunnittelupalaverin lopussa työskentelyn vetovastuu siirtyy verkostokonsulteilta palaverin tilanteelle työntekijälle ja organisaation, yhteisön tai hankkeen vastuuhenkilöille. Johdon edustajaa/edustajia pyydetään pohtimaan ääneen, mitä

kuulemastaan he ovat pitäneet erityisen tärkeänä. Joskus käytetään johdon edustajien ryhmää, joka käy julkisen keskustelun dialogissa esiin tulleista seikoista ja niiden viemisestä eteenpäin. Verkostokonsultit voivat auttaa tällaista pohdintaa kysymyksin.

Kun kaikki keskeisimmät asiat on saatu sovittua, kertaavat konsultit vielä, että asiat on ymmärretty ja kirjattu oikein. Jatkotyöskentelyn kannalta on tärkeä varmistaa seuraava askel. Konsultit auttavat muita sopimaan siitä kuka tekee mitä, milloin, kenen kanssa, kuka seuraa ja koordinoi suunnitelman toteutumista. ”Miten tässä asiassa nyt sitten edetään, kuka ottaa tämän jutun hoitaakseen, kutsuakseen koolle?”

On tärkeää, että palaverin lopussa työskentelyn vetovastuu siirtyy verkostokonsulteilta palaverin tilanneelle työntekijälle. Konsultit antavat loppupuheenvuoron tilaajalle, jonka tehtävä on kertoa miten jatkossa edetään. Tilaaja ja asiakas kuvaavat oman käsityksensä suunnitelmasta ja seuraavasta askeleesta.

Jos on muodostettu työryhmä jatkotyöskentelyä varten, he kertovat, mitä tekevät seuraavaksi. Voi olla hyvä sopia esimerkiksi että työryhmä tuo tietyn määräajan päästä muille toimijoille oman ehdotuksensa, jota arvioidaan joukolla.

3.3.5 Sopimukset

Palaverin lopussa päätetään toimista, joihin ryhdytään. Niin ikään päätetään, mitä palaverin aikaisille kirjauksille tehdään: kuka laatii niiden pohjalta muistion ja toimittaa sen osallistujille. Asiakaspalaverin lopussa sovitaan usein seurantalaverista, joskus myös suunnittelupalaverissa.

Osallistujat sopivat myös, kuka tai ketkä koordinoivat työskentelyä jatkossa, tarvitaanko kenties työryhmiä tai vastaavia ja päättävät pidetäänkö asiassa seurantalaveria. Työn- ja vastuunjaon selkiinnyttämisen lisäksi tämä edistää sitoutumista. Palaverissa on ehkä suunniteltu toimenpiteitä, jotka edellyttävät neuvotte-luja esimiesten tai muiden päättävien tahojen kanssa. On tärkeää sopia selkeästi, ketkä vievät nuo asiat päätettäväksi ja missä aikataulussa.

3.3.6 Palautteen ja tutkimusdatan kerääminen

Palaverin viimeisenä vaiheena verkostokonsultit pyytävät osallistujia antamaan kirjallista palautetta ja jakavat tätä varten lomakkeet, jotka pyydetään täyttämään paikan päällä. Lomakkeet täytetään nimettöminä. Palautelomakkeet löytyvät Liitteestä 3. Verkostokonsultit huolehtivat siitä, että kaikki täyttävät itse oman palautteensa. Joskus etenkin nuoret pyrkivät täyttämään lomakkeita yhdessä. Tämä voi estää henkilökohtaisen mielipiteen esiintuloa. (Ks. luku 7 Lasten ja nuorten kanssa työskenteleminen). Konsultit jakavat myös muun tutkimusmateriaalin Ennakointidialogien laadun tarkkailemiseksi ja kehittämiseksi.

Verkostokonsultit keräävät palaute- ja tutkimusaineiston toimitettavaksi verkostotyön koordinaattorille. He hyvästelevät tilaajan ja osallistajat.

Joskus verkostokonsultit käyvät aivan viimeiseksi ja ennen hyvästejä muutama sanan reflektiokeskustelun osallistujien, etenkin asiakkaan tai perheenjäsenen kanssa. He kysyvät, oliko turvallista vai outoa pohtia asiaa sillä tavalla kuin palaverissa tehtiin ja millainen heidän tunnelmansa on nyt, palaverin päätyttyä. Verkostokonsulttien on kuitenkin annettava selvästi ymmärtää, etteivät he osallistu palaverissa sovitun suunnitelman toteuttamiseen. Jos sama konsulttipari halutaan myös seurantapalaveriin, he ovat vastuussa ainoastaan siinä käytävästä dialogista. Aivan loppuksi tilaaja kiittää osallistujia heidän avustaan hänen huolensa huojentamiseksi.

3.4 Jälkitoimet

4

Jälkitoimien merkitys dialogisuudelle: Pyrkimyksenä on, että osallistujat poistuvat palaverista toiveikkaampana kuin siihen tulivat. Tätä tukee ennen kaikkea kokemus kuulluksi tulemisesta ja tieto siitä, mitä itse tekee ja mitä muut tekevät seuraavaksi ja kenen tai keiden kanssa. Jos suunnitelma jää vain puheiksi, hyvänkin palaverin tunnelma haihtuu pian ja tilalle voi hiipiä epäluottamus yhteistoimintaan. Verkostokonsulttien vastuu asioiden käsittelystä päättyy palaveriin, mutta viimeetöikseen he huolehtivat siitä, että osallistujat sopivat selkeästi jälkitoimista.

Verkostokonsulttien tehtäviin kuuluu myös palautteen ja muun tutkimustiedon hankkiminen ennen kuin osallistujat poistuvat. Jälkitoimiin kuuluu myös konsulttien reflektio keskenään ja konsulttitovereiden ja koordinaattorin kanssa. Ennakointidialogeja ja omaa oppimista kehitetään yhdessä ja saadun palautteen pohjalta.

3.4.1 Muistion laatiminen ja toimittaminen osallistujille

Verkostopalaverin tilaajana toimivan työntekijän tehtävänä on huolehtia palaverissa tuotetuista kirjauksista. Jos on käytetty valkotaulua, kirjaukset saa helposti taltioitua valokuvaamalla jatkotyöstöä varten. Tilaaja tai sovittaessa joku muu palaveriin osallistuneista kirjoittaa kirjauksista tiiviin muistion, joka toimitetaan kaikille osallistujille. Lähtökohtana on, että muistion tekijä on joku palaveriin osallistuneista, jotta siitä tulee asianmukainen ja kokouksen kulkua vastaava. Näin salsapitovelvollisuuskään ei muodostu ongelmaksi.



Palaverin muistioon kirjataan

- aika, paikka ja osallistujat
- aiheena ollut huoli/teema (kutsukirje liitteenä)
- tehdyt sopimukset
- mahdollisesti sovitut kokoukset (kuka koollekutsuja, milloin pidetään, ketä kutsutaan paikalle jne.)
- kuka toimii verkoston koordinaattorina jatkossa
- mitä seurantapalaverin pitämisestä sovittiin sekä mahdollisen seurantapalaverin ajankohta.

Kaikkea tauluille kirjattua ei kirjoiteta muistioon, ainoastaan suunnitelma, jonka toteutumista on tarkoitus seurata. Muistio toimitetaan kaikille osallistujille. Alkuperäiset kirjaukset jäävät asiakkaalle tai tilaajalle.

3.4.2 Hallinnollisia päätöksiä koskevat neuvottelut

On sovittava selkeästi siitä, kuka vie päätettävät asiat asianomaisille tahoille ja ketä nämä ovat, jotta asiat eivät jää vaille kantajaa. Mahdollisia työryhmiä perustettaessa on myös sovittava selkeästi siitä, kuka huolehtii.

Verkostokonsultit eivät ole vastuussa näiden jälkitoimien toteutumisesta, vaan ainoastaan siitä, että niistä sovitaan selvästi ennen palaverin päättymistä.

3.4.3 Konsulttien reflektiokeskustelu

Verkostokonsulttipari käy palaverin jälkeen reflektiokeskustelun edistääkseen keskinäistä oppimista ja Ennakointidialogien laadun jatkuvuutta ja kohenemista. Keskustelun tehtävä on sekä intensiivisen prosessin aikana muodostuneiden emootioiden ”purkaminen” että hahmoa etsivien ajatusten ja syntyneiden oivallusten saaminen yhteiseen kehittelyyn. Erityisesti asiakaspalaverit ovat hyvin intensiivisiä ja verkostokonsultit tarvitsevat ”purkukeskustelun” sekä opetusten pohdinnan. Mitä asiakaspalaveri opetti, minkä koimme toimineen hyvin, mikä näyttäisi vaativan parannettavaa?

Konsulttipari kirjaa huomioitaan ja oivalluksiaan keskusteltavaksi verkostotyön koordinaattorin ja konsulttikollegoiden kanssa.

3.4.4 Palaverin oppien jakaminen muille verkostokonsulttien tapaamisessa

Verkostotyön koordinaattori huolehtii Ennakointidialogien laadun kehittymisestä koulutuksen, yhteisten reflektioiden, palautteen ja tutkimustiedon avulla. Yhteisissä reflektioivissa dialogeissa verkostokonsulttien kesken pohditaan kokemuksia ja niiden antamaa oppia. Koska jokaisen yksilön oppiminen riippuu yhteisestä toiminnasta, keskustelut ovat rakentavia vaikka löydettäisiinkin puutteita ja korjattavaa. Pohdinta keskittyy konsulttien toimintaan, eikä osanottajien, kuten perheiden, organisaatioiden tai hankkeiden, asioita puida. Palaveriin mahdollisesti osallistuneet seuraajat arvioivat myös ainoastaan verkostokonsulttien työskentelyä. Huomion kiinnittäminen vain verkostokonsulttien työskentelyyn koskee myös mahdollisia seuraajia. Seuraajien ohjeita luvussa 4.

Verkostokonsulttien koulutus alkaa palaverien seuraamisella, josta he siirtyvät vähitellen kirjaajiksi ja haastattelijoiiksi, aluksi ohjaajan kanssa ja vihdoin opiskelijoiden muodostamina pareina. Jokaisessa vaiheessa he osallistuvat palaverien reflektiokokouksiin (ks. lähemmin luvusta 4).

Ennakointidialogien laadun kehittyminen edellyttää sekä yksilöiden kehittymistä verkostokonsultteina että yhteisön kehittymistä toisiaan tukevana verkostona, ja nämä puolet liittyvät toisiinsa. Kyse on keskinäisestä tuesta ja dialogisen kulttuurin kehittamisestä.

3.4.5 Palautteiden ja tutkimusaineiston käsittely

Tutkimustieto on keskeistä dialogisten käytäntöjen kehittymiseksi. Palautteen ja muun tutkimusaineiston hankinta ei tähtää ensisijaisesti ”todisteluun” toisille, vaan opiksi itselle; mikä toimii, mikä ei toimi, mihin on tärkeää suunnata lisää huomiota, mikä yllättää, mikä vastasi ennakoiteja.

Verkostokonsultit täyttävät perustietolomakkeen sivun 2 (ks. Liite 3) ja toimittavat sen yhdessä täytettyjen palautekaavakkeiden sekä mahdollisen muun tutkimusmateriaalin kanssa koordinaattorille. Tutkimustiedolla kehitetään Ennakointidialogien laatua, ja sitä käytetään verkostotyön koordinaattorin järjestämisessä pohdintoissa tärkeänä osana oman toiminnan tarkastelua. Siksi palautetta ja muuta tutkimusaineistoa tulisi kerätä jokaisessa asiakaspalaverissa. Verkostotyön koordinaattori puolestaan vastaa datan toimittamisesta analysoitavaksi ja analyysin tulosten tuomisesta sekä verkostokonsulttien että johdon pohdittavaksi.

3.4.6 Mahdolliseen seurantalopalaveriin osallistuminen

Verkostokonsulttien vetämiä seurantalopalavereja järjestetään useimmiten vain **asiakaspalaveri**den jälkitöinä, harvemmin suunnittelupalaveriiden tiimoilta. Seurantalopalaveri järjestetään sovittun ajan kuluttua samalla osallistujajoukolla. Seurantalopalaverin tarkoitus on tukea dialogin ja työskentelyn koordinaation jatkuvuutta sekä ensimmäisessä palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumista. Tämä suunnitelma toimii seurantalopalaverissa keskustelun pohjana.

Seurantalopalaveri voidaan järjestää ilman verkostokonsultteja tai heidän avullaan. Verkostokonsulttipari voi olla sama tai toinen kuin edellisessä palaverissa.

Seurantalopalaverin avaa tilaaja kertomalla lyhyesti milloin ensimmäinen palaveri pidettiin, mitä asioita tuolloin käsiteltiin ja millaisia suunnitelmia tehtiin. Tilaaja luovuttaa puheenvuoron ja jatkon verkostokonsulteille, jotka kertovat seurantalopalaverin etenemistavan, eli ajankäytön, esittävät kysymykset ja julkisten kirjausten käytön. Ensimmäisen palaverin kirjaukset voivat olla nähtävillä, mutta niitä ei käydä yhdessä läpi kohta kohdalta. Seurantalopalaveri pyrkii tukemaan hyvää yhteistoimintaa, ja siksi tarkastelun päähuomion saavatkin seikat, jotka ovat vieneet asioita eteenpäin, myös yllättävät ja uudet, suunnitelmaa tehtäessä näkymättömissä olleet seikat. Konsultit tukevat keskinäisesti arvostavaa tunnelmaa.

Konsultit kiinnittävät huomiota työskentelyn tunnelmatekijöihin samalla tavalla kuin ensimmäisessäkin palaverissa. Seurantalopalaveriin pätevät samat periaatteet kuin ensimmäiseen verkostopalaveriin. Haastattelukierroksen jälkeen sovitaan keskustellen jatkotyöskentelystä.

Seurantalopalaverissa voi selkeyden vuoksi olla tarpeen erottaa puhuminen ja kuuntelu samaan tapaan kuin asiakaspalaverissa. Tästä sovitaan tilaajan kanssa. Seurantalopalaverin lopulla sovitaan jatkotyöskentelystä.

Verkostokonsulttien kysymyksiä seurantapalaverissa:



Mitä ilahduttavaa kehitystä (tässä asiassa) on tapahtunut edellisen palaverin jälkeen?

- ◆ Mistä haluat kiittää itseäsi? Missä olet onnistunut?
- ◆ Mistä (tähän asiaan liittyvistä asioista) haluat kiittää muita läsnä olevia?

Oletko kokenut jotain yllätyksiä näissä asioissa?

- ◆ Myönteisiä
- ◆ Kielteisiä

Onko jotain tässä asiassa ilmennyt huolestuttavaa kehitystä asiakaspalaverin jälkeen. (Jos tulee esiin vahva selkeä huolenaihe, niin tehdään lyhyt asiaan keskittyvä tulevaisuuden muistelu asiakkaan kanssa.)

Mitä nyt kannattaa tehdä (tässä asiassa), ja mitä sinä itse erityisesti voit tehdä?

Sovitaan jatkotoimista (suunnitelma + sopimukset kirjataan ja jaetaan osallistujille).

Jos puhuminen ja kuuntelu on erotettu, verkostokonsultti voi kysyä kultakin haastateltavalta kysymyksen kerrallaan tai vaihtoehtoisesti kysymykset 1–2 peräjälkeen ja tämän jälkeen vaihtaa haastateltavaa. Kysymys 3 kysytään jokaiselta erikseen/vuorollaan. Haastattelukierroksen jälkeen sovitaan keskustellen jatkotyöskentelystä. Seurantapalaveria tarvitaan harvemmin suunnittelupalavereiden jälkeen. Jos sellainen järjestämisestä on kuitenkin sovittu ja seurantapalaveria vetämään toivotaan verkostokonsultteja, heidän tehtävänä on auttaa osallistujia suuntautumaan yhdessä eteenpäin. Taaksepäin suuntautuva tarkastelu on hyödyllinen ainoastaan, jos se auttaa ottamaan seuraavat askeleet eteenpäin.

Seurantapalavereilla koetetaan tukea suunnitelmien toteutumista ja tätä kautta keskinäiseen luottamukseen pohjautuvan dialogisen toimintakulttuurin voimistamista. Suunnitelmien toteutuksen valvominen ei ole päätarkoitus, sillä näkyviin pitäisi saada myös yllättävät ja uudet, suunnitelmaa tehtäessä näkymättömissä olleet seikat.

Verkostokonsulttien kysymykset ovat esimerkiksi tällaisia:



Mistä haluaisitte kiittää toimijoita, mitkä teot ovat vieneet asiaa eteenpäin?

- ◆ Mitä olet itse tehnyt, missä olet onnistunut viemään asioita eteenpäin?

Mitä myönteisiä yllätyksiä koettiin ja mitä ne opettivat vastaisen varalle?

Mitä ikäviä yllätyksiä koettiin ja mitä ne opettavat vastaisen varalle?

- ◆ Mitkä ovat olleet sinulle erityisen opettavaisia kokemuksia?

Mitä olisi tärkeää tehdä seuraavaksi ja mitä juuri sinä teet asian viemiseksi eteenpäin?

Mitä seuraa, jos teet sen?

3.5 Pysäyttävät palaverit

3.5.1 Pysäyttävä asiakaspalaveri

Rajuja avioerokriisejä tai huoltajuuskiistoja ei tule käsitellä laajoissa monitoimijaisissa verkostopalavereissa. Moniäänisyyttä tarvitaan kuitenkin myös näissä tilanteissa, johtaahan kiistojen kärjistymisen usein siihen, että näköalat kaventuvat aina lukkiutumiseen asti ja vastavuoroisuus vaihtuu monologisiin yrityksiin saada oma kanta toistenkin kannaksi.

Pysäyttävän asiakaspalaverin vaiheet ovat periaatteessa samat kuin Ennakointidialogeissa yleensä: Tilausvaiheessa määritellään palaverin teema ja osallistujat ja pohditaan muun muassa, mihin palaverivaiheisiin lapset osallistuvat. Valmisteluvaiheessa varmistetaan osallistujat, toiminnan vaiheistus ja käytännön järjestelyt; konsultit valmistelevat oman toimintansa. Varsinainen palaveri on hyvin strukturoitu, jotta kaikille varmistetaan tasapuoliset mahdollisuudet puhua ja kuunnella. Palaverissa pyritään konkreettiseen, lukkiutumista helpottavaan suunnitelmaan. Jälkityöt liittyvät tuon suunnitelman toteuttamiseen ja mahdolliseen seurantaan.

Verkostokonsultit tukevat pääsyä umpikujasta suuntaamalla kysymyksillään osallistujien huomion heidän tekojensa ennakoituihin seurauksiin paitsi itselle, myös toisille, huoltajuuskiistoissa ennen kaikkea lapsille. Aiottujen seurausten ohella olisi suotavaa saada valoon myös ei-aiottuja seurauksia. Osallistujia pyydetään pohtimaan ääneen, mitä tapahtuu, jos asiassa ei tehdä mitään, mitä hän voisi tehdä tueksi ja hiukan toisin kuin aiemmin ja mitä noista teoista seuraa ja kenelle.



Havahduttavaan dialogiin liittyvät kysymykset ovat periaatteessa seuraavat¹:

1. Mitä tässä asiassa tapahtuu jos asialle ei tehdä mitään?
 - ♦ Mitä tapahtuu kolmansille osapuolille?
2. Mitä sinä voisit tehdä, jotta asiat menisivät myös kolmansien osapuolten kannalta parempaan suuntaan?
 - ♦ Mikä olisi samaa kuin tähän asti, mikä taas sopivasti toisin?
3. Mitä teoistasi seuraa, kuka/ketkä reagoivat ja miten?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit kuten tähän asti? Kuka/ketkä reagoivat ja miten. Saattaisiko seurata jotain, mitä et toivo? Kenelle/mitä?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit sopivasti toisin? Kuka/ketkä reagoivat ja miten?

Tällaiset kysymykset esitetään vuorollaan riidan osapuolille ja yhden puhuessa toiset kuuntelevat kommentoimatta. Kun kierros on käyty, osallistujia pyydetään pohtimaan, mitä he aikovat tehdä seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa, jotta päästäisiin turvallisesti eteenpäin.

¹ Nämä kysymykset sopivat myös kärjistyneiden tilanteiden työnohjaukseen. Alaluvussa 3.5.2 käsitellään menettelytapaa organisaatioiden, yhteisöjen, hankkeiden yms. kärjistyneessä tilanteessa.

Pysäyttävissä palaverissa ei ehkä päästä yhteisen toiminnan suunnitteluun. Tulos on hyvä, jos palaveri on havahduttanut miettimään tekojen seurauksia muutoinkin kuin ahtaasta riidan voittamisen näkökulmasta ja ottamaan huomioon kolmansia osapuolia eli sijoittamaan mielessään oma toiminta toimijoiden verkostoon. Seuraavat askeleet voivat olla kokoontumisia yhdessä tai erikseen.

Kiistat lasten huoltajuudesta erotilanteissa ja niiden jälkeen ovat joskus tavattoman repiviä ja saattavat haavoittaa lapsia. Suomessa tällaisia kysymyksiä käsittelevät lastenvalvojat. Vaikka Ennakointidialogien järjestäminen rajusti jakautuneissa tilanteissa sisältää suuria riskejä (esim. tarkastelu lukkiutuu kahteen yhä pahemmin yhteensovittamattoman tulevaisuuden umpikujaan), eräät rohkeat verkostokonsultit ovat kokeilleet toimintatavan muunnelmia näissäkin yhteyksissä - ja kehittäneet menestyksellisen mallin (ks. Summanen & Lappalainen, 2011).

Lastenvalvoja ilmaisee lasten hyvinvointiin liittyvän huolensa riiteleville vanhemmille ja kertoo toivovansa Ennakointidialogia, joka voisi auttaa pohtimaan turvallisempia tapoja jatkaa. Hän siis toivoo vanhempien apua: järjestäkäämme Ennakointidialogi, jota vetävät ulkopuoliset verkostokonsultit.

- Saatuaan suostumuksen lastenvalvoja tilaa palaverin.
- Ennen istuntoa vanhempien kanssa lastenvalvoja tai joku lapselle/lapsille tuttu työntekijä pitää vanhempien suostumuksella istunnon lapsen/lasten kanssa ja haastattelee hänet/heidät kysyen, mitkä seikat ilahduttavat ja mitkä seikat huolestuttavat. Tässä lasten kanssa käytävässä keskustelussa voidaan myös tehdä heidän kanssaan Tulevaisuuden muistelu. Sen toteuttavat verkostokonsultit.
 - ◆ Jos lapset ovat mukana palaverissa, eikä heitä ole haastateltu etukäteen, konsultit haastattelevat heidät joko poistumalla heidän kanssaan toiseen tilaan tai pyytämällä muita poistumaan haastattelun ajaksi.
- Kirjaukset lasten ilonaiheista ja huolista toimivat aineistona vanhempien kanssa pidettävään istuntoon.
- Vanhempien kanssa pidettävän istunnon aluksi lastenvalvoja ilmaisee huolensa eli istunnon teeman sekä palaverin tarkoituksen.
- Lastenvalvoja tuo esiin lasten terveiset eli heidän kanssaan pidetyn istunnon mietteet.
- Verkostokonsultit kuvaavat neutraalin tehtävänsä ja haastattelevat vanhemmat.
 - ◆ Mitkä seikat toiminnassanne on lapselle/lapsille hyväksi ja tukevat heitä tässä tilanteessa, joista nyt kannattaa pitää kiinni?
 - ◆ Mitä asiaa olisit valmis ratkomaan yhteistyössä lasten tilanteen parantamiseksi? (Esiin tulevat teemat kirjataan askelten aineksiksi).
 - ◆ Mitä sinä voisit tehdä lapsen tilanteen hyväksi, edistämiseksi, ja mitä siitä seuraa ennen muuta lapselle/lapsille, jos teet sen?



- Verkostokonsultit haastattelevat tilaajaan hänen toimintamahdollisuuksistaan eli kysyvät teoista, jotka hän voisi tehdä ja niiden ennakoituista seurauksista.
- Verkostokonsultit vetävät kokoavan keskustelun: kuka tekee mitä seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa. Tuo koonnos lapsia paremmin turvavista teoista muodostaa suunnitelman.
- Tilaaja kiittää osallistujia huolensa huojentamisesta ja päättää tilaisuuden.

3.5.2 Pysäyttävä suunnittelupalaveri kärjistyneessä tilanteessa

Joskus voi kesken tulevaisuutta muistelevan suunnittelupalaverin ilmetä organisaation, yhteisön tai hankkeen sisällä kyteviä vahvoja ristiriitoja tai jännitteitä, jotka ovat jääneet piiloon kaikesta valmistelusta huolimatta. Tämä saattaa näkyä esimerkiksi siten, että jotkut osanottajat ovat jyrkän haluttomia eläytymään hyvään tulevaisuuteen ja haluavat sen sijaan puida ongelmia, kärhämöiden värittämää mennyttä tai ajankohtaista riitaa. Ketään ei saa väkisin dialogiseksi, joten verkostokonsulttien kannattaa harkita, pitäisikö palaveri sittenkin toteuttaa toisin. Kohdattessaan tällaisen tilanteen, verkostokonsultit pitävät julkisen reflektion eli keskustelevat keskenään toisten kuullen huomioistaan ja vaihtoehtoistaan.

Tarjolla on mahdollisuus toteuttaa havahduttava dialogi samaan tapaan kuin kärjistyneissä asiakastilanteissa. Tämän toimintatavan ytimenä on saada kunkin osallistujan huomio kiinnittymään omien tekojen mahdollisiin, ei-aiottuihinkin, seurauksiin toimijaverkostossa ja tarjota jokaiselle mahdollisuus kuulla toisten vastaavat ennakkoinnit. Katseen suuntaamisella omien tekojen mahdollisiin seurauksiin pyritään ehkäisemään muutosvaatimusten suuntaamista yksipuolisesti toisiin. Vaatimus toisten muuttumisesta vaihtuu kysymykseksi siitä, mitä kannattaa tehdä itse, jotta tuo toivottu muutos tapahtuu ja kuka muu, kuin juuri se, jonka muuttumisesta tavoittelee, reagoi noihin tekoihin ja miten.



Kärjistyneissä tilanteissa verkostokonsulttien on pyrittävä erottamaan puhuminen ja kuuntelu erityisen määrätietoisesti, jotta tilanne ei riistäydä syyttelyksi ja monologiseksi debatiksi. Peruskysymykset havahduttavassa dialogissa ovat:

1. Mitä tässä asiassa tapahtuu jos sialle ei tehdä mitään?
2. Mitä sinä voisit tehdä myönteisten muutosten hyväksi?
3. Mitä seuraa, jos teet tuon teon/nuo teot, kuka/ketkä reagoivat ja miten?



Pysäyttävässä suunnittelupalaverissa verkostokonsultit voivat kysyä esimerkiksi:

1. Mitä tässä riidanalaisessa asiassa tapahtuu jos asialle ei tehdä mitään?
 - ♦ Mitä tapahtuu kolmansille osapuolille jos asialle ei tehdä mitään, eli henkilöille, jotka eivät ole suoranaisia osapuolia?
2. Mitä sinä voisit tehdä, jotta asiat menisivät myös kolmansien osapuolten kannalta parempaan suuntaan?
 - ♦ Mikä olisi samaa kuin tähän asti, mikä taas sopivasti toisin?
3. Mitä teoistasi seuraa, kuka/ketkä reagoivat ja miten?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit, kuten olet toiminut tähän asti? Kuka/ketkä reagoivat ja miten. Saattaisiko seurata jotain, mitä et toivo? Kenelle/mitä?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit sopivasti toisin? Kuka/ketkä reagoivat ja miten?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on auttaa osallistujia ilmaisemaan huolensa. Toinen kysymys myötäilee heidän toivettaan myönteisestä muutoksesta, mutta kääntää samalla huomion henkilön omaan toimintaan. Kolmas kysymys auttaa henkilöä pohtimaan tekojensa seurauksia toimijoiden verkostossa.

Kirjaava verkostokonsultti varmistaa puhujalta, onko hänen ilmaisunsa kirjattu riittävän oikein. Näin puheenvuoroista kertyy sekä kuultu että kirjattu ääni.

Lopuksi käydään keskustelu: Mitä itse kukin tekee seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa. Jos näkemykset tarvittavista teoista osoittavat enemmän tai vähemmän samaan suuntaan, osallistujilta kysytään, millä tavoin tuota yhteistä suuntaa voisi voimistaa – olisiko esimerkiksi tarpeen muodostaa työryhmä viemään asioita eteenpäin, järjestää toinen suunnittelupalaveri vaikkapa hyvää tulevaisuutta muistellen tai muutoin edistää löytynyttä yhteisempää suuntautumista. Jos näkemykset taas ovat edelleen kärkevästi erisuuntaisia, osallistujilta kysytään, millaiset toimet voisivat edesauttaa yhteisemmän suunnan löytymistä – tarvitaanko esimerkiksi henkilökohtaisia keskusteluja, aloiteryhmiä, lisää tekojen seurausten ennakointeja tai muuta sellaista.

Verkostokonsultit tekevät selväksi, että he ovat käytettävissä ainoastaan erityyppisten Ennakointidialogien vetäjinä, eivät työnohjaajina tai muina vastaavina prosessin osallisina.

4 Palaverin seuraajana toimiminen

Verkostokonsulttikoulutukseen kuuluu palaverien vetäminen sekä niiden seuraajana toimiminen. Konsulttiopiskelijat osallistuvat palavereihin oppijan roolissa. Seuratessaan palavereita he tekevät havaintoja ja huomioita palaveria vetävien konsulttien toiminnasta ja palaverin kulusta omaa oppimistaan silmällä pitäen. Konsulttiopiskelijat eivät siis ole palaverissa arvioimassa asiakkaiden/perheiden tilanteita tai toimintaa eivätkä liioin arvioimassa, toimivatko palaveria vetävät konsultit tilanteissa ”oikein tai väärin”. Vaikka verkostokonsulttien toiminnalle on tietyt ohjenuorat, jokainen palaveri on ainutlaatuinen, ja palaveria seurattaessa sitä yhdessä refleктоitaessa pohditaan, onnistuttiinko luomaan toimijoiden kanssa dialoginen tila ja mitä tuo ainutlaatuinen kohtaaminen erityisesti opetti.

Jos on kysymys asiakaspalaverista, ylimääräisistä seuraajista on aina kysyttävä asiakkaan/perheen lupa. Jos on kysymys koululuokan tapaisesta pienyhteisöstä, tarvitaan vastuuhenkilön lupa. Suunnittelupalavereiden seuraamiseen tarvitaan organisaation/hankkeen/yhteisön päätösvaltaisen vastuuhenkilön lupa. Lupa hankitaan jo ennen palaverin järjestämistä. Ennen varsinaisen palaverin aloitusta paikan päällä on syytä vielä varmistaa sopiiko opiskelijaseuraajien osallistuminen palaveriin. Myös palaverin seuraajat esittelevät itse itsensä osallistujille ja kätelevät kaikki osallistujat sekä kertovat miksi ja millaisesta roolista käsin osallistuvat palaveriin.

Seuraaja/opiskelija voi seurata palaverissa muun muassa seuraavia asioita:

1. Palaverin avaus ja merkitys palaverin kulun kannalta

Haastattelijan työskentely

- ◆ Tulevaisuuteen meneminen/nostaminen
- ◆ Tulevaisuudessa pysyminen

Kirjaajan työskentely

- ◆ Kirjaukset ja puhuttu/sanottu
- ◆ Kirjausten selkeys
- ◆ Kirjausten ymmärrettävyys (ymmärretäänkö vielä palaverin jälkeenkin)
- ◆ Kirjausten tuki haastattelijalle

Konsulttien parityöskentely

- ◆ Vaikutus palaverin kulkuun ja tunnelmaan

2.

Hyvä tulevaisuus -osio tulevaisuuden muistelussa

- ◆ Osallistujien omien tekojen esiintulo
- ◆ Osallistujien tukitoiveiden esiintulo
- ◆ Osallistujien huoltien käsittely ja niiden väheneminen
- ◆ Mahdollisen ulkoringin huomioiminen

3.

Kysyttiinkö tarkentavia kysymyksiä, kuten:

- ◆ Milloin?
- ◆ Mistä huomasit?
- ◆ Mikä erityisesti sai sen aikaan?
- ◆ Mitä itse teit?

Esitettiinkö apukysymyksiä tekojen täsmentämiseksi, esim.:

- ◆ Palaverin tarkoituksen tukeminen
- ◆ Ilahduttavat asiat
- ◆ Teot, joista ylpeitä
- ◆ Kiitokset

Suunnitelman laatiminen ja jatkosta sopiminen

- ◆ Edellä mainittujen asioiden esiintulo
- ◆ Keskeisten asioiden esiin tulo
- ◆ Yhteenveto-osuus/sujuvuus, napakkuus
- ◆ Suunnitelman konkreettisuus

4.

Sitoutuminen: Onko suunnitelma sellainen johon osapuolet voivat sitoutua

- ◆ Osallistujilla mahdollisuus tarkistaa suunnitelma
- ◆ Sovitaan jatkotyöskentelyn koordinoijasta
- ◆ Sovitaan ketkä tekevät ja mitä
- ◆ Sovitaan kokoonnutaanko vielä tällä porukalla
- ◆ Sovitaan seurantapalaverista

5.

Palaverin tunnelma

- ◆ Oliko toiveita herättävä, mutta kuitenkin realistinen
- ◆ Kuultiinko kaikkien äänet (erityisesti lapset/nuoret)
- ◆ Minkälaisia sisäisiä dialogeja seuraajana/opiskelijana heräsi
- ◆ Tukiko konsulttien toimiminen, kohtaaminen, oleminen, vuorovaikutus palaveriin osallistuneita.

Seuraaja/opiskelija kertoo palaverin jälkeen konsulteille havainnoistaan. Seuraaja/opiskelija ja konsultit miettivät yhteisessä reflektiossa, mikä tilaisuudessa ja siihen valmistautumisessa meni hyvin ja mitä voisi vielä kehittää.

5 Lasten ja nuorten kanssa työskentely

Lasten ja nuorten kanssa työskenneltäessä tulee erityisesti kiinnittää huomiota tilanteen rakenteeseen ja tunnelmaan. Tilanne on pyrittävä luomaan mahdollisimman turvalliseksi. Tätä edistää selkeä ja rauhallinen kättely- ja esittäytymiskierros; kuka kukin on ja miten liittyy käsiteltävään asiaan. Samoin sitä edistää konsulttien kertomus palaverin kulusta, esitettävistä kysymyksistä ja omasta roolistaan. Ulkoisia häiriötekijöitä, kuten melua ja rauhatonta liikuskelua, on pyrittävä välttämään.

Palaveriin kannattaa varata pientä tarjottavaa, esimerkiksi mehua ja keksejä. Pienemmille lapsille on hyvä varata piirustuslehtiöitä, pehmoleluja, rakennuspaloja. Konsulttien, kuten muidenkin, avoin ja selkeä toiminta luovat turvallisuutta. Konsulttien tapa olla ja toimia ”säteilee” muihin palaverin osallistujiin. Juttelu ihmisten kanssa palaverin alussa ja taukojen aikana on tärkeää. Myös lapsiin kannattaa luoda suhde. Jäykkä tunnelma tuntuu lapsista usein pelottavalta. Lapset vapautuvat, kun he huomaavat aikuisten kuuntelevan toisiaan kiinnostuneina ja rauhallisina.

Palaverit, joissa on ollut mukana lapsia, ovat käsitelleet muun muassa kouluun ja päivähoitoon liittyvien asioiden suunnittelua, koulukiusaamista, luokkien toimintasuunnitelmia tekoa, koulun hyvinvointitilanteen kartoitusta, koulun vaihtumiseen liittyviä huolia sekä kodin ja koulun yhteistyön suunnittelua. Lapset ovat viihtyneet hämmästyttävän hyvin pitkissäkin palavereissa.

Nuorten kanssa työskenneltäessä on tärkeää, että käsiteltävä asia koskettaa heitä henkilökohtaisesti. Konsulttien kannattaa jo etukäteen pohtia palaverin teemaa tilaajan kanssa. Suunnittelupalaveri ei ehkä kiinnosta nuoria tarpeeksi, ellei sen teema ole heille mielekäs. Kokemuksen mukaan mielekkäiksi koetuissa palavereissa ei tarvita mitään erityisiä viihdykkeitä. Viihtyisiä ja osallistujien kannalta luonteva pitopaikka on kaikissa palavereissa tärkeä seikka. Lapsille ja nuorille voi varata heidän tarpeisiinsa soveltuvan tilan. Ajankäyttöön kannattaa kiinnittää huomiota, eikä tilannetta kannata pitkittää.

Konsulttien kannattaa miettiä myös tulevaisuuden aikaorientaatiota, kun työskennellään nuorten kanssa. Nuorilta on saatu palautetta tulevaisuuteen asettumisen vaikeudesta. Nuoret mielellään vetoavat siihen, että ”elävät muutoinkin vain päivän kerrallaan”, jolloin tulevaisuuden miettiminen ja ”sinne meneminen” voi tuntua heistä pelottavalta, ahdistavalta ja pakotetulta. Toisaalta useat nuoret ovat

jälkeenpäin todenneet palautteessa, että juuri tämän vuoksi eläytyminen esimerkiksi vuoden päähän on ollut erikoinen ja vaikuttava kokemus. Nuoret usein miettivät tulevaisuutta lukukausina tai lukuvuosina, eivät niinkään kalenterivuosina. Tulevaisuuden muistelun aikaperspektiivi kannattaa siis sopia yhdessä nuorten kanssa. Myös palaverin tauot kannattaa miettiä huolella. Nuoret toivovat yleensä useita, vaikka lyhyitäkin, taukoja. Konsulttien kokemusten mukaan useitten taukojen pitämisestä ei ole haittaa palaverin kululle.

Nuorisoryhmien kanssa tulevaisuuden muistelua on käytetty pohdittaessa nuorisotilojen käyttöä, kunnan/asuinalueiden toimintoja, nuorten, vanhempien ja työntekijöiden yhteistyökysymyksiä ja kouluun ja vapaa-aikaan liittyvien teemoja, kuten koulukiusaamista, ilkivaltaa tai päihteiden käyttöä.

6 Haasteelliset tilanteet

Verkostotyön koordinaattori ja verkostokonsultit ovat ennen palaveria yhteydessä palaverin tilaajaan ja käyvät keskusteluja tulevasta palaverista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö palaverissa voisi tulla yllätyksiä.

Verkostokonsulttien kokemusten mukaan esimerkiksi tapa, jolla palaverin avataan saattaa jäädä tilaajalta huomiotta tai ymmärtämättä. Tilaaja saattaa esimerkiksi tulla palaveriin valmiin toivelistan tai esityksen kanssa. Jos tilauksen ja palaverin välillä on pitkä aika, kannattaa konsulttien olla tilaajaan yhteydessä uudestaan ennen palaveria. Konsulttien kokemusten mukaan tilaajan ja osanottajien toiveet ja tilanteet voivat ajan kuluessa myös muuttua.

Joku palaverin osallistujista saattaa ilmoittaa palaverin alussa, että hän ei pysty olemaan koko palaverille varattua aikaa paikalla. Kaikkien annetaan osallistua palaveriin, eikä poislähtö kesken palaverista ole syy kieltää ketään osallistumasta. Konsultti kertoo alussa palaverin keston ja että kyseessä on työtapa, jossa jokainen puhuu vain vuorollaan. Hän voi sanoa esimerkiksi näin: ”Voi olla, ettet ehdi puhua, jos joudut lähtemään kesken palaverin pois, mutta jos se sopii sinulle niin hyvä, palaverin rakennetta ei kuitenkaan muuteta. Harmi, että sinulta jää nyt kuulematta joidenkin osallistujien ajatukset ja muilta jää kuulematta sinun ajatuksesi.” Tai konsultit voivat sanoa, että: ”Voi olla, ettet ehdi käyttää puheenvuoroa. Tässä menetelmässä kuunteleminen on kuitenkin yhtä tärkeää kuin puhuminen, joten siitäkin on sinulle hyötyä että voit kuulla muiden ajatuksia.” Konsultit kertovat palaverin aluksi, että X henkilö on vain osan aikaa palaverissa paikalla. Jos kyseessä on kovin lyhyt käynti, voi henkilölle todeta, ettei hänen ehkä kannata jäädä palaveriin. Usein on kuitenkin käynyt niin, että henkilö onkin kiinnostunut palaverissa niin paljon muiden kuulemisesta ja omien ajatusten esittämisestä muille, että hän on jäänyt palaveriin koko ajaksi.

Jos joku ilmoittaa heti palaverin alkuun, että ei halua olla ”tällaisessa leikissä (tulevaisuuden muistelu) mukana”, voi konsultti todeta, että palaverin tarkoitus ei ole loukata ketään. Konsultti voi vielä kertaalleen yrittää perustella menetelmän käyttöä ja todeta, että työskentelytapa on todellakin hiukan leikkimielinen, koska ideana on vapauttaa ihmisten luovuutta ja tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja. Lisäksi hän voi todeta, että ”kokeillaan nyt tätä ja keskustellaan sitten lopuksi miltä tällainen työtapa tuntui ja miten menetelmää voisi kehittää toimivammaksi”.

Jos jonkun palaverin osallistujista on vaikea eläytyä tulevaisuuteen, kannattaa konsultin toistaa kysymyksiä hiukan toisessa muodossa. Ihmisillä on erilaisia tapoja siirtyä mielessään ajasta toiseen. Sopivat tavat löytyvät vain kokeilemalla erilaisia ilmauksia. Ajan vaihtumista voi elävöittää esimerkiksi kuviteltuun ajankohtaan sopivasti sattuvalla tapahtumalla, kuten yleisellä juhlapäivällä. Joidenkin konsulttien kokemusten mukaan ihmisille, jotka ovat elävät islamilaisen uskonnon oppien mukaan, voi olla vaikea siirtyä tulevaisuuteen. Tällöin konsultti voi käyttää muslimikulttuurille tyypillistä sanontaa: ”Jos Allah suo, niin vuoden kuluttua asiat ovat perheessänne hyvin. Minkälainen on tilanne perheessänne nyt, kun vuosi on kulunut ja asiat ovat hyvin?”

Haastateltavien pysymistä tulevaisuudessa auttaa se, että konsultti itse pysyy tulevaisuudessa sanamuotoja myöten. Tulevaisuudessa pysytään konkreettisten tekojen tai tilanteiden kautta: ”Pekka meni kouluun.” ”Milloin Pekka meni kouluun, tammikuussa vai helmikuussa?” Jos konsultti käyttää konditionaalia (”Entä jos asiat olisivat näin?”), niin hän pudottaa muutkin osallistujat pois tulevaisuudesta. Konsulttien parityöskentely on tässäkin olennaista. Jos toinen konsulteista huomaa toisen puhuvan tulevaisuusnäkökulman kannalta horjuvasti, hän voi ehdottaa vankemmin eläytyvää sanamuotoa. Huomauttaminen kannattaa tehdä huumorin avulla (”Vuosi kului kuin siivillä, ja kollegan ajantaju näyttää heittelevän”). Tällainen voi myös sopivasti vapauttaa yleistä tunnelmaa.

Konsulttien ei tarvitse huolestua, vaikka perheenjäsenet tuottaisivat hyvin vähän tulevaisuutta koskevia ajatuksia. Kokemusten mukaan tällainen tilanne yleensä havahduttaa työntekijät huomaamaan perheen neuvottomuuden ja avun tarpeen. Näissä tilanteissa työntekijät ovat aktivoituneet kertomaan perheen hyvää tulevaisuutta tukevista omista teoistaan.

Jos joku palaverin osallistujista esittää hyvin epärealistisen tulevaisuuden vision (esimerkiksi lottovoiton), konsultit voivat kysyä tarkentavasti, jotta käy ilmi, suhtautuuko puhuja siihen todellisena mahdollisuutena. Esimerkiksi: ”Mitä teit, kuka täytti kupongin, sinäkö?” jne. Tämä johtaa yleensä nopeasti aiheen vaihtamiseen, kun haastateltava huomaa, ettei fantasian jatkamisesta ole apua perheen tilanteen parantamisessa. Konsultti voi myös kysäistä muilta, muistavatko he samalla tavoin. Jos joku muistaa toisin, konsultti toteaa, että asiat saatetaan tosiaankin muistaa kovin eri tavoin, isotkin asiat, ja käsittelyyn saadaan taas väljyyttä.

Työyhteisöjen suunnittelupalavereissa on joskus kuultu jokseenkin epärealistia visioita. Kerran haastateltava totesi, että yksikkö pääsi kerralla resurssipulasta ja sai uuden täysipäiväisen viran. Konsultti ei lähtenyt peräämään, kuka virkaan tuli, vaan tarjosi hieman väljyyttä vaihtoehdoille: ”Muistisi mukaan teidän kannaltanne tapahtui hyviä asioita. Kerro lähemmin, mitä teitte tämän hyvän vuoden aikana?” Jos vastaaja ei tuommoisessa tilanteessa tarkenna toimintaan, vaan toteaa vaikkapa pomon järjestäneen resurssit ja viran, joista oli ollut puhetta jo monta kertaa, konsultti tarkentaa aikaan saadakseen esiin uusia tekoja: ”Olitteko vaatineet jo kauemmin kuin vuosi sitten, ennen meidän dialogiamme? Vaaditteko jollakin uudella tavalla nyt tämän hyvän vuoden aikana?”

Jos näyttää siltä, ettei tulevaisuuden muistelu sovi ollenkaan tilanteeseen, konsulttiparin kannattaa keskustella tilanteesta ja vaihtaa työskentelytapaa. Asiakaspalaverissa voi esimerkiksi syntyä perheen kesken monia erilaisia visioita perheen hyvästä tulevaisuudesta, jolloin yhdistävän tulevaisuuden sijasta suunnitelman ainekseksi kertyisikin eri suuntiin vetävät linjat. Jos on kysymys kiistasta, jonka jalkoihin on jäämässä haavoittuvia osapuolia kuten lapsia, paikallaan on tulevaisuuden muistelun sijaan havahduttava dialogi. (Pysäyttävästä asiakaspalaverista huoltajuuskiistassa ks. tarkemmin luku PAP.) Perheeltä voi tällaisessa tilanteessa myös kysyä: ”Vuosi on kulunut, silloin vuosi sitten teillä oli erilaisia näkemyksiä tästä asiasta. Onko asiasta nyt vuoden aikana löytynyt enemmän yksimielisyyttä?” Jos vastaukset kertovat myönteisestä kehityksestä, konsultti pääsee kysymään, mitä itse kukin teki tuon myönteisen kehityksen hyväksi.

Kahtakin erisuuntaista tulevaisuuskuvaava voidaan tarkastella palaverissa yhtä aikaa, mutta tämä vaatii aikaa. Osallistujien kanssa on myös tehtävä hyvin selväksi, ettei erisuuntaisten visioiden tunnustelu niitä muistelemalla tarkoita kummankaan asettamista ensisijaiseksi. Palaverin lopussa nostetaan yhdessä molemmista visioista oleellisia asioita esiin ja kysytään perheen jäseniltä: ”Mistä asioista sinä haluat kiittää tätä toista kuvausta?”/ ”Mikä tässä toisessa kuvauksessa on erityisen hyvää sinun kannaltasi?”. Lisäksi konsultit voivat myös pyytää osallistujia alleviivaamaan kirjauksia hyväksikäyttäen mielestään parhaat kohdat omasta ja toisten tulevaisuuden visioista. Palaverin lopuksi sovitaan yhdessä, miten asioiden käsittelyssä edetään: kuka tekee mitä, kenen kanssa, milloin, millä aikataululla, jne.

Jos vasta palaverissa paljastuu, että perheen tilanteessa on kyseessä akuutti kriisi, kannattaa tulevaisuuden vision aikaa lyhentää radikaalisti. Konsultit voivat tällöin kysyä perheenjäseniltä esimerkiksi: ”Miten asiat ovat huomenna tai miten asiat ovat viikon kuluttua?” Toimintaan voi myös liittää jonkun toiminnallisen perspektiivin: ”Entäpä jos parin viikon kuluttua pidetään uusi palaveri?”

Jos haastateltava alkaa puhua konsultin sijaan jollekin toiselle palaverin osallistujalle, on konsultin vedettävä hänen huomionsa takaisin omaan toimintaan. Jos esimerkiksi opettaja kääntyy Pekka-pojan puoleen ja sanoo, että: ”Kun vaan alkaisit käydä koulua!”, konsultti voi kysyä opettajalta, mitä hän teki hyvän vuoden aikana ehkäpä myös hiukan toisin kuin aikaisemmin, jotta Pekka alkoi käydä koulua.

Jos joku palaverin osallistujista alkaa delegoida muille erilaisia tehtäviä, on konsultin palautettava vastuu omista toiminnoista puhujalle. Esimerkiksi jos joku kertoo, että ”Se ja se henkilö kutsui palaverin koolle.”, niin konsultti kysyy, mitä puhuja teki itse, jotta tuo tarkoitettu henkilö kutsui palaverin koolle, soittiko, tapasiko, lähettikö sähköpostia tms., ja tiedustelee vielä tarkentaen, milloin tuo tapahtui.

Jos konsultti huomaa kyllästytävänsä, hänen kannattaa ehdottaa roolin vaihtoa parin kanssa. Konsultit voivat myös reflektoida tilannetta löytääkseen toiminnan kiintopisteet uudelleen. Voi hyvin olla, ettei konsultti ole ainoa kyllästynyt palaverissa, ja keskinäisen uteliaisuuden virittäminen on tärkeää kaikille.

Jos konsulteille tulee tunne, että palaveri uhkaa karata käsistä, kannattaa tietoisesti palauttaa mieleen palaverin perusrakenne ja siihen liittyvät kysymykset. Avainsanoina mieleen voi palauttaa ulkopuolisuuden, neutraaliuden ja selkiinnytämisen. Näihin turvautumalla palaverin vetäminen sujuu lopputarkasteluun saakka herpaantumisen tunteista huolimatta. Tällöin voidaan myös vielä keskustella mahdollisesta jatkopalaverista, mikäli asioiden selkiinnytämiseen on edelleen tarvetta.

Konsultit voivat varautua etukäteen vaativiksi arvioituihin palavereihin pyytämällä mukaan kolmannen konsultin, joka seuraa tapahtumia sivusta. Häntä voi konsultoida, tai hän voi itse tarvittaessa puuttua käytävään keskusteluun. Tätä tapaa kannattaa kokeilla silloin tällöin muutenkin vertaistyönohjauksen merkeissä. Uusien konsulttien koulutusvaiheessa tämä kolmikkorakenne tarjoaa antoisia oppimisen mahdollisuuksia.

Jos palaverissa tarvitaan tulkkia, konsulttien kannattaa ehdottomasti etukäteen varata mahdollisuus kertoa tulkille käytettävästä työskentelytavasta ja siihen sisältyvistä kysymyksistä. Tulkilla voi myös olla arvokasta tietoa siitä, ovatko työskentelytavat ja kysymykset sopivia ko. kulttuurin edustajia ajatellen. Tulkin kanssa voi tarvittaessa pohtia sopivampia työskentely- ja kysymystapoja, ja sitäkin, onko viisainta valita joku muu menettelytapa. Tulkkien etukäteistieto auttaa heitä valmistautumaan ja eläytymään tilanteeseen, joka kokemusten mukaan on tärkeä asia. Dialogi elää vastavuoroisuudesta, joten olisi tärkeää, että tulkki kääntäisi kaiken sanatarkasti, ja tästä on syytä sopia etukäteen.

Konsulttien sukupuoli on aina merkitystä, ja merkitys saa eri korostuksia kulttuurista riippuen. Joissakin kulttuureissa kasvaneille voi olla jopa ratkaisevan tärkeää, onko haastattelijana mies vai nainen. Konsulttien tulee olla sensitiivisiä sukupuoleen liittyville tulkinnoille. He voivat olla samaa sukupuolta ja osanottajat taas kaikki vastakkaista sukupuolta, tai osanottajissa on vain yksi heidän sukupuoltaan isossa joukossa, ja niin edelleen. Konsulttien voi olla hyvä todeta ääneen, että he eivät varmaankaan voi tavoittaa kaikkia sävyjä, ja rohkaista osanottajia rikastuttamaan tilannetta näkökulmillaan.



Dialogisuus ja hyvä tulevaisuus

7 Tulevaisuuden muistelun tueksi

Tulevaisuuden muistelu on erityisesti asiakaspalaverissa ja suunnittelupalaverissa käytettävä toimintatapa, joka antaa verrattoman pohjan kaikkiin muihin Ennakointidialogeihin. Se on monille osallistujille outo toimintatapa, ja verkostokonsulteilla on kiinnostava tehtävä saada heidät mukaan matkalle tulevaisuuteen ja takaisin.

Tässä luvussa esitetään keskeiset seikat tulevaisuuden muistelusta, jota käsitellään perusteellisesti verkostokonsulttien koulutuksissa. Vaikka seikat esitetään ohjeiden muodossa, tähtäimessä on luovuus ja joustavuus, ei vaiheiden mekaaninen toteuttaminen. Tämän luvun huomiot on tarkoitettu lisäämään verkostokonsulttien turvallisuutta, kun he toteuttavat tulevaisuuden muisteluita. Kuten Johdannossa todettiin, verkostokonsulttien turvallisuuden tunne tukee osallistujien turvallisuuden tunnetta. Yksityiskohtaiset ohjeet menettävät merkitystään kokemuksen karttuessa, ja verkostokonsultit löytävät omat hyvät tapansa toteuttaa niin tulevaisuuden muisteluita kuin muitakin verkostodialogisia toimintatapoja.

7.1 Leikillistä, mutta ei leikkiä

Tulevaisuuden muistelu on leikillistä. Jokainenhan ymmärtää, ettei tulevaisuudessa olla oikeasti. Se ei kuitenkaan ole hauskanpitoa, vaikka huumorista onkin apua ja tilanteisiin liittyvän jännityksen purkauksessa kuullaan hörähdyksiä ja naurunpyrskähdyksiä. Tulevaisuuden muistelussa käsitellään itse asiassa osallistujien toiveita ja pelkoja tässä-ja-nyt, juuri tuon tapaamisen hetkellä. Verkostokonsultit tarjoavat osallistujille välineen tarkastella nykyisyyttä huojentuneesta perspektiivistä käsin.

7.2 Ajatuskokeisiin kannustavat kysymykset

Verkostokonsulttien kysymyksiin ei ole oikeita eikä väriä vastauksia. Ne kannustavat ajatuskokeisiin. Vaikka ihmiset ennakoivat kaiken aikaa eivätkä edes voi olla ennakoimatta, onhan orientoituminen psyyken perustoiminto, harva kuitenkaan muodostaa kaiken aikaa jäsentynyttä tulevaisuuskuvaavaa vaikkapa vuoden päähän. Toiveita itse kullakin on ja huoliakin, haaveita ja kenties pelkoja, mutta ne eivät

välttämättä esiinny selkeästi ilmaistavina ajatuksina tai sanoiksi puettavina lauseina. Verkostokonsultin kysymykset auttavat artikuloimaan ajatuksia, ja näin tehdesään ihminen tulee ajatelleeksi omia ajatuksiaan hieman täsmällisemmin – ja saa sitä paitsi puhuessaan uusiakin ajatuksia. Verkostokonsultin kysymyksiin vastaaminen on siis tärkeää ja hyödyllistä psyykkistä työtä.

7.3 Rauhoitettua polyfoniaa

Kukin osallistuja saa pohtia rauhassa, sillä verkostokonsultit huolehtivat, ettei hänen ajatuskokeitaan keskeytetä. Toiset kuulevat kaiken, ja vuorossa oleva henkilö tietää tämän. Hän ottaa toiset huomioon tavalla tai toisella, ja hänen ilmaisunsa ovat viestejä ja ”kutsuja” toisille. Kuulijat pohtivat kuulemaansa ja käyvät sisäisiä dialogeja. Tällä tavoin vuorossa olevan miitteet koskettavat jokaisen kuulijan mieltä ja liittyvät ääniksi heidän sisäisten dialogiensä ääniin. Odottaessaan vuoroaan kuulijat tietävät, että heiltäkin kysytään, ja he valmistautuvat tähän sisäisissä dialogeissaan. Näin he tulevat ajatelleeksi ennakoitejaan tulevaisuudesta tietoisemmin kuin kenties muutoin tekisivät. Ääniä tulee lisää vuoro vuorolta, ja jotkin teemat alkavat kertautua. Muodostuu siis polyfoninen, moniääninen kudelma.

7.4 Näkymä hyvään tulevaisuuteen, mutta myös huolet

Verkostokonsultit eivät saa erehtyä neuvomaan, eli he eivät saa ohjailla muistelun sisältöä jotakin tavoitetta kohti. He ovat vastuussa dialogisen tilan turvaamisesta, eivät dialogissa muodostettavan suunnitelman sisällöstä. Heillä on kuitenkin yksi ennalta määrätty suunta kysymyksissään, ja tämä ilmenee heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla: Vuosi (tai joku muu sovittu ajanjakso) on kulunut ja asiat ovat nyt aika hyvin/miten ne ovat sinun kannaltasi/mikä sinua ilahduttaa erityisesti.

Kysymyksessä on siis **hyvän** tulevaisuuden muistelu. Konsultti ei ”väitä”, että asiat olisivat peräti erinomaisen hyvin ja jättää näin vastaajille avarampaa pohdintatilaa, mutta hän ”väittää” joka tapauksessa, että ne ovat hyvin ja kysyvät ilahduttavista seikoista. Tälle on syynsä.

Tulevaisuuden muistelua käytetään usein tilanteissa, joissa yritykset ratkoa ongelmia kiertävät kehää tai ovat kenties ajautuneet jumiin. Osapuolet esittävät ehkä toisilleen ehdotuksia tai suoranaisia vaatimuksia: toisten toivotaan näkevän ongelmien vakavuus ja muuttavan toimintaansa. On ymmärrettävää ja jopa merkki vastuun ottamisesta, jos huolestunut haluaa painottaa toisille, kuinka tärkeää olisi saada aikaan muutos, mutta vetoomukset ja vakuuttelut saattavat suunnata katseet pikemminkin hankalaan menneisyyteen kuin hyvään tulevaisuuteen. Monet ammatilliset opit vieläpä kehottavat löytämään ongelmien syntyssyyt, jotta ne voidaan ratkaista.

Verkostokonsultit kutsuvat osallistujia muistelemaan tulevaisuutta menneisyyden erittelemisen sijasta ja nimenomaan hyvää tulevaisuutta, jossa nähdään ilahduttavia seikkoja. He kysyvät kuitenkin myös **huolista**, ja tämä on tärkeää. Osallistujille täytyy avata mahdollisuus puhua huolistaan, sillä hyvän tulevaisuuden tarkastelu ikään kuin huolia vailla saattaa tuntua huolten kokijoista vakavan tilanteen peittelyltä tai tärkeiden asioiden sivuuttamiselta. Verkostokonsultit kysyvät huolista kuitenkin huojentuneen tulevaisuuden perspektiivistä, jotta huolen varjo ei jäisi viimeiseksi tunnelmaksi: mistä olit huolissasi silloin vuosi (tai muu sovittu ajanjakso) sitten ja **mikä sai huolesi vähenemään**. Osallistujat huomaavat tästä, että heille tarjotaan mahdollisuus puhua juuri nyt kokemistaan huolista. Monet ammattilaiset ovat todenneet, että on paljon helpompaa puhua painavistakin huolista tuollaisesta paremman tulevaisuuden perspektiivistä: huolten ottaminen esiin ei kuulosta sillä tavoin syyttävältä, kuin ilman huojentavaa perspektiiviä saattaisi tapahtua. Verkostokonsultit kertovat kaikille jo tilaisuuden alussa, millä kysymyksillä tilaisuutta jäsennetään.

Kysyminen hyvästä tulevaisuudesta ja nykyhuolista on yritys toimia sopivasti toisin huolensekaisissa monitoimijaisissa tilanteissa. Jos antauduttaisiin erittelemään menneisyyttä ja kasautuneita ongelmia, toimittaisiin niin kuin ongelmakeisessä työssä tehdään – ja ajauduttaisiin ehkä samoihin turhauttaviin umpikujiin. Jos taas ”leijuttaisiin” vain hyvässä tulevaisuudessa, toiminta poikkeasi niin paljon totutusta, ettei kaikille uskottavaa, toiveikkaita näköaloja tarjoavaa suunnitelmaa saataisi ehkä aikaan. Ellei osanottajilta kysyttäisi huolista lainkaan, he saattaisivat puhua niistä takanapäin, ja tämä taas on vastoin avointa dialogista toimintakulttuuria. Hyvä tulevaisuus ja huolet, joita toiminta huojentaa, on yhdistelmä, joka pyrkii olemaan sopivasti toisin.

Verkostokonsultit saattavat toki kohdata tilanteita, joissa joku osallistujista ei näe tulevaisuudessa mitään hyvää. Asiakas tai perheen jäsen voi todeta, ettei mikään ole mennyt parempaan suuntaan saati ilahduta. Verkostokonsultti kysyy silloin, onko kuitenkin onnistuttu välttämään asioiden meneminen huonompaan suuntaan, ja mikä sen mahdollisti? Edistysaskeleet vaikeissa tilanteissa eivät välttämättä ole huikeita, ja joskus se, että onnistutaan torjumaan taka-askeleet, on merkittävä saavutus. Millaiset teot ja mikä yhteistoiminta sen turvasivat?

7.5 Tilaajan huoli huojentuu kunkin löytäessä paikkansa kokonaisuudessa

Asiakaspalaverissa haastattelu aloitetaan asiakkaasta ja perheestä, suunnittelupalaverissa mahdollisimman läheltä käyttäjätasoa. Heiltä kysytään ensin. Palaveri järjestetään kuitenkin tilaajan huolen huojentamiseksi, eikä tilaaja ehkä ole asiakas tai perheenjäsen, vaan – kokemuksen mukaan useimmiten – joku tilanteesta huolestunut työntekijä (Tilaajasta lähemmin luvussa 3.11) Tilaaja on kertonut palaverin alussa huolensa ja kiittänyt osallistujia siitä, että he saapuivat auttamaan sen huojentamista. Häneltä verkostokonsultit kysyvät viimeiseksi. Miksi siis kysytään muiden kuin tilaajan huolista ensin ja aloitetaan asiakkaasta/perheestä tai käyttäjätahosta?

Huolet ovat ennakoiteja. Koska jokainen näkee tilanteet omasta ainutlaatuisesta paikastaan suhteiden järjestelmässä, myös huolet ovat erilaisia, vaikka niissä olisi paljon yhteistä. Toiveiden lisäksi on tärkeää saada esiin myös juuri se, mikä kutakin huolettaa yhteisessä tilanteessa ja mikä hänen huoltaan huojentaisi. Kun löydetään toisiinsa kytkeytyvät, hyvään tulevaisuuteen vievät huolia huojentavat teot, tilaajankin huoli huojentuu: epäselvä kokonaisuus selkenee kaikille ja itse kunkin löytää paikkansa kokonaisuudessa.

7.6 Tulevaisuus ajateltavissa olevana

Tulevaisuuden muistelun eräs keskeinen voimaannuttava tekijä on osallistujille tarjoutuva mahdollisuus ajatella tulevaisuutta ajateltavissa olevana. Moniäänisyys auttaa tässä. Mikäli samat verkostokonsultin kysymykset esitettäisiin vain yhdelle ihmiselle kahdenvälisessä kohtaamisessa (vaikkapa omalle asiakkaalle), tulevaisuuteen meneminen voisi olla paljon vaikeampaa, kuin jos kohtaamisessa on läsnä vaikkapa vain yksi henkilö lisää, varsinkin, jos tämä on tärkeä henkilö asiakkaan omasta elämänpiiristä (esimerkiksi hyvä ystävä). Toisen muistaessa alkaa itsekkin muistaa. Ennakointidialogien kysymyksiä voi toki käyttää myös kahdenvälisessä pohdinnassa, mutta tuolloin ei ole tarjolla sitä vetoapua, jota muiden läsnäolijoiden muistelevat ajatuskokeet antavat.

Monitoimijaisissa tilanteissa ensimmäisen muistelijan tilanne on jännittävin, ja jännittävä se on myös verkostokonsulteille, hehän ovat täysin riippuvaisia osallistujien halusta lähteä mukaan tulevaisuuden muisteluun. Ellei ensimmäinen haastateltava halua tai koe kykenevänsä lähteä muistelemaan hyvää tilannetta ja ilahduttavia seikkoja, häntä ei tule myöskään painostaa siihen. Muutaman motiivintyöryksen jälkeen kannattaa kysyä, haluaisiko hän mieluummin kuunnella ja sopiiko, että kysymykset esitetään seuraavalle. Ensimmäisen henkilön puoleen voi palata myöhemmin ja kysyä, muistako hän nyt ilahduttavia seikkoja tulevaisuudesta.

7.7 Muistelun moniäänisyys ja väljyys

Dialogi rikastuu, kun kuullaan useita ääniä. Jotkut teemat alkavat ehkä kertyä. Verkostokonsultit pitävät kuitenkin huolen siitä, että teemat pysyvät avoimina, eli siitä, että kenenkään ei tarvitse liittää omia muistelujaan toisen muistamiin seikkoihin, jos hän ei halua. Muutoinhan kävisi niin, että ensimmäiset puhujat määräsivät teemat ja toiset saisivat ahtaammat kehykset. Verkostokonsultit auttavat pitämään näkymät avarina kysymällä ”miten sinä muistat” ja ehkä lausahtamalla, että ”eihän sitä kaikkea muista, ja ihmisethän muistavat eri tavoin”.

Kertyvät teemat ovat arvokkaita, sillä ne auttavat kokoamaan yhteistoiminnan suunnitelmaa. Joku saattaa muistelussaan viitata toisiin ja todeta, mitä teki tuon toisen kanssa. Tuossahan on lupaava kohta yhteistoiminnan kannalta, mutta verkostokonsultit huolehtivat väljyydestä tässäkin tapauksessa. He ”tarkistavat” henkilöltä, johon viitattiin, muistaako hän samalla tavalla. Jos hän muistaa, kirjaava verkostokonsultti voi jopa alleviivata kohdan julkisiin muistiinpanoihin. Jos ei muista, haastatteleva konsultti toteaa tavalla toi toisella, että näinhän elämässä on, monet asiat muistetaan eri tavoin. Ketään ei siis ”maalata nurkkaan” eli ahdisteta näkymään, jota hän ei saa itse luoda.

7.8 Perheen hyvä tulevaisuus on heidän hyvä tulevaisuutensa

Asiakaspalaverin tapausdialogissa aloitetaan perheestä. Perheenjäseniltä kysytään kultakin vuorollaan hyvästä tulevaisuudesta ja ilahduttavista seikoista, omasta toiminnasta ja koetusta tuesta sekä huolista ja niiden vähenemisestä. Peruskysymyksethän ovat tällaiset (olettaakamme, että asianosaisten kanssa on sovittu, että siirrytään vuoden päähän, ajanjaksohan voisi olla muukin):

1. Vuosi on kulunut ja asiat ovat aika hyvin, kuinka ne ovat sinun kannaltasi, mikä sinua erityisesti ilahduttaa?
2. Mitä teit tämän myönteisen tilanteen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea, millaista?
3. Mistä oli huolissasi ”siltoin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?



Tapausdialogissa on läsnä myös tilanteeseen kytkeytyneitä työntekijöitä sekä kenties myös perheenjäsenten sukulaisia, ystäviä tai muita heille tärkeitä henkilöitä sosiaalisesta verkostosta. Näille verkostokonsultit esittävät kaksi jälkimmäistä kysymystä, eivät ensimmäistä:

2. Kuten kuult, asiat perheessä ovat aika hyvin. Mitä teit tämän myönteisen tilanteen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea/millaista?
3. Mistä oli huolissasi ”siltoin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?

Ensimmäistä kysymystä ei kysytä perheen ulkopuolisilta henkilöiltä, sillä selainen ei olisi sopivaa. Kysymyksessähän ei ole heidän perheensä. Sen sijaan kysymys vastavuoroisesta tukemisesta on oikein sopiva. Myös tukija saa tukea jostakin. Työntekijä saattaa esimerkiksi ”muistella” saneensa tukea joltakin perheenjäseneltä. Tuossa hahmottuu jo yhteisen suunnitelman keskeisiä elementtejä: teot ja tuki ovat löytämässä toisensa vastavuoroisesti! Verkostokonsultit tietysti varmistavat, muistaako tarkoitettu osapuoli samalla tavoin.

Kuten edellä todettiin, on tärkeää kysyä työntekijöiltäkin ja muilta perheen ulkopuolisilta osallistujilta huolista ja niiden huojenemisesta. Näin tarjoutuu mahdollisuus puhua hankalistakin asioista kasvokkain ja myönteisessä hengessä.

Suunnittelupalaverin teemadialogissa peruskysymykset ovat kaikille samat:

1. Vuosi (tai muu sovittu aika) on kulunut ja asiat ovat aika hyvin, kuinka ne ovat sinun kannaltasi, mikä sinua erityisesti ilahduttaa?
2. Mitä teit tämän myönteisen tilanteen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea, millaista?
3. Mistä oli huolissasi ”silloin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?



7.9 Aikaloikka sovitusti mutta tarkasti

Asiakaspalaverin tapausdialogissa tai suunnittelupalaverin teemadialogissa tarvittava aikaloikka tulevaisuuteen sovitaan osallistujien kanssa keskustellen. Se on tärkeä osa luovan pohdinnan pohjustamista ja positiivisen ilmapiirin viritämistä. Valmistelevana askeleena voi kirjoittaa vallitsevan hetken päivämäärän isolla näkyviin. Verkostokonsultit kysyvät sitten, millaisen ajan kuluessa osallistujat näkisivät huolten huojentuneen ja kertovat, että ”sinne” mennään kohta.

Verkostokonsultit auttavat saamaan kiinni sopivasta tulevaisuuteen kurkottavasta jaksosta: kolmen kuukauden kuluttua, kuuden kuukauden kuluttua, vuoden kuluttua? Suunnittelupalaverin teemadialogia varten he ovat kenties keskustelleet organisaation sopivasta ajanjaksosta esi-istunnossa. Asiakaspalaverissa ajanjakso asetetaan ennen muuta tilaajan ja asiakkaan/perheenjäsenten kanssa. Keskustelusta ei kuitenkaan tule tehdä ”diagnostista”: verkostokonsultit eivät kysy, milloin tilaaja, asiakas tai perheenjäsenet katsoisivat ongelmien ratkenneen, sillä tuo johtaa helposti pohdintaan ongelmien luonteesta ja ennusteista niiden lievenemisestä. ”Kolme, kuusi vai kaksitoista kuukautta ja asiat ovat vähän paremmin” auttaa riittävän väljänä apuna ajanjakson asetteluun.

Olettakaamme, että aikaloikaksi sovitaan yksi vuosi, Kun ajanjaksoa ryhdytään nyt asettelemaan täsmällisemmin tuon vuoden päähän, konsultit tekevät asiasta isomman numeron, sillä kohta alkaa aikaloikka. Kalentereista tarkastetaan, mikä päivä sattuu kohdalle täsmälleen vuoden kuluttua, ja keskustellaan, olisiko tuo so-

piva päivä. Kun päivä on saatua määriteltyä täsmälleen, näkyviin kirjoitettu vallitseva päivämäärä hylätään ja vaihdetaan uuteen. Tuo päivä todetaan uudeksi nykyhetkeksi, josta käsin kaikkea tarkastellaan.

Aikaloikkaa aseteltaessa kannatta huomioida ikään ja terveydentilaan liittyvät seikat sekä huolten taso. Vanhusten perspektiivi ei välttämättä ulotu kauas, ja terveydentilakin saattaa asettaa rajat. Ja jos huolet painavat raskaina, ihmisten aikaperspektiivi tahtoo lyhentyä, kovin kauas ei yksinkertaisesti jaksa nähdä. Tulevaisuutta voi olla sopivinta tarkastella kuukauden tai muutaman viikon tai vain joidenkin päivien päähän.

7.10 Luovasti tulevaisuuteen

Tulevaisuuteen ”viemisen” tavoissa konsultit voivat käyttää kaiken luovuutensa ja vain heidän mielikuvituksensa asettaa rajat. Konsulttipari suunnittelee valmisteluvaiheessa, kuinka he vievät osallistujat aikaloikkaan juuri tuossa palaverissa ja reflektoi jälkipalaverissa, kuinka siinä onnistui. Joskus konsultit käyttävät hyvinkin erikoisia toiminnallisia menetelmiä, joskus taas vähemmän epätavallinen tapa voi olla parempi. Verkostokonsulttien yhteisön jakaessa kokemuksia tulevaisuuteen ”vieminen” on yksi tärkeä yhteisten reflektioiden teema. Jokainen konsultti ja jokainen pari löytää itselleen sopivat tavat.

Erilaiset mielikuvitusharjoitukset saattavat auttaa palaverin aluksi, ja huumori on mitä parhain apuri osallistujien saamisessa mukaan. Yhdet käyttävät loruja tai runoja tai musiikkia, toiset askeltavat tulevaisuuteen kuukausi kuukaudelta, tapoja on rajattomasti. Verkostokonsulttien luovuus rohkaisee osallistujien luovuutta ja huumori laukaisee jännitystä. Tulevaisuuteen siirtymisen tapa ei ole sinällään oleellinen. Tärkeintä on, että siirtymisen vaatimaan eläytymiseen annetaan hie- man psykologista aikaa.

7.11 Vaativinta ensimmäisen haastateltavan kanssa

Verkostokonsultit tekevät parhaansa, jotta kaikki saavat saman verran aikaa pohtia ääneen. Ensimmäinen haastattelu vie kuitenkin yleensä eniten aikaa, sillä tuossa osallistujat vasta totuttelevat outoon toimintatapaan. Ensimmäiselle haastateltavalle on hyvä antaa aikaa totuttautua rauhassa kysymyksiin ja hakea itselleen sopivaa tapaa puhua tulevasta. Haastattelija voi myös kokeilla erilaisia tapoja säilyttää intensiteetti itsensä ja haastateltavan välillä. Joka tapauksessa haastattelevan konsultin on luotava tiivis ”puhu minulle” -tilanne, ja suotavaa on istua vastakkain ja sangen lähekkäin. Jäljempänä haastateltavat tuntevat jo toimintatavan, ja vuorot sujuvoituvat.

Tulevaisuuden tilanteen kuvailuun haetaan konkreettisia seikkoja ja elämänläheisiä polkuja, joilla hyvään tulevaisuuden tilanteeseen on päästy. Tulevaisuuden elävä ”rekonstruktio” on samalla tulevaisuuden tekojen kokeilemisestä mielessä. Ensimmäisten haastateltavien kohdalla konsulttien pitää olla erityisen tarkkana, jotta jatkossakin saadaan mahdollisimman paljon esiin konkreettisia, elämänläheisiä hyvää tulevaisuutta kuvaavia asioita.

Eläytymistä hyvään tulevaisuuteen tuetaan koko tulevaisuuden muisteluvaiheen ajan. Verkostokonsulttien on tässä huolehdittava tarkoin omasta eläytymisestäään ja puhetavastaan. Heidän ei tulisi ”horjahtaa” tulevaisuudesta. Mikäli konsultit lipsuvat konditionaaleihin, isi-kieleen (”olisi”, ”kävisi”, ”tapahtuisi”), tie on auki jossitteluun: jos tuo tai tämä tapahtuisi, niin.../ jos hyvin kävisi, niin... Osallistujille käy epäselväksi tarkastellaanko ja puhutaanko asioista sovitusta uudesta hetkestä käsin, jossa asiat ovat aika mukavasti, vai tämänhetkisestä tilanteesta käsin – ja tulevaisuuden muistelu ajautuu sekavaksi. Verkostokonsultit ylläpitävät selkeyttä pitämällä yllä omaa selkeyttään. Mikäli osallistujien aikamuodot horjuvat, konsultit toteavat lempeästi ja vaikkapa esille kirjoitettuun uuteen päivämäärään viitaten, että nyt ollaan jo tuolla ”kuten kalenteri todistaa”.

7.12 Hyvän tulevaisuuden ”henkilökohtaistaminen” ja omakohtaiset teot

Jos kysytään vain yleisesti ”Vuosi on kulunut ja asiat ovat aika hyvin, kerrotko, miten ne ovat”, vaikeutetaan vastaamista. Jos lisätään ”miten ne ovat sinulla”, autetaan jo hieman. Lisäys ”mikä sinua ilahduttaa erityisesti” on osoittautunut hyväksi keinoksi ”henkilökohtaistaa” kysymystä eli auttaa haastateltavaa tarkastelemaan asiaa juuri omasta näkökulmastaan. Ja juuri jokaisen oma näkökulma on se, mitä haetaan, sillä kenelläkään ole muuta näkökulmaa, kuin omansa, ja dialogi syntyy juuri monien omakohtaisten näkökulmien kunnioittavasta kohtaamisesta.

Kun kysytään omakohtaisista teoista, jotka veivät askelina tuohon hyvään tilanteeseen, ja tiedustellaan, ”mitä sinä teit”, verkostokonsultti saattaa saada kierteleviä vastauksia tyyliin ”en mitään”. Tämä on hyvin ymmärrettävää tilanteissa ja kulttuureissa, joissa ei haluta korostaa omaa osuutta. Tekoja ei kuitenkaan ole ilman tekijää eikä tekijättömiä tekoja ilmaannu – ja ilman yksilöiden tekoja ei ole yhteistä toimintaakaan. Tähtäimessä on yhteistoiminnan kohentaminen ja hyvä suunnitelma. Sen rakennusaineksiksi halutaan tehtävissä olevia tekoja. Hyvä yhteinen suunnitelma koostuu yksilöiden teoista, jotka liittyvät otollisella tavalla toisiinsa. Niinpä verkostokonsultit tekevät parhaansa, jotta osallistujat löytävät hyvän tulevaisuuden askelmia ”muistellessaan” omakohtaisia tekoja. Hyväksi tarkentavaksi lisäykseksi ”mitä sinä teit” -kysymykseen on osoittautunut kysyä ”mistä olet ainakin salaisesti ylpeä, minkä näet näin jälkikäteen tarkastelleen olleen hyödyllistä.” Tällainen kysyminen korostaa luovaa mutta vakavaa leikkillisyyttä: Konsultti kumartuu kohti ja

kenties madaltaa ääntäänkin ja tiedustelee ”kerro minulle, näin meidän kesken, mistä olet ainakin salaisesti ylpeä”, ja kaikki läsnä olevat kuulevat sekä kysymyksen että vastauksen. Ja kun konsultti kysyy ”minkä näet näin jälkikäteen tarkastellen olleen hyödyllistä, mikä vei asioita eteenpäin”, haastateltavalle ja kaikille muillekin on suorastaan alleviivatun ilmeistä, että tulevaisuuden muistelua käytetään nimenomaan ajattelun välineenä.

7.13 Kysymysten sopiva rytmi ja ryhmittely

Verkostokonsultit löytävät itselleen sopivimmat tavat rytmittää ja ryhmittää kysymyksiä. Jotkut kysyvät kaikki kysymykset kerrallaan vuorossa olevalta henkilöltä, toiset kysyvät kaikilta ensin ensimmäisen kysymyksen, sitten toisen ja niin edelleen, kolmannet taas niputtavat hyvää tulevaisuutta ja tekoja koskevat kysymykset yhteen, jotta teot tulisivat puheeksi heti ilahduttavien seikkojen jälkeen. Niin tai näin, huolista ja niiden vähenemisestä kysyvä kierros pohjustaa joka tapauksessa paluuta tulevaisuudesta nykyhetkeen ja ryhtymistä suunnitelman kokoamiseen, sillä seikat, jotka ”vähensivät huolia” tarjoavat jo melkein pä sinällään suunnitelman ydinkohdat.

7.14 Tarkat toistot ajattelun apuna

Haastatteleva konsultti toistaa aika ajoin haastateltavan käyttämät sanat. Monilla konsulteilla on tapana kirjoittaa ne nopeasti ylös, jotta he muistaisivat lausutut sanat oikein. He selittävät osallistujille, miksi tekevät näin. Toistettaessa pyritään joka tapauksessa toistamaan sanatarkasti.

Toistojen tarkoituksena on auttaa henkilöä ajattelemaan. Jo lausueessaan sanansa ihminen tulee ajatelleeksi ajatuksiaan tarkemmin, mielen sisältöhän ei esiinny samalla tavoin lauseina kuin ääneen puhuttaessa, ja viedessään ajatelmiaan sanoiksi henkilö kuulee ne itse ensimmäistä kertaa. Hän sitä paitsi tietää puhuvansa toisten kuullen, eli hän sovittaa sanansa jollakin tavoin sosiaaliseen tilanteeseen, mikä tarkoittaa ennakoiteja siitä, miten toiset ehkä käsittävät hänet, ja ilmaisuihin sisältyy viestejä toisille, kutsuja vastaamaan. Kun verkostokonsultti toistaa puhujan lauseen, tämä saa voimistuvan mahdollisuuden ajatella ajatuksiaan, sillä hän kuulee omat sanansa toisessa äänessä. Juuri siksi on tärkeää, että ne ovat samat puhujan sanat. Toistoja ei kuitenkaan tule viljellä liikaa, jotta ne eivät menetä arvoaan. Toistot ovat arvokkaita myös dialogin hidastamisessa, mutta runsas toistaminen syö liiaksi aikaa.

Osallistujien lauseiden toistaminen on tärkeää myös silloin, kun verkostokonsultti ei oikein ymmärrä, mitä puhuja tarkoittaa. Verkostokonsultti toteaa ”kuulinko oikein, kun kuulin sinun sanovan.... En oikein ymmärrä mitä tuo tarkoittaa, voitko selventää?”. Tällainen korostaa kunnioittavaa kuulemistä.

Toistettaessa ja kirjattaessa on tärkeää, ettei puhujan sanoja muunnella. Eräissä dialogissa konsultti käytti sana ”tyttöystävä” haastateltavan mainittua seuralaisesta, joka tuki häntä, ja haastateltava oikaisi heti äkäisenä, ettei hän sanonut tuota eikä tarkoittanut.

Yrittäessään ymmärtää, mistä on puhe, verkostokonsultit tulkitsevat koko ajan kuulemaansa, muutoinhan he eivät käsittäisi sanoja lainkaan. Heidän on kuitenkin vältettävä ajautumasta tulkintoihinsa ja sulkemasta itseään niihin. Sanatarkka toistaminen auttaa myös konsultteja, ei ainoastaan henkilöitä, joita he haastattelevat. Pyrkimällä seuraamaan valppaasti, mitä ihmiset sanovat, ja toistamalla heidän sanansa aika ajoin, he auttavat itseään pysyttelemään mahdollisimman lähellä puhujan ilmaisuja. Kun konsultti toistaa sanat, ja kysyy ”kuulinko oikein, kun kuulin sinun sanovan...” hän korostaa valpasta kiinnostusta ja haluaan seurata puhujan ilmaisuja. Jos konsultti sanoisi ”ymmärsinkö oikein, kun sanoit...”, hän tulisi korostaneeksi haluaan tulkita. ”Kuulinko oikein” on eri kysymys, kuin ”ymmärsinkö oikein”.

7.15 Voimavarojen integraatio on pienestä kiinni

Verkostokonsultit rohkaisevat osallistujia muistamaan konkreettisia tekoja. Ne voivat olla pieniä ja epädramaattisia, ja tärkeää onkin, että ne ovat elämänläheisiä eli tehtävissä. Pienetkin teot ovat mittaansa suurempia, sillä niiden varassa rakentuu ammatillisten ja ihmisten omien voimavarojen yhdistäminen eli integraatio. Kun asiakas ja perhe muistelevat asiakaspalaverin tapausdialogissa hyvää tulevaisuutta ja siihen vieneitä tekoja sekä huolten huojenemista, ammattilaisilla on ennennäkemättömän antoisa mahdollisuus löytää kohtia, joihin he voivat liittää omat mahdollisuutensa tukea. Tulevaisuuden muistelussa saadaan siis integraation kiinnekohdat. Tällaisissa asiakaspalaverissa nähdäänkin jotain ainutlaatuista: Sen sijaan, että ammattilaiset pohtisivat tykönänsä, mikä asiakasta/perhettä vaijaa ja millä keinoin hänet/heidät saataisiin muuttumaan tavoitteiden suuntaan ja kutsuisivat sitten asiakkaan/perheen kuulemaan suunnitelmasta tai lähettäisivät jonkun työntekijäistä ilmoittamaan sen heille, ammattilaisten toimet suunnitellaan asiakkaan/perheen kertomien omien tekojen tueksi siinä ja silloin, kaikkien läsnä ollessa. Tuollaisen yhteenliittymisen merkityksen huomaa jokainen palaverin osanottaja, sen tuntee koko kehollaan!

Pienet teot eivät myöskään ole pelkkiä pieniä tekoja, sillä ne ovat askelia hyvään tulevaisuuteen. Jos kysyttäisiin vain ”mitä aiot tehdä seuraavaksi”, perspektiivi olisi lattea. Kun on kaikkien kuullen hahmoteltu hyvää tulevaisuutta kuukausien tai vuoden (tai suunnittelupalaverissa kolmenkin vuoden päähän), noilla heti seuraavaksi otettavilla askelilla on isompi kaikupohja. Ne ovat otettavissa olevia askelia hyvän tulevaisuuden tiellä.



7.16 Tarkentavat kysymykset

Tarkentavien kysymysten tehtävänä on auttaa sekä osallistujia konkretisoimaan asioita että verkostokonsultteja ymmärtämään tarkemmin, mistä osallistujat puhuvat. Tarkennukset ovat hyvin tärkeitä konkreettiseen suunnitelmaan pääsemisessä. Mitä paremmin verkostokonsultit tarkentavat konkreettisiin asioihin, sitä paremmat ainekset kertyy palaverin lopulla koottavaa suunnitelmaa varten.

Seuraavassa hahmotellaan tarkentavia kysymyksiä, mutta samalla korostetaan, että ne eivät ole luetteloita kysymyksistä, jotka verkostokonsulttien täytyy esittää. Verkostokonsultit toimivat joustavasti ja tilanteiden mukaan. Esimerkit tarkentavista kysymyksistä eivät siis ole tarkentavien kysymysten malleja. Reflektoidessaan toteutuneita palavereita verkostokonsulttiparit pohtivat myös, kuinka hyvin he kykenivät tarkentamaan kysymyksillään – ja hiovat näin omaa tyyliään.

Tulevaisuuden muistelun peruskysymyksiä on kolme. Ne ovat perusteemoja, ja niitäkin verkostokonsultit muuntelevat tilanteiden vaatimilla tavoilla – muistaen kuitenkin, että tarvitaan sekä kunkin henkilön omakohtaiset näkymät ilahduttavaan tulevaisuuteen että heidän omakohtaiset tekonsa ja lisäksi kartoitus huolista ja niitä huojentavista seikoista. Tarkentavilla kysymyksillä haetaan asiantiloja, kokemuksia, tekoja, aikatauluja, tapahtumahetkiä. Tarkoituksena on selvittää: ”Mitä tämä asia tarkoittaa käytännössä, mitä teit sen hyväksi, milloin teit, kenen kanssa teit?”

Asiakaspalaverissa asiakkaan ja perheen haastattelussa kannattaa olla hyvin tarkka, jotta työntekijät saavat riittävästi elämässä toteutuvia kiinnekohtia tuelle eli voimavarojen integroimiselle. ”Vuosi on kulunut. Asiat perheessänne ovat nyt aika hyvin/ melko mukavasti. Miten ne mahtavat nyt olla (esim. asuminen/työ/harrastukset)? Tarkennettaessa on hyvä seurata puhujaa ja tarttua valppaasti nimenomaan hänen esille ottamiinsa asioihin.

Ajankohdat ovat tärkeitä kiinnekohtia tukitoimille. Aina, kun joku ilmaisee jostain konkreettista hyvästä tulevaisuudesta, kysytään aikaa. Jos henkilöä ilahdutti ”kun Pekka alkoi käydä koulua...”, konsultti kysyy, milloin hän alkoi käydä koulua, mitä silloin tapahtui, tekikö joku silloin jotain, että Pekka alkoi käydä koulua, mitä juuri sinä teit?”

Tekoihin liittyviä kysymyksiä kannattaa tarkentaa aina niin, että saadaan esiin nimenomaan omakohtaisia tekoja. Jos joku esimerkiksi suunnittelupalaverissa toteaa, että asiat lähtivät luistamaan, ”kun pidettiin palaveri”, asiaa on vielä jokseenkin epämääräinen. ”Pidettiin palaveri. Kiinnostavaa! Milloin se pidettiin, keväälläkö jo? Kuka sen kutsui ja keitä oli paikalla? Mitä juuri sinä teit, jotta saitte aikaan tuon palaverin, sinäkö kutsuit, sinäkö ehdotit, milloin?” Passiivilauseet, joissa ei ilmaista tekijää, eivät tuota konkreettista suunnitelmaa, ja jotta suunnitelmat koostuisivat tehtävissä olevista teoista, verkostokonsultit kysyvät aina, mitä haastateltavia itse teki, jotta tärkeä asia toteutui.

Tarkentavilla kysymyksillä kartoitettava ajanjakso on hyvään tulevaisuuteen sijoitetun nykyhetken ja haastatteluhetken välinen aika eli kulku oikeasta nykyhetkestä kuviteltuun nykyhetkeen. Lähitulevaisuuteen suunnataan erityistä huomiota, jotta saadaan aikaan suunnitelma, joka voisi todella lähteä liikkeelle. ”Mitä teit tämän asian hyväksi heti dialogiamme seuraavalla viikolla? Tapasitko jonkun, keskustelitko jonkun kanssa?”.

Asiakasta/perheenjäseniä voi myös auttaa konkretisoimaan asiaa tiedustelemalla, saiko hän apua joltakin läsnä olevista ja auttoiko joku, joka ei ole läsnä. On mahdollista myös viitata kuhunkin läsnä olevaan työntekijään ja kysyä asiakkaalta/perheenjäseneltä ”saitko koulukuraattorilta tukea / entä opettajalta / millaista tukea”. Oli läsnäolijoihin viitattu tai ei, heille annetaan vapaa mahdollisuus muistaa samoin tai toisin. Jos he muistavat samoin kuin asiakas/perheenjäsen, tukisuunnitelma konkretisoituu kukonaskelin.

Mikäli tukea muisteltaessa mainitaan poissaolevia henkilöitä, verkostokonsultit konkretisoivat tämänkin, kysymällä, mitä mainitsija teki, jotta sai tuon tuen. ”Soititko/tapasitko/keskustelitko? Milloin?”

Toivottua tukea saadaan esiin myös ns. kiitoskysymyksillä, jotka avaavat uusia tärkeitä mahdollisuuksia. ”Mistä/keneltä saadusta tuesta olet nyt erityisen kiitollinen?”, ”Mistä haluaisit kiittää paikalla olevia nyt, kun tämä hyvä vuosi on kulunut?” ”Mikä oli ensimmäinen sellainen sinua tukeva asia vuodentakaisen palaverin jälkeen, josta haluaisit antaa kiitosta?” Kiitoksen antamisella ja saamisella on usein myönteinen vaikutus palaverin ilmapiiriin ja mahdollisesti pitkäaikainenkin vaikutus yhteistyöhön.

Tarkentavien kysymysten avulla koetetaan myös auttaa ihmisiä ottaman vastuuta teoista, joista he mainitsevat. Kun joku muistelee suunnittelupalaverissa toimenpidettä määrittelemättä teon tekijää, verkostokonsultti tarttuu asian tarkentavalla kysymyksellä. ”Saatiin siis lapsille hyppeyruudet asfalttiin? Milloin saatiin? Mitä sinä teit, jotta se toteutui? Tarvitsitko muiden tukea? Kenen, keiden? Millaista tukea? Miten sait heidät tueksesi, mitä teit, jotta sait tuen?”

Verkostokonsultin kannattaa myös tarkistaa, mikä muistelussa on uutta ja mikä muisteltu on tapahtunut jo ennen kyseistä asiakas- tai suunnittelupalaveria. ”Oliko se ja se asia/tapahtuma/hanke, josta mainitsit, olemassa/suunnitteilla jo silloin vuosi sitten kun viimeksi tavattiin?” Verkostokonsultti rohkaisee siis muistelemaan tulevaisuuteen asetetusta nykyhetkestä oikeaan nykyhetkeen päin ja myös siitä taaksepäin. ”Työryhmä sai siis suunnitelman valmiiksi helmikuussa 20XX. Oliko tuo työryhmä jo olemassa kun viimeksi tapasimme vuosi sitten, vai perustettiinko se vasta dialogimme jälkeen? Jos sitä ei vielä silloin ollut, milloin se perustettiin? Mikä oli sinun osuutesi siihen, että se perustettiin, mitä teit?”

Tarkentavien kysymysten tarkoituksena on konkretisoinnin lisäksi tukea puhujan eläytymistä tulevaisuuskuvaan, omaan osuuteen ja tukiverkostoon. Konsultti voi neutraalisuuttaan menettämättä kannustaa muisteluksia lausahtelemalla ”kiinnostavaa”, ”jopas jotakin”, sillä tällaisilla ilmaisuilla hän ei ota kantaa, vaan aino-

astaan rohkaisee muistelemaan elävästi. Muillahan on vapaus muistaa toisin, eikä rakentuvaa ”tarinaa” lukita muisteluvaiheessa mihinkään teemaan. Verkostokonsultit kannustavat täysin eriäviäkin muisteluksia. Jos teemat kertyvät, ne kertyvät, jos eivät, ne eivät kerry, ja sekin on tärkeä havainto ja tulos.

Verkostokonsultit auttavat ilmaisemaan konkreettisen suunnitelman osasia, mutta sen koonti tehdään vasta tulevaisuudesta palattua eli palaverin keskusteluvaiheessa. Silloinkin se kootaan vain ja ainoastaan osallistujien tarjoamista aineksista. Toki osallistujat voivat tulla suunnitelmaa kootessaan ajatelleeksi uusia mahdollisuuksia, ja tähän on vain eduksi!

Konsulttien on oltava tarkkana, etteivät he liittoudu kenenkään tai minkään tulevaisuuskuvan kanssa. Tehtävä on vaativa, koska toisaalta konsulttien on lyöt-täydtyttävä yhteen kulloisenkin haastateltavan kanssa eli osoitettava elävää kiinnostustaan. Erityisen tarkkoina konsulttien on oltava siinä, että he eivät tarjoa omia tulevaisuuskuviaan.

Huolista tulee uskaltaa kysyä rohkeasti. Sitä edesauttaa kysymyksen kaksiosaisuus: mistä olit huolissasi ja mikä sai huolesi vähenemään. Konsulttien arvostava mutta rohkea tapa esittää kysymyksensä voi heijastua osallistujien keskusteluihin palaverin jälkeen. Huolten vähenemisestä kysytään tarkasti, jotta vältettäisiin ongelmapuhe ja voimistettaisiin eteenpäin vievää, voimavaroja vahvistavaa puheta-paa.

Kysymyksen muoto **mistä olit huolissasi**, on tarkoituksellinen. Sehän taval-laan sisältää ennako-oletuksen, että jostakin henkilö oli huolissaan eli **on** tuon dialogin hetkellä. Haastateltavalle koetetaan tehdä helpommaksi puhua huolistaan monenkeskisessä tilanteessa. Hänellä on myös täysi vapaus vastata esimerkiksi ”en mistään”. Tuostakin verkostokonsultti pääsee tarkentamaan hyvin. Hän voi todeta esimerkiksi ”Hienoa! Mikä oli kaikkein tärkeintä, ettei tarvinnut olla huolissaan?” On toki mahdollista kysyä vaikkapa ”olitko huolissasi jostakin silloin vuosi sitten”. Sekin auttaa osallistujaa ilmaisemaan nykyhuolensa, mutta konsultti saattaa myös saada yksitavuisen vastauksen ”en”, ja siitä voi olla työläämpi jatkaa. Tivaamaan hän ei kuitenkaan lähde.

Tarkentavat kysymykset auttavat osallistujia ymmärtämään itseään ja toisia pa-remmin. Esiin tulee kirjo toiveita, haaveita, huolia ja pelkoja sekä elämäntilantee-seen liittyviä tuen tarpeita. Konsulttien tehtävänä on auttaa tarkentavilla kysymyk-sillään löytämään seikkoja, joita yleistävämmissä kuvauksista ei ehkä ilmenisi tai huomattaisi. Tämä vaatii konsulteilta keskittynyttä ja valpasta kuuntelua ja herkkää sävyjen havaitsemista. He haastattelevat kiinnostuneina, mutta antavat haastatelta-ville riittävästi tilaa pohtia ja ottavat huomioon, että tauot puheessa antavat aikaa ajatella.



Esimerkkejä suunnittelupalaverissa esitetyistä tarkentavista kysymyksistä

Kysymys 1, hyvä tilanne

”Vanhustenhuollon toimintaohjelma on valmis. Mistä teitä erityisesti kiitettiin?” ”Mistä olet henkilökohtaisesti ylpeä/iloinen tässä ohjelmassa?” ”Onko siinä jokin juttu, joka oli sinulle itsellesi tärkeä?” ”Mistä asioista asiakasjärjestöt kiittivät ohjelmaa?” ”Mistä asioista valtuusto kiitteli?” ”Ohjelma on valmis ja sitä on kiitelty eri tahoilla. Ohjelma ohjaa käytännön toimintaa. Mistä sinä huomaat, että se ohjaa toimintaa?” ”Miten se näkyy käytännössä/sinun työssäsi?” ”Mitkä tahot ovat erityisesti kiitelleet ohjelmaa?”

Kysymys 2, teot ja tuki

”Mistä teosta/teoista näin jälkikäteen olet erityisen ylpeä, mitä teit viime vuoden aikana tämän ohjelman valmistumiseksi?” ”Saitko jostakin tukea siihen?” ”Mistä?” ”Mitä teit saadaksesi tuon tuen?”

Kysymys 3, huolet ja niiden väheneminen

”Oliko sinulla silloin vuosi sitten jotain huolia tämän ohjelman valmistumisen suhteen ja mikä sai huolesi vähenemään?” Ulkopiiriläisille/ryhmille voidaan esittää myös henkilökohtaisesti kohdistettuja kysymyksiä esim. ”Haluaisitko sinä tai joku teistä lisätä jotain ajatuksia?” Ei siis kysytä ”Kerro myös sinä ajatuksiasi”, jotta ihminen voi itse päättää, haluaako hän osallistua keskusteluun. Kannattaa välttää asettamasta ketään hänelle mahdollisesti hankalaan tilanteeseen.

Strategian/ohjelman suunnittelussa yritetään saada näkyviin:

- Sisällöt/teemat/painopisteet: ”Mikä sinua ohjelmassa erityisesti ilahduttaa? Mitkä sinun kannaltasi keskeiset teemat/painopisteet ovat mukana?”
- Valmisteluprosessi: ”Mikä sinua ohjelman valmistelussa erityisesti ilahdutti?” (mahdollisuus kertoa miten ohjelmaa valmisteltiin ja kuinka moni lähti mukaan).
- Sidosryhmät: ”Ketkä/mitkä tahot kiittivät ohjelmaa?”

7.17 Neutraalina vaikka kieltä purren

Konsultit pyrkivät toiminnassaan neutraaliuteen. Tarkentavia kysymyksiä tehdessään konsultit punnitsevat kuitenkin väistämättä mielessään, mitkä seikat ovat kenties erityisen hyödyllisiä tai mielekkäitä eteenpäin menon kannalta – ovathan he merkityksiä muodostavia ihmisiä, ja heillä on sitä paitsi edessä suunnitelman koonti palaverin lopulla. Heidän tulee kuitenkin varoa ohjailemasta muistelua johonkin toivomaansa suuntaan. Tärkeintä on saada esiin osanottajien omakohtaisia tekoja, omassa elämässä mahdollisia ja itse asetettuja. Osanottajat saattavat saada virikkeitä toisiltaan, toisensa muisteluista. Konsultit eivät neuvo ja ehdottele. Konsultin kysymyksiin on helppo kätkeä ehdotuksia (muka neutraalikin kysymys saattaa sisältää vihjeen) ja heidän tulee tukea toisiaan ohjailun välttämiseksi. Jos toinen huomaa toisen kallistuvan neuvomisen tai ehdottelun suuntaan, hänen tulee keskeyttää ja ehdottaa, että neuvo jätettäisiin sikseen.

7.18 Väilyhteenvedot

Verkostokonsultit voivat tehdä luonteissa kohdissa palaveria väilyhteenvetoja. Sen lisäksi, että haastatteleva konsultti toistaa haastateltavan sanoja ja auttaa häntä ajattelemaan ajatuksiaan, hän auttaa tällaisilla toistoilla kirjaavaa konsulttia ja osallistujia seuraamaan osista koostuvan kuvan muotoutumista. Haastattelija voi myös tarkastella ääneen, mitä julkisiin muistiinpanoihin kertyi.

Kirjaava konsultti auttaa haastattelevaa konsulttia jäsentämään työskentelyään yhteenvedon hetkillä. Haastatteleva konsultti puolestaan auttaa kirjuria täydentämään julkisia muistiinpanoja. Konsulttipari keskustelee niitä tarkastellen ja tekee väilyhteenvetoja. Ne ovat ääneen todettuja havaintoja, eivät mitään lukkoon lyötyjä päätelmiä, ja niissä todetaan ehdottomasti vain osallistujien ilmaisemia seikkoja. Osallistujilta varmistetaan tarvittaessa, oliko heidän mietteensä saatu talteen riittävän oikein. Tämä auttaa kaikkia jäsentämään tilannetta: haastattelut ja kirjaukset tehdään, jotta saataisiin ainekset yhteisen suunnitelman koostamiseksi. Tuossa vaiheessa ei kuitenkaan kannata kiirehtiä suunnitelmaa kohti. Jos on ilmeisiä havaintoja kertautuvista teemoista, hyvä niin. Jos ei, hyvä niinkin. Vuoropuhelu jatkuu.

7.19 Verkostokonsulttien parityöskentely

Verkostokonsulttien parityöskentely vaihtelee joustavasti konsulttiparin ja tilanteen mukaan, yhtä ainoaa ja oikeaa työskentelytapaa ei ole. On myös hyväksi, että konsultit vaihtavat välillä parikokoonpanojaan saadakseen lisää kokemuksia tavoista ja tyyleistä ja tilaisuuksia refleктоivaan kokemusten vaihtoon.

Konsulttien työnjako on käytännön sanelemaa, toisen on haastateltava ja toisen kirjattava, yksi henkilö ei selviä kummastakin. Pari ei kuitenkaan ole pari vain käy-

tännön syistä. Heitä on kaksi näkijää ja kokijaa ja he tukevat toisiaan. Konsulttien tulee auttaa toisiaan kaikissa tilanteissa. He voivat myös vaihtaa rooleja silloin, kun katsovat sen tarpeelliseksi, ja ilmoittavat aina tästä osallistujille selkeästi. Palaverien aikana konsultit voivat käydä keskenään tilanteeseen liittyvän julkisen keskustelun milloin tahansa. Konsulttien parityöskentely, eli se miten he puhuvat toisilleen, toimii myös tietynlaisena viestinä palaveriin osallistujille: dialogisuus on kohtelias-ta, kunnioittavaa, vastavuoroista, vaikkei koko ajan oltaisikaan sama mieltä.

Istumajärjestyksellä on merkitystä sekä haastattelevan että kirjaavan konsultin työskentelylle ja ylipäätään dialogin mentaalisen tilan muodostumiselle. Haastatteleva konsultti pyrkii luomaan rohkaisevan ja turvallisen ”puhu minulle” -kontaktin kulloiseenkin haastateltavaan, ja tämä edellyttää läheistä katsekontaktia. Fyysinen läheisyys viestii myös muille osallistujille, että nyt kuunnellaan juuri tätä henkilöä ja hänen arvokkaita pohdintojaan. Myös konsulttiparin pitää voida olla katsekontaktissa. Kirjaajan taulua ei siis pidä asettaa haastattelevan konsultin selän taakse. Paras paikka on sillä tavoin sivulla, että sekä haastattelijalla että osallistujat näkevät kirjaukset.

Kirjaavan konsultin kannattaa yleensä antaa haastattelevan konsultin edetä omaan tahtiinsa ja omia polkujaan, sillä haastattelijalla on haastattelun intensiivisessä virrassa omat suuntaavat ajatuksensa ja aikeensa. Hiukan etäämmällä tästä intensiteetistä kirjuri havainnoi muitakin kuin haastateltavaa. Hänellä on myös tärkeä tehtävä valvoa ajankäyttöä. Hän auttaa sovituin merkein tai sanoin pariaan pysymään aikataulussa. Kirjaava konsultti voi myös tulla ajatelleeksi tarkentavia kysymyksiä, joita haastattelussa kannattaisi esittää. Asiakaspalaverissa on kuitenkin ehkä suotavinta, ettei hän esitä niitä suoraan osallistujille, vaan kysyy haastattelevan konsultin kautta. ”Kannattaisi ehkä ottaa, esiin tällainen seikka...” Joskus voi kuitenkin olla luontevampaa, että kirjurikonsultti kysyy tarkennusta suoraan perheenjäseneltä tai työntekijältä pyydettyään ensin haastattelijalta luvan. ”Kun sanoit hyvästä tulevaisuudestasi näin ja näin, niin miten se saatiin aikaan?” Haastattelijalla voi puolestaan kysyä/varmistaa kirjurilta haluaisiko tämä kysyä tai tarkentaa jotakin. ”Tuleeko sinulle mieleen jotakin, mitä olisi tärkeää/hyödyllistä kysyä?” Haastatteleva konsultti voi myös kysyä kirjurilta, saiko tämä kirjattua jonkun esiin tulleen asian. Konsultit siis auttavat toisiaan.

Kirjurin rooli on yhtä tärkeä kuin haastattelijankin palaverin onnistumisen kannalta. Kirjuri voi tarvittaessa, esimerkiksi tilanteen pyrkiessä jumiutumaan, auttaa haastattelijaa löytämään avainsanoja, joista lähteä uudelleen liikkeelle. Aikataulusta huolehtimista ei voi korostaa liikaa, sillä aika loppuu aina lopusta. Palaverissa pitää päästä suunnitelman tekoon, jotta osallistujat saavat vahvistavan kokemuksen selkeydestä ja uskottavasta toiveikkuudesta, ja nimenomaan kirjaava konsultti valvoo ja varmistaa, että aikaa jää riittävästi. Ryhdyttäessä suunnitelman koontiin kirjurilla on usein aktiivisempi rooli kuin haastattelijalla, joka vasta palalee haastattelun intensiteetistä. Kirjuri auttaa tilaajaa ja muita osallistujia poimimaan seikkoja laatimiensa julkisten muistiinpanojen pohjalta, ja haastatellut konsultti osallistuu myös tähän.



7.20 Kirjaaminen

Palaverissa osallistujien puheet kirjataan tiivistettynä valkotaululle tai muulla kaikille näkyvällä tavalla. Osallistujille on kerrottu tilaisuuden alussa, miksi näin menetellään eli että puheenvuorot kirjataan yhteisen suunnitelman laatimiseksi. Heille on myös kerrottu, että lausumia voi tarkistaa ja täydentää. Myös osallistujille esitettävät kysymykset on hyvä kirjata näkyviin palaverin ajaksi. Tämä auttaa ihmisiä orientoitumaan tilanteeseen ja tuo osaltaan selkeyttä palaveriin.

Julkinen kirjaaminen ja julkiset muistiinpanot tukevat avointa toimintakulttuuria. Kaikki on näkyvillä, mitään ei tehdä selän takana. Lisäksi ihmiset näkevät itse lausumansa asiat kirjattuina, ja näin ne tulevat tarkastelun kohteeksi. Kirjurina toimiva konsultti voi välillä lukea kirjaamiensa seikkoja ääneen ja kysyä, onko hän tavoittanut sen mitä sanottiin, sekä tarvittaessa korjata.

Kirjurina toimiva konsultti kirjaa:

- osallistujien puheet aina puhujan omin sanoin, sananmukaisesti
- lyhentäen, ei kokonaisia lauseita
- niin, että muistiinpanot ovat ymmärrettävissä myös käytettäessä niitä myöhemmin
- erityisen huolellisesti palaverin lopussa tehtävän yhteistyösuunnitelman.

Kirjuri voi asiakas- ja suunnittelupalaverissa kirjaamisen lisäksi:

- tukea haastattelijaa kirjaamalla heti haastateltavan ensilauseista jotain avainsanoja, joita haastattelija voi sitten alkaa tarkentaa haastateltavalta (tärkeä tuki haastattelijalle jos ”liikkeellelähtö” on vaikeaa)
- tarkistaa onko kirjannut asiat oikein kysymällä sitä puhujalta/konsultilta
- kysyä tarkennusta, jos ei saa jostain sanasta/asiasta selvää
- seurata, kuinka taululle alkaa muodostua teemoja ja kiintopisteitä tukitoimille (joita suunnitelmaa tehtäessä voisi ottaa kysyen esiin)
- auttaa haastattelevaa konsulttia tarkentamaan, mikä muistelluissa asioissa oli uutta ja mikä jo ennen tapahtunutta (”Oliko tämä asia olemassa jo silloin vuosi sitten?”).

7.21 Julkiset muistiinpanot

Seuraavassa oletetaan, että käytettävissä on kaksi riittävän suurta valkotaulua. Julkiset muistiinpanot voidaan tehdä myös paperitauluille, kirjata tietokoneella ja heijastaa valkokankaalle¹ tai millä muulla keinolla tahansa, joka auttaa kaikkia näkemään, että kirjaus tapahtuu avoimesti. Kirjaaminen voidaan tehdä esimerkiksi näin:

Taulu 1 jaetaan kolmeen sarakkeeseen tulevaisuuden muistelua varten. Taulun vasempaan laitaan jätetään kapea sarake puhujan nimeä varten.

Taulu 2 varataan suunnitelman kirjaamista varten.

Taulun 1 yläreunaan kirjataan yhdessä asetettu tulevaisuuden päivämäärä uudeksi nykyhetkeksi. Vasemmanpuoleinen sarake on hyvää tilannetta ja ilahduttavia seikkoja vasten ja sen otsikoksi kirjoitetaan **Hyvä tilanne**. Keskimmäinen sarake on tekoja ja tukea varten ja se saa otsikon **Teot ja tuki**. Oikeanpuoleinen sarake on huolia ja niiden huojenemista varten ja saa otsikon **Huolet ja niiden väheneminen**.

(Nimiä varten)	Hyvä tilanne	Teot ja tuki	Huolet ja niiden väheneminen

Kuvio 6. Esimerkki tulevaisuuden muistelun kirjaustavasta.

Haastateltavien ilmaisut kirjataan lyhennettyinä allekkain asianomaisiin sarakkeisiin ja heidän nimensä merkitään vasemman laidan marginaaliin. Eri puhujien puheenvuorot voi kirjata eri väreillä. Tämä erottelu auttaa hahmottamaan suunnitteluvaiheessa, kuka sanoi mitäkin.

- Kirjaava konsultti voi aivan hyvin ”hyppiä” sarakkeiden välillä: Jos haastateltava ilmaisee vaikkapa hyvän tulevaisuuden kohdalla huoliaan, huolet kirjataan tuohon sarakkeeseen. Myös haastatteleva konsultti voi huomioida, mihin jokin ilmaus kannattaisi kirjata. Kirjuri tekee siis kirjauksia sen mukaan, mitä ihmiset palaverissa puhuvat, mutta huolehtii samalla kirjaamisen selkeydestä ja johdonmukaisuudesta suunnitelman tekoa silmälläpitäen.

¹ Etenkin suunnittelupalaverissa kannettavalla tietokoneella kirjaaminen on toiminut hyvin. Projekti saadaan suureksi ja muistiinpanot on voitu antaa/lähettää kaikille osallistujille sähköisesti pian palaverin jälkeen.

7.22 Suunnitelma ja jatkotoimista sopiminen

Suunnitelma tehdään keskustellen niistä aineksista, joita tulevaisuuden muistelu tuotti. Pyytäessään osallistujia siirtymään dialogivaiheesta keskusteluvaiheeseen verkostokonsultit pyytävät heitä palaamaan tulevaisuudesta. Tämä ei ole yhtä outoa kuin siirtymä tulevaisuuteen, mutta vaatii myös luovuutta. Tärkeintä on varmistaa, että intensiivisestä tulevaisuuden kuvittelusta todella päästään reaaliaikaan ja suunnitelman laadinnan vaatimaan henkiseen tilaan. Tulevaisuuspäivämäärä hylätään ja vahvistetaan, että voimassa on nykyhetken päivämäärä. Yhteistä siirtymistä nykyhetken tuetaan paikkoja vaihtamalla ja muilla toiminnallisilla tavoilla. Tunnelma on tässä vaiheessa yleensä jo hyvin rento.

Ennakointidialogeissa ei tehdä minkäänlaista kokonaisselitystä tai selittävää yhteenvetoa tilanteista, ja tämä koskee kaikkia palaverityyppejä. Selitysten sijaan tarkastellaan toimintaa, joka koostuu teoista. Hyvään tulevaisuuteen vievät ja huolia huojentavat teot ja niiden tuki ovat se aineisto, joista suunnitelma koostetaan. Kaikilla on tietysti myös mahdollisuus lisätä ja täydentää, ja usein tässä loppuvaiheen keskustelussa tuodaankin ilmi tekoja ja toimia, joista voisi myös olla hyötyä.

Usein hahmottuu selkeitä teemoja ja toimintaa kokoavia polkuja, joista muotoutuu suunnitelman runko. Suunnitelman ei kuitenkaan tarvitse muodostaa johdonmukaista tarinaa eikä tekojen tarvitse liittyä täsmällisiksi kokonaisuuden osiksi. Riittää, kun yhdet teot liittyvät toisiin ja nämä kolmansiin ja niin edelleen. Omakohtaisista teoista muodostuu tekojen kudelman, ja juuri tuo teoista koostuva kudelman on yhteistoimintaa. Tärkeätä on kuitenkin, että kukaan ei jää yksin.

Asiakaspalaverissa suunnitelman koostamisen voi aloittaa asiakkaan tai tilaajan kanssa keskustellen, siten että muut osallistujat täydentävät ja kommentoivat suunnitelmaa. Tavoitteena on, että asiakas tai tilaaja ei jää palaverin jälkeen vaille toisten toimijoiden tukea, eli että toiset näkevät mahdollisuutensa liittää tekonsa huolia huojentavaan kudelman. Verkostokonsultit kysyvät suunnitelmasta keskusteltaessa tilaajalta, tarvitaanko osallistujien kokoontumista pienemmissä ryhmissä lähiaikoina uudelleen. Tarvittaessa sovitaan työryhmän kokoontumisesta.



7.22.1 Muistilistaa sekä asiakas- että suunnittelupalavereille:

- Aikaa on varattava riittävästi suunnitelman teolle ja jatkosta sopimiselle.
- Aikamuoto muuttuu takaisin tähän päivään sen jälkeen kun kaikki osallistujat on haastateltu ja on aika siirtyä suunnitelman tekoon. ”Nyt aikamatkamme tulevaisuuteen on päättynyt ja palaamme takaisin tähän päivään.” Reaaliaikaan paluuta voidaan korostaa esimerkiksi vaihtamalla osallistujien istumapaikkoja.
- On tärkeää, että palaverin lopussa ”kapula” siirtyy verkostokonsulteilta palaverin tilanneelle työntekijälle. Konsultit antavat tilaajalle loppuvaiheenvuoron ja tilaajan tehtävä on kertoa miten jatkossa edetään.

- Se, että heti palaverin alussa on sovittu palaverin pelisäännöistä, ja se, että lopussa sovitaan tarkasti siitä miten jatkossa edetään, luo selkeyttä osanottajien jatkoyhteistyölle. Asioita ei jätetä levälleen, toisin sanoen palaverissa sovitaan muistakin toimista kuin seuraavasta palaverista.
- Palaverin lopuksi on hyvä muistuttaa osanottajille, että tehdyn suunnitelman / hyvän tulevaisuuden toteutuminen on jatkossa kiinni osanottajien omasta toiminnasta. Konsulttien osuus päättyy palaverin päättyessä.

Asiakaspalaverin lopussa sovitaan aina siitä, miten tehtyjen suunnitelmien toteutumista seurataan. Sovitaan muun muassa miten, koska ja kenen toimesta tämä tapahtuu. Palaverin lopuksi sovitaan myös järjestetäänkö seurantalpalaveri samalla tai eri kokoonpanolla. Seurannasta sopiminen selkeyttää työn- ja vastuunjakoja ja edesauttaa lisäksi sitoutumista.

Asiakaspalaverien kirjauksiin tulee suhtautua kuten muihinkin potilas- tai asiakasasiakirjoihin! Palaverin alussa sovitaan kirjausten käytöstä. Lopussa varmistetaan, että ne ovat oikeissa käsissä. Yleensä palaverin tilaaja (tai muu sovittu henkilö) taltioi kirjaukset, jotta ne voidaan kirjoittaa puhtaaksi ja jakaa osallistujille suunnitelman jatkotyöstämistä tai toimeenpanoa varten. Tämä ei ole konsulttien tehtävä.

Muistilistat suunnitelman laatimiseksi asiakas- ja suunnittelupalavereissa löytyvät liitteestä 4.

7.23 Muistiot, palaute ja jälkitoimet

Muistion laadinta, palautteen hankkiminen ja jälkitoimet on kuvattu luvussa 3, Ennakointidialogin vaiheet.

8 Dialogisten tilojen luomisesta

Syvennän tässä luvussa dialogisten tilojen käsitettä ja pohdin eräitä keskeisiä haasteita, joita kohdataan kehitettäessä dialogisia käytäntöjä. Käytän kiinne-kohtina Avoimia dialogeja psykiatriassa sekä Ennakointidialogeja niillä ”ei-kenenkään-mailla”, joita syntyy mm. terveydenhuollon, sosiaalitoimen ja opetussektorin yhteisasiakkuuksien kautta.¹ Avoimia dialogeja ja Ennakointidialogeja vertailemalla syvennän näkemystäni paitsi näihin kahteen lähestymistapaan, myös dialogisuuden synnyttämisen ehtoihin ylipäätään. ”Dialogisuudella” tarkoitan responsiivista, vastavuoroista, tapaa olla ihmisten välillä, joka pohjautuu kunnioittavaan kiinnostukseen sitä kohtaan, kuinka toiset näkevät asiat omasta ainutlaatuisesta paikastaan maailmassa, ja valmiuteen rikastaa ymmärrystä yhdessä.

Dialogiset käytännöt – olivatpa ne kohtaamisia arkielämässä tai ammatillisissa yhteyksissä – ilmenevät konkreettisina tapahtumina, jotka vaativat tietyn ajan ja paikan. Ne koskevat joukkoa ihmisiä ja edellyttävät avointa suhtautumista sekä vastavuoroista keskustelutapaa. Nämä viisi ulottuvuutta – paikka, aika, sosiaalinen koostumus, henkinen ja diskursiivinen – muodostavat yhdessä **dialogisen tilan**.

Dialogisia tiloja syntyy ja katoaa arkielämässä. Ammatillisissa yhteyksissä niiden luomiseksi ja varsinkin säilyttämiseksi täytyy ponnistella enemmän. Avoimet dialogit ja Ennakointidialogit ovat erityistapauksia, sillä ne ovat monitoimijaisille verkostoille suunnattu tapa synnyttää dialogeja. Ehkäpä noiden toimintaympäristöjen vaativuus dialogisuuden luomisessa ja säilyttämisessä tarjoaa pohdittavaa toisenlaistenkin dialogisten käytäntöjen suuntaan.

Kuvaan ensin, millaisiksi Avoimet dialogit ja Ennakointidialogit alun perin kehiteltiin. Seuraavaksi tarkastelen dialogisten tilojen ulottuvuuksia pohtien em. käytäntöjen haasteita. Lopuksi teen yhteenvedon, jossa koetan pohtia dialogisten tilojen luomisen kysymyksiä yleisemminkin dialogisten käytäntöjen haasteina. Toivon voivani edistää koulukuntarajoja ylittävää, kokemusten vaihtoon ja vasta- vuoroiseen oppimiseen tähtäävää keskustelua.

¹ Tämä pohdinta pohjautuu ulkomailla julkaisemaani artikkeliin. Pysin tässä ääneen ajatellen muodostamaan käytännön toimijoille hyödyllisiä käsitteitä.

8.1 ”Alkuperäiset” Avoimet dialogit ja Ennakointialogit

Avoimet dialogit muotoituivat mielenterveytyössä erityisesti akuuttien psyykkisten kriisien ja pitkittyneiden potilastilanteiden yhteydessä. Lähestymistavan avainideoita on sittemmin sovellettu muissakin yhteydessä ja käytännöt ovat muuntuneet kussakin uudessa kontekstissa. Käytän kuitenkin ”alkuperäisiä” Avoimia dialogeja kiintopisteenä tässä tarkastelussa. Ennakointialogit kehiteltiin alun perin toimintatavaksi päästä eteenpäin moniammatillisista ”jumitilanteista”. Niitäkin on sovellettu ja muunneltu sittemmin. Ennen dialogisuuden haasteiden tarkastelua on tarpeen kerrata sekä Avointen dialogien että Ennakointialogien perusteet.²

Tutkittuaan tarkoin Avointen dialogien tapausaineiston, Aaltonen ym. (3) tiivistivät vuonna 2011 akuutin psyykkisen kriisin menestyksellisen hoidon tekijät seitsemään periaatteeseen. Tuon jälkeen on ilmestynyt lisää tutkimuksia, mutta nuo seitsemän tutkimuspohjaista periaatetta käyvät alkuperäisen lähestymistavan kuvauksesta:

1. **Välitön apu** 24 tunnin kuluessa yhteydenotosta psykiatriseen järjestelmään.
2. **Verkostoperiaate:** Perhe ja muu sosiaalinen verkosto kutsutaan mukaan
3. **Joustavuus** kunkin ainutlaatuisen tilanteen mukaan ennalta asetetun ohjelman sijasta
4. **Vastuullisuus:** Se, johon otetaan ensimmäisenä yhteyttä, ottaa vastuun ensimmäisen kokouksen järjestämisestä
5. **Psykologinen jatkuvuus:** Muodostettu tiimi vastaa koko hoitoprosessista niin kauan kuin se vaatii
6. **Epävarmuuden sieto** lisäämällä turvallisuutta ja välttämättä ennalta annettuja ratkaisuja
7. **Dialogisuuden synnyttäminen** parhaiden etenemistapojen löytämiseksi.

Toisin kuin Avoimia dialogeja, Ennakointialogeja ei kehitelty hoitoprosessin osana, vaikka lähestymistavalla hoitavia vaikutuksia olisikin. Toimintatapa tähtäsi osapuolten yhteistoiminnan kohentamiseen pirstoutuneissa moniauttajatilanteissa. Dialogisuutta tavoiteltiin tuomalla joukko tulevaisuuteen suuntautuneita kysymyksiä henkilökohtaisen sosiaalisen verkoston ja ammattilaisverkoston palaverihin. Kaksi verkostokonsulttia haastatteli osallistujia ikään kuin nämä olisivat jo hyvässä lähitulevaisuudessa ja rohkaisi heitä muistelemaan, kuinka sinne päädyttiin. Nämä ”muistellut” askeleet muodostivat aineiston konkreettisen suunnitelman muodostamiseksi yhteistoiminnalle.

2 Kummastakin tarkemmin, ks. Seikkula & Arnkil (1) ja Arnkil & Seikkula (2)

Ensimmäiset kysymykset suunnataan asiakkaalle ja perheenjäsenille:

Vuosi on kulunut³ ja asiat ovat nyt aika hyvin.



1. Miten ne Sinun kannaltasi ovat, mikä sinua ilahduttaa erityisesti?
2. Mitä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä/keneltä sait tukea/millaista?
3. Mistä olit huolissasi ”silloin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?

Työntekijöille ja perheen läheisille esitettävät kysymykset:

3. Kuten kuulitte, asiat perheessä ovat nyt aika hyvin. Mitä teit myönteisen kehityksen tueksi ja keneltä sinä sait tukea/millaista?
4. Mistä olit huolissasi ”silloin vuosi sitten” ja mikä sai huolesi vähenemään?

Lopuksi ”palataan tulevaisuudesta” ja kootaan keskustellen osallistujien ilmaisemista seikoista suunnitelma, josta ilmenee kuka tekee mitä seuraavaksi kenen/keiden kanssa ja kuka koordinoi. Päätetään myös mahdollisesta seurantalaverista.

8.2 Dialogiset tilat

Muodostan seuraavassa käsitteen Dialoginen tila eritelläkseni Avoimia dialogeja ja Ennakointidialogeja lähemmin – ja oletan, että käsite on hyödyllinen muitakin dialogisia käytäntöjä tarkasteltaessa. Dialogisia tiloja on pohdittu useissakin kirjoituksissa. Minulle antoisin lähde on ollut Ikujiro Nonakan ym. (4) tapa jäsentää ne. Hänen ryhmänsä käyttää japanilaista käsitettä ”Ba” kuvaamaan dialogista tilaa (seuraten tässä Kioton filosofiseen koulukuntaan kuulunutta Kitaro Nishidaa). Ba on samanaikaisesti fyysinen tila, läsnäolon tila ja henkinen tila. Nonakan ryhmän mielestä myös virtuaaliset tilat voivat olla läsnäolon tiloja. Muuntelen Nonakan ym. käsitteellistystä hieman, sillä haluan sisällyttää tarkasteluuni dialogisista tiloista tärkeitä Mihail Bahtinin ja Emmanuel Lévinasin töissä pohdittuja ulottuvuuksia. Dialogiset tilat muodostuvat käsittääkseni samanaikaisesti

- fyysisestä tilasta
- tilasta ajassa
- sosiaalisesta tilasta
- henkis-asenteellisesta tilasta
- diskursiivisesta (keskustelullisesta) tilasta.

3 tai jokin muu sovittu ”aikaloikan” jakso.



Kuvio 3. Dialoginen tila.

Nämä ulottuvuudet ovat keskenään riippuvuussuhteessa, eivät itsenäisiä.⁴ Luodessaan dialogista tilaa Avointen dialogien ja Ennakointidialogien toteuttajat luovat sitä yhdessä, kaikkien osanottajien kesken. Nämä kaksi käytäntöä eivät tietenkään ole ainoat dialogisia tiloja luomaan pyrkivät ammatilliset toimintatavat. Dialogisia ja yhteistoiminnallisia käytäntöjä on lukuisia ja niiden päälle vielä suuri joukko käytännöiltään dialogisia lähestymistapoja, joiden nimessä ei esiinny dialogisuus tai joiden toimijat eivät käytä koko käsitettä. Dialogisten kohtaamisten ja tilojen päälähde ei edes ole ammatillisissa toimissa, vaan arkielämässä. Ystävykset kokoontuvat keskustelemaan juuri näkemästään elokuvasta ja etsiytyvät sopiviin tiloihin, omistavat pohdinnalle aikaa, muodostavat eräänlaisen sosiaalisen ”mikrokosmoksen” aiheen ympärillä ja, toivottavasti, kuuntelevat toistensa näkökantoja vaatimatta toisia sitoutumaan itse esittämäänsä tulkintaan.

Dialogisia tiloja ilmaantuu luontevasti ihmisten välillä ilman erityisiä järjestelyjä ja ne katoavat toiminnan lakatessa. Ammatillisessa toiminnassa vaaditaan usein määrätietoisempaa toimintaa niiden luomiseksi ja varsinkin niiden säilyttämiseksi. Kiintopisteenä tässä ovat **relaationaaliset, suhteisiin perustuvat** työprosessit, kuten lääkäreiden, psykologien, sosiaalityöntekijöiden ja opettajien toiminta.⁵ Kohdatesaan tilanteita, jotka herättävät huolta, ammatilliset saattavat tuntee houkutusta oikaista ja koettaa palauttaa tilanteen hallinta pikemminkin auktoritatiivista kuin

4 Toki fyysinen tila on olemassa, vaikkei siinä kokoonnuttaisikaan, mutta se, miksi se muodostuu dialogisuuden kannalta, ei ole itsenäinen ”tilakysymys”.

5 Relatonaaliset ammatit ovat sellaisia, joissa suhdetta asiakkaaseen, potilaaseen, oppilaaseen tms. ei voi erottaa ammatin keskeisten välineiden menestyksellisestä käytöstä. Opettaja voi opettaa juuri niin kuin menetelmäkirja opastaa, mutta elleivät suhteet oppilasiin – ja vanhempiinkin – toimi, jälki ei ole sellaista kuin menetelmäkirja lupaa. Sosiaalityön perusta on sosiaalisissa suhteissa, ja psykologi jos kuka operoi nimenomaan suhteissa. Niin tekee myös lääkäri, silloinkin kun olisi helppoa mieltää hoitavansa vain jotakin ruumiinosaa.

dialogista polkua seuraten.⁶ On kuitenkin heti huomautettava, ettei jako dialogisen ja auktoritatiivisen polun välillä ole jako hyvän ja pahan välillä, sillä määrätietoiselle auktoritatiiviselle toiminnalle on paikkansa niin kuin myös vastavuoroisille dialogeille. Yritettäessä saada ihmiset ulos palavasta rakennuksesta tarvitaan täsmällisiä komentoja ja niiden noudattamista, ei verkostodialogeja, ja auktoritatiivinen toiminta on paikallaan myös lukemattomissa pienemmän vaaran tilanteissa. Mutta on myös tilanteita, joissa dialogit olisivat parempi toiminnan tapa, vaikka auktoritatiivinen hallinta tuntuisi polttavan tärkeältä. Tällaisia tilanteita kohdataan relationaalisissa ammateissa – ja juuri näissä koetellaan dialogisten tilojen luomista ja ylläpitämistä. Koska sekä Avoimet dialogit että Ennakointidialogit kehiteltiin alun perin kasvavien ja vallitsevien huolten konteksteissa, näiden vaativien yhteyksien tarkastelu on erityisen hyödyllistä, ei vain näiden kahden toimintatavan, vaan myös ylipäätään dialogisuuden haasteiden pohtimiselle.

6 Auktoritatiivisella polulla tarkoitan sellaista puhetapaa, jossa toinen asetetaan vastaanottajaksi, jonka tulee hyväksyä omaksua kuulemansa sellaisenaan.

Fyysinen tila



8.3 Dialogisuus ja fyysiset tilat

Olet ehkä seminaareihin tai konferensseihin osallistuessasi pannut merkille, miten fyysinen tila oli järjestetty: oliko kyseessä auditorio penkkiriveineen vai mahdollisuus katsekontakteihin osallistujien välillä. Fyysiset tilat eivät ole niin viattomia kuin saattaisi vaikuttaa – ne ”aineellistavat” ajattelutapoja. Kuka tahansa Foucault’sta (5) kiinnostunut ajattelee tässä genealogiaa: mikähän ihmisten välistä kohtaamista ja kommunikaatiota koskeva ”teoria” mahtaa ”jähmettyä aineeksi” näissä fyysisissä järjestelyissä?

Dialogisten käytäntöjen toimijat haluavat löytää dialogeille otolliset tilat ja vieläpä järjestää ne sellaisiksi, että kaikki voivat esteettä nähdä ja kuulla toisensa, ja että tilat sallivat joustavat mahdollisuudet erilaisille ryhmäkeskusteluille. Fyysiset tilat ja järjestelyt eivät sinällään mahdollista tai ehkäise dialogisuutta, mutta ne voivat merkittävästi lisätä tai vähentää mahdollisuuksia siihen. Jos lisäämme kuvaan tilat ajassa ja katsomme, millaisia fyysisten ja ajallisten tilojen muodostuu, alamme nähdä, millä tavoin dialogiset tilat syntyvät tai jäävät syntymättä: Oletko joskus osallistunut auditorio-seminaariin, jossa puhuja seuraa toista eikä väliin jää raon rakoa keskustelulle? Nämä eivät ole ihanteellisia fyysisen ja ajallisen tilan yhdistelmiä, mutta eivät ne ole myöskään täysin tavattomia. Jotain tuollaista saatetaan kohdata jopa seminaareissa, joiden otsikossa lukee Dialogisuus.

Kysymyksessä on aina jokin tilan ja ajan yhdistelmä, vaikkei se tietoisesti luotu olisikaan. Tarkastelkaamme nyt lähemmin ajallisia tiloja ja niiden yhteyttä dialogisiin tiloihin.



8.4 Dialogisuus ja ajalliset tilat

Perustavanlaatuinen dialogi vaatii enemmän kuin pari minuuttia kahdenvälisenäkin, ja usean henkilön keskustellessa painavista asioista tarvitaan enemmän aikaa – etenkin jos pyritään kunnioittamaan ja kuulemaan kaikkia ääniä.

Ensimmäinen Avointen dialogien kokous akuutissa psykoottisessa kriisissä tulee järjestää viipymättä. Sen jälkeen niitä tarvitaan ehkä lisää, ja prosessi saattaa vaatia kokonaisen sarjan kokouksia. Jokainen sarjan kokouksista vaatii tietysti aikansa. Tällaisen ajallisten tilojen ”kiilaaminen” vallitsevan hoidon rakenteisiin on valtava haaste. Sitä vastaan käy vahva virta. Monitoimijaiset verkostokokoukset saatetaan nähdä panos-tuotos-suhteeltaan heikompina kuin ongelmien palastelu ja jokaisen palasen hoitaminen erikseen.

Ennakointidialogien toteuttaminen vallitsevien palveluiden hektisissä aikarakenteissa on myös suuri haaste, siitä huolimatta, että niiden tavoittelijat pyytävät vain yhden ainoan kokouksen järjestämistä. On melkoinen tehtävä saada eri yksiköiden ammattilaiset osallistumaan edes yhteen palaveriin, ja kuullessaan että tuo kokous kestäisi kahdesta kolmeen tuntiin, monet haukkovat henkeä. ”Kahdesta kolmeen tuntiin? Meillä ei ole koskaan noin paljon aikaa asiakasta kohden!” työntekijät saattavat huudahtaa, huomaamatta, että he tosiasiallisesti antavat enemmän aikaa asiakasta kohden mutta pienissä pätkissä ympäri kalenteria.⁷ Ennakointidialogeilla ei ole sellaista vaativaa ”ajuria”, jonka mielenterveyskriisi tavallaan luo, ja tämä heijastuu edellytyksiin järjestää ajallinen tila.

Sekavat moniammatilliset tilanteet asiakkaiden ja perheiden ympärillä ovat todennäköisemmin jumissa kuin nopeassa liikkeessä, vaikka eri vaiheissa olisi yritetty voimallisestikin saada aikaan muutosta. Toisin kuin psykiatrinen kriisi, joka asettaa psykiatrisen hoitojärjestelmän ja erityisesti sen kriisiryhmän toiminnan keskiöön, pitkittyneillä monitoimijaisilla jumi-tilanteilla ei ole ilmeistä keskusta. Niissä epäselvissä tilanteissa, joiden selkeyttämiseksi Ennakointidialogit kehitettiin, toimijat ehkä ennakoivat tahoillaan ikäviä seurauksia tietämättä täsmälleen, mitä toiset tekevät ja toivoen jonkun ottavan hajanaisen kokonaisuuden paremmin hallintaan. Myös ne tilanteet, joissa Avoimet dialogit saivat alkunsa, ovat hämmen-

7 Joissakin kehittyneissä suomalaisissa kunnissa ylin johto tukee kulttuurista muutosta Ennakointidialogeja kohti määräämällä alaisia varaamaan kalentereihinsa yhteisen verkostopäivän. Tämä on yhteisen ajan johtamista, ajallisten tilojen järjestämistä hallinnollisin keinoin tärkeänä edellytyksenä dialogisille käytännöille. Keroputaalla Länsi-Pohjassa ylilääkäri pitää huolen Avointen dialogien vaatimista ajallisista tiloista, mutta kaikkialla tunnetaan ”kannattavuuspaineet”. Suoritteiden kirjaaminen per asiakas saa monen henkilön verkostokokoukset näyttämään ”kannattamattomilta” ja rohkaisee virtaviivaistettuun yksilötyöhön. Tämä yhteisen ajan pirstominen on leviämässä sosiaalitoimeenkin.

täviä ja jopa kaoottisia ja hälyttäviä, ja mielenterveydellisten vaikeuksien ohella kyseessä on monia muitakin pulmia. Mielenterveyskysymys muodostaa kuitenkin painopisteen asioille ja osoittaa hierarkian toimijoiden kesken. Diagnoosit ovat sosiologisesti nähtyinä asiakirjoja, joissa ilmaistaan vastuut. Se, joka määrittää, mistä tilanteesta on kysymys, ottaa paikan hierarkian huipulla. Ennakointialogeille eri sektoreiden, yksiköiden ja toimijoiden välimaastoissa ei ole tarjolla tämänveroista selkeyttä. Eräänä Ennakointialogin perustavanlaatuisena tehtävänä on itse asiassa tuoda selkeyttä näille ei-kenenkään-maille, ja tämä sen on saatava aikaan tarjolla olevan hyvin kapean ajallisen tilan puitteissa.

Kuten todettu, ehdotus 2–3 tunnin Ennakointialogista otetaan usein vastaan epäuskoisena, ja kokousten sarja on yksikertaisesti poissa laskuista. Ennakointialogit tapahtuvat yhdessä ainokaisessa palaverissa, ja tämä on tavallisesti kaikki, mitä on käytettävissä epäselvän tilanteen selkeyttämiseen ja asiakkaan auttamiseksi paremmin. Tavoitteena on konkreettinen suunnitelma siitä, mitä kukin tekee kenenkin kanssa seuraavaksi ja että osallistujat lähtevät kokouksesta toiveikkaamina kuin siihen tullessaan. Se, miten ajalliset tilat järjestetään tämän yhden ainoan palaverin aikana, on hyvin tärkeä seikka Ennakointialogeissa.

Palautteiden analyysi Ennakointialogeista kertoo asiakkaiden ja perheenjäsenten seuraavan palavereiden kulkua hyvin tarkkaan: Saavatko osallistujat yhtä paljon aikaa vai pääseekö joku dominoimaan. Ehkä myös Avointen dialogien istunnoissa asiakkaat seuraavat sitä, kuinka aikaa suodaan kullekin, mutta koska tiedossa on lisää istuntoja voidaan koettuja vinoumia oikaista. Ennakointialogien seurantatutkimuksessa haastatellut perheet ilmaisivat olleensa yllättyneitä siitä, kuinka tasaveroisesti heitä kohdeltiin. Tämä on tietenkin hyvä uutinen, mutta panee myös mietteliääksi: Saiko perheiden kokemus tavanmukaisista palveluista heidät odottaman epätasa-arvoa?⁸

Jotta kävisi ilmi, kuinka tärkeitä ajalliset tilat ovat dialogisten tilojen muodostumiselle, on tarpeen eritellä myös niiden pienempiä osia ja tarkastella ilmausten ja vastausten merkitystä kohtaamisissa.

Sekä Avoimissa dialogeissa että Ennakointialogeissa erotetaan puhuminen ja kuuntelu, tosin Ennakointialogeissa määrätietoisemmin kuin Avoimissa dialogeissa. Tämä Tom Andersenin töistä (6) alkunsa saanut käytäntö tähtää tilan luomiseen sekä ulkoisten että sisäisten äänten kuulemiselle. Jopa kahdenvälisissä dialogeissa toteutuu moniääninen polyfonia, puhumattakaan monen toimijan kohtaamisista. Henkilöt ottavat osaa paitsi läsnäolijoiden välisiin dialogeihin, myös dialogeihin sisäisten ääntensä kanssa. Avointen dialogien ja Ennakointialogien järjestäjät haluavat luoda tilaa tälle äänten moninaisuudelle, ja puhumisen ja kuuntelun erottaminen auttaa tässä.

8 Kokemusten karttuminen kunnioittavista dialogisista kohtaamisista voi saada ihmiset odottamaan tuollaista kohtelua ”uutena normaalina”, ja tällainen merkitsisi isoa voimallista kulttuuri-muutoksen tueksi.

Puhumisen ja kuuntelun erottaminen on niin tärkeätä Ennakointidialogeissa, että verkostokonsultit ilmoittavat palaverin alussa sitä koskevan ”säännön”. Tämä tiukkuus johtuu tarpeesta varmistaa dialoginen diskurssi auktoritatiivisen sijaan. Avomissa dialogeissa ajallinen tila polyfonialle turvataan hienovaraisemmin kuin Ennakointidialogeissa.

Puhumisen ja kuuntelun erottaminen hidastaa dialogia, ja tämä pienten ”aikapalasten” lisääminen prosessiin pyrkii auttamaan kutakin puhujaa kuulemaan kunnolla, mitä ovat itse sanomassa ja ajattelemassa. Kuten Vygotskin töihin (7) pohjautuva ymmärrys ajattelusta ja kielestä antaa ymmärtää, puhujan ajatukset eivät ole valmiita lauseita jossain mielen kätköissä odottamassa pääsyä pulpahtamaan kieleltä, vaan pikemminkin ne syntyvät sanojen ja lauseiden muodostamisen prosessissa, ja puhuja itse on näin niiden ”ensimmäinen yleisö”. Ajallisten tilojen luominen auttaa puhujaa kuulemaan omat ilmaisunsa ja ajattelemaan ajatuksiaan selvemmin. Ennakointidialogien verkostokonsultit ja Avointen dialogien tiimin jäsenet toistavat puhujan sanat silloin tällöin, ja tekevät sen nimenomaan sanatakkasti yrittäen välttää muunnoksia tai tulkintoja: ”Kuulin sinun sanovan xxx. Kuulinko oikein”, ehkä myös pyytäen henkilöä kertomaan hiukan lisää. Tällä tavoin verkostokonsultti/tiimin jäsen avaa ajallista tilaa puhujan kuulla omaa puhettaan ja toisten kuulla hänen sanojaan myös. Toistamalla puhujan sanat verkostokonsultti/tiimin jäsen lisäksi voimistaa polyfoniaa: toistetut sanat ovat samat kuin puhujan, mutta lausuttu ja kuultu toisessa äänessä.⁹

9 Vuoropuhelun hidastaminen ei ole mikään dialogisuuden ”yleinen sääntö”, ja vuorojen tahti vaihtelee kulttuureittain. Pidättyminen välittömistä kommentteista voi kuitenkin olla hyödyllistä myös arkipäivän kommunikaatiossa. Kommentointi keskeyttää aina kaksi dialogia kerralla, ulkoisen ja sisäisen, ja saattaisi olla hyödyllistä pidätellä puuttumista – ja jopa toistaa Toisen sanat ja pyytää kertomaan enemmän.

8.5 Dialogisuus ja sosiaaliset tilat



Verkostodialogeissa tapahtuu todella paljon. Niissä jokainen ilmaisu tapahtuu toisten ollessa läsnä – eikä keiden tahansa toisten, vaan kyseessä oleviin asioihin kytkeytyneiden ihmisen läsnä ollessa, merkityksellisten toisten. Olemme tähän mennessä tarkastelleet fyysisiä tiloja ja ajallisten tilojen merkitystä dialogisten tilojen muodostumiselle. Pohtikaamme nyt seuraavaksi sosiaalista tilaa.

Sosiaalisten tilojen muodostamiseen liittyy aina mukaan ottamisen ja syrjäyttämisen ulottuvuus. Jokin ”genealogia” vaikuttaa tässäkin, vaikkei sitä tulisi ajatella: Ketkä on tärkeää kutsua palaveriin ja ketkä taas eivät mielestämme ole niin tärkeitä? Näemmekö ihmiset erillisinä yksilöinä vai perustavanlaatuisesti suhteissaan elävinä henkilöinä? Jos näemme heidät enemmän tai vähemmän riippumattomina, heidän käsittelynsä erillään käy vastaavasti päinsä, kun taas relationaalinen näkemys kehottaa lähestymään jokaista yksilöä toimijana sosiaalisissa verkostoissa. Sen lisäksi, että kannattaa pohtia, keitä kutsuen sosiaalinen tila muodostetaan, on tarpeen myös miettiä, kuinka edistetään läsnäolon sosiaalisen tilan muodostumista ihmisten kokoontuessa. Tämä edellyttää turvallista ilmapiiriä, jossa henkilöt kokevat itsensä tervetulleiksi ja osaksi ”meitä tässä yhdessä juuri nyt”.

Dialogit voivat mahdollistaa runsaan polyfonian, joka voi rikastua useiden äänten myötä. Määrä ei kuitenkaan ole yhtä ratkaiseva tekijä kuin näköalojen kirjo. Kuten mainittu, polyfoniaa syntyy jo kahdenvälisissä kohtaamisissa, ja sopivat ajalliset tilat mahdollistavat sekä ulkoisten että sisäisten äänten kuulemisen. Relationaalinen ihmiskuva ei kuitenkaan johda siihen, että verkostokokousten järjestäminen on joka asiassa välttämätöntä, mutta se opastaa ottamaan suhteet lähtökohdaksi ja puheeksi joka tapauksessa. Kun tämä verkostosuhteista puhuminen ei yksin riitä askelten löytämiseksi eteenpäin, avuksi haetaan lisää voimavaroja ja pyydetään mukaan lisää merkityksellisiä henkilöitä sosiaalisesta verkostosta kasvokkaiseen tapaamiseen, yhteiseen dialogiin.¹⁰ Mutta ketkä ovat ”merkityksellisiä henkilöitä” ja kuka heidät osoittaa ja miten?

Tärkeiden suhteisiin liittyvien voimavarojen kokoaminen on hieman erilaisista sellaisissa akuuteissa psykiatrisissa kriiseissä, joiden tiimoilla Avoimet dialogit kehkeytyivät, kuin Ennakointidialogien alkuperäismaastoissa sektoreiden välisillä ei-kenenkään-mailla.

10 Sananen sosiaalisista verkostoista: Sosiaaliset verkostot koostuvat yksityishenkilöistä ja ammattilaisista. Kenen puoleen käännyt rahapulassa, kehen turvaudut käytännöllistä apua saadaksesi, kenen kanssa kuiskuttelet rakkaushuolista? Sosiaalisissa verkostoissasi on todennäköisesti enemmän yksityishenkilöitä kuin työnsä vuoksi toimijoita. Sekä läheisverkostot että työntekijäverkostot ovat alituisessa liikkeessä. Jopa perhesuhteet muuttuvat ajan myötä uusien jäsenten ilmaantuessa ja joidenkin etääntyessä.

Akuutti mielenterveyskriisi osoittaa oman dynamiikkansa kautta ja jopa ko-koaa merkityksellisiä henkilöitä: Ahdinkoa kokevan henkilön lisäksi on ehkä hätääntyneitä perheenjäseniä ja avunpyyntöjä ja yhteydenottoja palveluihin. Säkähätäneet ihmiset eivät ehkä tiedä, mihin nimenomaan pitäisi ottaa yhteyttä ja soittavat väärään paikkaan, mutta Avointen dialogien periaatteisiin valmenneet työntekijät eivät ohjaa heitä pois vaan ottavat vastuun ja järjestävät koolle ensimmäisen verkostopalaverin. Mielenterveysyksiköstä ja sen kriisityöryhmästä tulee ammatillisen asetelman veturi. Tällä tavoin asianosaiset ihmiset itse päättävät, ketkä ovat merkityksellisiä henkilöitä heidän henkilökohtaisissa verkostoissaan, vaikka Avointen dialogien työryhmä korostaakin perhesuhteiden merkitystä. Se, ketkä ammatillaiset kriisitiimin ohella kutsutaan, riippuu tapaukseen liittyvistä asioista, ja voi tarkoittaa sosiaalityöntekijää, opettajaa, työvoimatoimiston työntekijää ja niin edelleen, riippuen ratkottavista kysymyksistä.

Ennakointidialogit eivät ole kriisityön toimintatapa. Verkoston kokoamiseen ei ole kriisin tapaista polttavaa tarvetta. Joku ”moniauttajatilanteen” osapuoli – todennäköisimmin työntekijä – kokee olevansa huolissaan pirstoutuneesta tilanteesta ja toivoisi parempaa yhteistyötä. Huoli ei ole samanlainen ammatillaisten velvollisuuksia määrittävä tekijä kuin mielenterveyskriisi. Toimijat eivät ole akuutisti hädissään eikä tilanteen painavuus riitä määrittämään toimijoiden välisiä suhteita. On muodostettava sekä motivaatio kokoontua että toimijoiden keskinäinen rakenne.

Toimijoille esitetään vetoisuus Ennakointidialogin järjestämisestä, ja tuo vetoisuus on avunpyyntö, tilanteessa, joka ei ole kauhistuttava mutta fragmentoitunut ja enteilee yhä huolestuttavampia seurauksia ellei saada aikaan parempaa yhteistoimintaa. Huolen kantaja – tavallisesti joku enemmän tai vähemmän turhautunut työntekijä, vaikka se voisi olla myös kuka hyvänsä läheisverkostosta – pyytää apua huolensa vähentämiseen dialogin ja toiminnan koordinoinnin avulla. Ensimmäiset keskustelut tästä käydään asiakkaan ja perheen kanssa, ja he päättävät, keitä kutsutaan läheisverkostosta ja keitä työntekijöistä he haluavat mukaan. Asiaan liittyvän merkityksellisen verkoston osoittaa siis aloitteentekijän huoli ja keskustelu asiakkaan ja perheen kanssa: keitä tarvitaan dialogiin, jotta huoli pienee. Aloitteentekijä pyytää siis apua ensimmäiseksi asiakkaalta ja perheeltä: Ennakointidialogi ja siinä muodostettava suunnitelma pienentäisi huoltani, auttaisitteko suostumalla sellaisen järjestämiseen. Kyseeseen tuleva kokoonpano neuvotellaan asianosaisten kanssa, ja kuten Avointen dialogien yhteydessä, heitä rohkaistaan kutsumaan monipuolinen kirjo ääniä.

Mikäli onnistutaan motivoimaan osallistujat mukaan, seuraava tehtävä on luoda toimijoiden välinen sosiaalinen rakenne. Eri sektoreilta ja yksiköistä tulevilla työntekijöillä ei tavallisesti ole itsestään selvää rakennetta keskenään, joten eräs Ennakointidialogien polttava tehtävä on muodostaa tilapäinen rakenne ammatilliselle ei-kenenkään-maalle.

Sananen ammatillisen työn integroinnista:

Sekä Avoimissa dialogeissa että Ennakointidialogeissa tavoitellaan sosiaalista tilaa kyseessä olevaan asiaan relationaalisesti kytkeytyneiden ihmisten kesken. Relationaalisesti kytkeytyneillä ihmisillä on relationaalista ymmärrystä tilanteista, jotain sellaista, josta John Shotter (8) kutsui suhteiden ”sisältäpäin tietämiseksi”. Tällaiset ihmiset eivät keskustele ”kohteista” tuolla jossain, vaan tilanteista, joissa he ovat itse osallisia. Tämä sosiaalisten tilojen muodostaminen poikkeaa valtavirran moniammatillisesta työstä.

Monimutkaiset, ositetujen palvelujärjestelmien rajat ylittävät ongelmat ovat tehneet moniammatilliset kokoukset ja tiimit tarpeellisiksi. Ammattiavun integrointi yli sektorirajojen on ajankohtainen teema kaikkialla modernissa maailmassa. Integrointiyrietykset tuppaavat kuitenkin koskemaan vain työntekijöitä, ammatillisia rohkaistaan kokoontumaan keskenään. Tapaamisissa on läsnä työntekijöitä, joilla on kontakti ”omaan” asiakkaaseensa mutta ei välttämättä tietoa asiakkaan elämän sosiaalisesta kontekstista, ja läsnä on asiantuntijoita, joilla ei ole lainkaan kontaktia henkilöihin, joista puhutaan. Ulkopuolisilla asiantuntijoilla voi olla asiantuntevia näkemyksiä, mutta sellainen tieto on väistämättä abstraktia ja koskee kohteita. Muodostuva ”integroitu toimintasuunnitelma” saattaa liittää ammatillisen ekspertiisin osasia kelpo kokonaisuudeksi, mutta jäljellä on yhä kysymys niiden integroinnista asiakkaiden elämään. Jos integrointi asiakkaan elämään jää saavuttamatta, kysymys on tuskin integraatiosta. Suunnitelmat jäävät paperille. Asiakkaat, jotka eivät pidä ammattilaisten keskenään tekemää suunnitelmaa sopivana, saatetaan tulkita ”apua vastustaviksi”, ja ammatillaiset kokoontuvat pohtimaan tämän pulman voittamista.

Avoimempi lähestymistapa ei olisi ainoastaan eettisempi vaan myös toimivampi. Ei kuitenkaan riitä, että ainoastaan kutsutaan asiakas/potilas/perhe/läheisverkosto mukaan. Kohtaaminen täytyy saada dialogiseksi tilaksi. Työntekijöiden keskuudessa usein vallitseva vajavuuskeskeinen puhe voi olla murskaavaa kuultavaa asianosaisille, ja jopa hyvää tarkoittavat ongelmanmäärittelyt saattavat kuulosta syytöryöpyltä oikeudenistunnossa.

Sekä Avoimissa dialogeissa että Ennakointidialogeissa pyritään sosiaalisten verkostojen voimavarojen integrointiin. Tämä tarkoittaa sekä läheisverkoston toimijoiden auttamista voimistamaan keskinäisyyttään ja keskinäistä tukeaan että työntekijöiden yhteistyön tukemista. Nämä kaksi tavoitetta eivät ole erillisiä, vaan kytkeytyvät toisiinsa: kuinka saada ammatilliset tiedot ja taidot kytkeytymään ihmisten tärkeimpiin voimavaroihin – sosiaalisiin suhteisiin – ja tukemaan niitä. Avoimissa dialogeissa ja Ennakointidialogeissa muodostettavat integroidut suunnitelmat eivät sulje pois yksittäisten asiantuntijoiden erillään tekemää työtä. Yhdessä kasvokkain tehdyt suunnitelmat antavat päinvastoin perustan kunkin

toimijan teoille, yksin tai yhdessä. Kukin ekspertti tietää, kuinka heidän toimensa liittyvät asiakkaan arkeen ja toisten ammattilaisten toimiin. Avointen dialogien palaverissa saatetaan esimerkiksi sopia, että potilas osallistuu yksilöterapiaan psykiatrin kanssa. Nämä terapiaistunnot jäävät sitten muilta suljetuiksi, eikä niitä käsitellä yhdessä, ellei toisin sovita. Ennakointidialogeissa muodostettava yhteinen toimintasuunnitelma koostuu teoista, jotka vievät askelina hyvään tulevaisuuteen. ”Kuka tekee mitä ja kenen/keiden kanssa seuraavaksi” on yhteenvedo konkreettisesti integroidusta suunnitelmasta, jonka osallistujat muodostavat ”hyvää tulevaisuutta muistellen”.

Yhteenvedoksi: Dialogisuudelle otollisten sosiaalisten tilojen luominen alkaa päättämällä keitä tuodaan yhteen, ja tässä dialogisten toimijoiden on punnittava tarkoin, keitä heidän valintansa saattavat syrjäyttää. Pyrkimyksenä on äänten ja näkemysten kirjo. Kun kutsutut kokoontuvat, tehtävänä on luoda läsnäolon sosiaalinen tila. Jokainen osallistuja tulee tilanteeseen jostakin muusta tilanteesta, ja vaaditaan turvallinen ilmapiiri ja tiettyjä psykologisia askeleita, jotta muodostuu uusi ”me, täällä, nyt” sosiaalinen tila. Aivan aluksi tarvitaan siis tietynlainen liittymisvaihe, mutta liittyminen ei tietenkään rajoitu vain alkuun, vaan vaatii huomionsa läpi prosessin. Tämä johdattaaakin meidät dialogisten tilojen seuraaviin ulottuvuuksiin, henkiseen ja diskursiiviseen tilaan.

8.6 Dialogisuus ja henkisasenteellinen tila



Palataksemme esimerkkiin seminaareista: Koitko, että sinua ja muita osallistujia kohdeltiin ainutlaatuisina henkilöinä, joita kannattaa kuunnella, vai olitteko te osallistujat pikemminkin vastaanottajan asemassa? Yksisuuntaisellekin kommunikaatiolle, jossa puhuja ei pidä tarpeellisena selvittää mitä kuulijat ajattelevat, on tietysti aikansa ja paikkansa, mutta vastavuoroisempi henkinen asennoituminen on usein hedelmällisempi jopa tilanteissa joita haluaisi hallita.

Koulutukset varustavat ammattilaiset tarvittavilla hallinnan välineillä. Dialogisten tilojen luominen ja säilyttäminen edellyttäisi kuitenkin usein pikemminkin pidättäytymistä tällaisten keinojen käytöstä. Kun kirjoitimme Jaako Seikkulan kanssa kirjamme ”Nehän kuunteli meitä. Dialogeja monissa suhteissa” (2), kysyin Jaakolta, olivatko Avointen dialogien seitsemän kriisityön periaatetta hänen mielestään yhä voimassa hänen uudessa työskentely-ympäristössään, jossa hän otti vastaan pariskuntia tilanteissa, jotka eivät olleet akuutteja kriisejä ja työparin kanssa kriisiitiimin sijasta.” ”Ei kannata panna tehokkaimpia muutoksen hallinnan keinojaan käyttöön, sillä parempaa on tulossa”, Jaako kiteytti pitkään pohdittuaan, tuo oli Avointen dialogien ydin yhä voimassa. Hän totesi saaneensa perheterapeutin koulutuksessa oivia välineitä muutoksen hallintaan. Pidättyminen hallintakeinojen käytöstä turvaa kuitenkin tilaa syventää niin asiakkaan kuin terapeutinkin ymmärrystä.

Luonnehtisin dialogisuudelle otollista henkis-asenteellista tilaa ”varmuudeksi siitä, että ei tiedä”. Sekä Emmanuel Lévinas (9) että Mihail Bahtin (10) korostivat erilaisuuden tärkeyttä dialogeille: dialogit ovat sekä mahdollisia että välttämättömiä nimenomaan sen tähden, että olemme samanlaisuuden sijasta perustavanlaatuisesti erilaisia. Pysymme ikuisesti vieraina toisillemme, ja Toinen on aina enemmän kuin voimme koskaan käsittää, Lévinas alleviivasi. Varmin asia, jonka voi tietää, on näin ollen se, että ei tiedä ja että Toinen on taatusti enemmän kuin arvelen ja oletan. John Shotter (8) korosti jokaisen henkilön psykologista ainutlaatuisuutta muistuttamalla, että jokaisella henkilöllä on ainutlaatuinen paikka suhteittensa verkostossa. Jokaisella yksilöllä on näin ollen ainutlaatuinen näkökulma – vieläpä sananmukaisesti eikä vain kuvaannollisesti: kulma, josta nähdä ja jossa kukaan muu ei voi sijaita eikä siitä käsin nähdä.¹¹

11 Harlene Anderson ja Harry Goolishian [11] kirjoittivat ensimmäisinä ”ei-tietämisestä” (”not-knowing”) tärkeänä psykoterapeuttien asennoitumisena ja korostivat uteliaisuuden merkitystä ennaltamäärättyjen teoriaperustaisten käsitysten sijasta. Seuratun Lévinasta, joka muistuttaa Toisen olevan aina enemmän kuin voimme käsittää, haluaisin painottaa tietämättömyyden varmuutta: On täysin varmaa, että emme tunne Toista läpeensä, vaikka meillä olisi loistavat teoreettiset välineet tulkintaan. Ja juuri sen tähden tarvitsemme dialogeja.

”Varman tietämättömyyden” henkinen asennoituminen jättää tilaa ainutlaatuiselle Toiselle. Maailma ei voi nähdä samoin kuin Toinen eikä sitä voi kokea samasta kohdasta suhteita. On siis kuunneltava Toista, jotta saisi selville ja ymmärtäisi enemmän, ja tunnustettava samalla, että on viime kädessä mahdotonta ymmärtää edes kaikkein läheisintä henkilöä läpikotaisin. Tätä toisen ihmisen ”saavuttamattomuutta” on tarpeen kunnioittaa ja välttää rientämästä tietäviin päätelmiin.¹² Tällainen Toisen kunnioittaminen on koetuksella erityisesti silloin, kun tuntee tarvetta kontrolloida Toista. Saattaa jopa tuntua tarpeelliselta asettaa ehtoja Toisen kuulemiselle, esimerkiksi odottaa hänen täyttävän jotkin hyväksymisen kriteerit ansaitakseen tulla kuulluksi. Toiseuden kunnioittaminen on tietysti erityisesti koetuksella silloin, kun toisen arvot eivät tunnu hyväksyttäviltä.

Toiseuden ehdoton kunnioittaminen on vaarassa tilanteissa, joissa käytetään erilaisia kategorisointeja suunnistettaessa sosiaalisten ilmiöiden monimutkaisuuksissa. Kategoriat, kuten sukupuoli, etninen ryhmä, ikä, kansallisuus, sosiaalinen asema ja uskonto, tarjoavat tärkeitä keinoja ymmärtää sosiaalisia ilmiöitä mutta myös kaventavat dialogisuudelle tarpeellista henkis-asenteellista tilaa, jos niitä käytetään ihmisten ”lukemiseen” kategorian läpi ja ainutlaatuisuuden sivuuttamiseen. Kun oletettujen luonnehdintojen uskotaan kuvaavan kaikkia kategoriaan kuuluvia, ainutlaatuisuuden äänen kuuleminen käy turhaksi. Tällaisen suhtautumistavan ääripää on tietysti rasismi.

Relationaaliset ammattilaiset eivät tietenkään ole turvassa kategorisoinneilta monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä kohdatessaan. He saattavat päinvastoin hämentäviä tilanteita kohdatessaan tuntea houkutusta korvata yksilöllinen ainutlaatuisuus kategorialuonnehdinnoilla. ”Skitsofreenikot ovat tällaisia, masentuneet pariskunnat ovat tällaisia, yksinhuoltajat ovat tällaisia, työttömät nuoret ovat tällaisia, lukutaidottomat maahanmuuttajat Lähi-idästä ovat tällaisia...”

Tieteelliset luokituksetkin voivat olla vaarallisia. Ainutlaatuisuuden Toisten lukeminen kategorisointien läpi tarjoaa välineitä navigoida monimutkaisissa sosiaalisissa tilanteissa, mutta ovi on samalla raollaan Toiseuden kunnioittamisen sivuuttamiselle.

Jokaisen yksilön ainutlaatuisuuden kunnioittaminen ei edellytä yksilön käsitteellistä eristämistä, vaan ainutlaatuisuuden yksilön mieltämistä ainutlaatuisessa paikassaan sosiaalisten suhteittensa verkostossa. Yksilön yksilöllistämisen sijasta relationaalinen katsantokanta korostaa relationaalisten yksilöiden kunnioittamista.

Toisen vierauden korostamisen ei kuitenkaan tulisi työntää sivuun sitä tosiasiaa, että vaikka ihminen ei voi tuntea toista läpikotaisin, ihmiset voivat samaan aikaan ymmärtää toista oikein hyvin – eikä ainoastaan oikein hyvin, vaan jopa täydellisesti. Voimme tuntea toistemme tunteita. Tunteet ”tarttuvat”, kuten Surakka

12 Toiseuden kunnioittaminen saattaa olla koetuksella erityisesti kahdessa vastakkaisessa tapauksessa: Yhtäältä pitkäkestoiset läheiset suhteet saattavat houkuttaa luulemaan, että Toisen jo tuntee. Toisaalta vieras, jota jopa inhoaa, saattaa houkuttaa heittämään ainutlaatuisuuden kunnioituksen sivuun.

(12) määrittelee. Ruumiillisina suhteissa elävinä olentoina pystymme vaivatta viirtymään toisiimme kaiken aikaa, kuten esimerkiksi Seikkulan ym. (13) tutkimus osoittaa. Vaikka emme pysty ”lukemaan” toistemme tunteita, voimme siitä huolimatta tuntea niitä. Tapaat kyönehtivän ystävän ja sinunkin silmistäsi pusertuu kyyneliä, kaverin nauru saa sinut nauramaan. Tunteita ei tarvitse ”kytkeä päälle”. Niitä on päinvastoin vaikea kääntää pois päältä.

Meille on siis paradoksaalisesti sekä mahdollista että mahdotonta ymmärtää toisia, eikä ”lopullista selitystä” Toisesta saavuteta koskaan. Tästä huolimatta voimme saavuttaa rikkaampaa ymmärrystä, mutta tämä edellyttää avoimuutta useille äänille sen sijaan, että yritettäisiin saavuttaa yhdenmukainen totuus. Bahtin korostaa totuuden polyfonista luonnetta, joka ei ole osittaisnäkemyksistä kokoon harsittu tulos, vaan epäyhtenäinen ja liikkuva äänten moninaisuus. Avoimuus tuollaiselle polyfonialle edellyttää avoimuutta äänille, rajoittamatonta kunnioitusta ainutlaatuiselle Toiseudelle. Ääniä tulee vain niin helposti rajoittaneeksi asettamalla ehtoja: ”Kuuntelen sinua, jos...” Dialogisuuden mahdollistava henkis-asenteellinen tila on avoin: Kunnioitan Toiseuttasi ehdoilla.

Yhtäältä voisi todeta, että dialogisuudelle otollinen henkis-asenteellinen tila on dialogisuuden ehto: Jos osallistujat eivät ole kunnioittavia, uteliaita ja empaattisia, dialogista tilaa on vaikea saavuttaa, vaikka fyysinen tila olisi otollinen, aikaa kyllin ja sosiaalinen kokoonpanokin mainio. Kunnioittava ja empaattisen kiinnostunut mentaliteetti on kuitenkin myös dialogisten kohtaamisten tulos. On joitakin alkuehtoja, jotka tulee täyttää, kuten valmius pidätellä vihamielisyyttä, mutta ehto toisensa jälkeen täyttyy prosessin edetessä kunnioittavaan tyyliin ja dialoginen prosessi ”ruokkii” tällä tavoin itseään.

Joten – vetääkseni yhteen edellä esitettyä – on tärkeää välttää kaventamasta äänten esillepääsyn tilaa ja pidättäytyä kategorisoinneista ja vahvoista käsityksistä. Valppaus empatialle on myös tärkeää. Henkis-asenteellista tilaa voisi ehkä kuvata ”varmuudeksi siitä, ettei tiedä läpikotaisin, samalla kun jakaa tunteita”. Haasteet tässä ovat sekä yhteisiä että hieman erilaisia Avointen dialogien ja Ennakointidialogien kohdalla. Mielenterveystyön kontekstissa työntekijöiden odotetaan laativan diagnooseja. Ennakointidialogien verkostokonsultit kohtaavat ei-kenenkään-maastoissa huolestuneita ammattilaisia, jotka toivovat yhteistä ongelmanmäärittystä. Nämä haasteet kohdataan yritettäessä luoda ja säilyttää dialogista diskursiivista tilaa auktoritatiivisen sijasta. Tarkastelkaamme lopuksi näitä diskursiivisuuden haasteita.



8.7 Dialogisuus ja diskursiivinen tila

Mihail Bahtin (14) muistutti, että kaikki ilmaisut, eivät ainoastaan verbaliset, ovat samanaikaisesti sekä vastauksia että kutsuja vastaamaan.¹³ Ilmaisemalla jotain vastaamme johonkin ja myös kutsumme vastauksia ilmaisuumme – ja vastaukset näihin ilmaisuihimme ovat jälleen kutsuja vastaamaan, tarkoitimmepa tällaista ketjua tai emme.¹⁴

Palatkaamme vielä kerran esimerkkiin seminaareista: Millaisia vastauksia esitelmöitsijä kutsui? Oliko yleisön tarkoitus omaksua esittäjän ideat vai kutsuttiinko kuulijat kehrittelemään niitä? Auktoritatiivisessa diskurssissa ilmaisut ovat äärellisiä, valmiita ilman kuulijoiden lisäyksiä tai muunnelmia. Ne eivät edellytä toisten liittyvän mukaan kehrittelemään niitä, eikä tuollainen ole tämmöisessä diskurssissa toivottavakaan. Kuulijoiden tulisi tunnustaa esittäjän auktoriteetti ja omaksua hänen tarjoamansa aatokset. Dialogisessa diskurssissa ilmaisut ovat sitä vastoin avoimia ja kutsuvat muuntelemaan ideoita ja jopa leikittelemään niillä.¹⁵

Henkilön aavistelujen varoitellessa häntä kohtaavista ikävistä kehityskuluista ja huolten näin herätessä on enemmän kuin ymmärrettävää, että hän haluaa löytää nopean tien tilanteen hallintaan. ”Kunpa Toinen/Toiset näkisi/vät tilanteen niin kuin se tulee nähdä ja toimisivat niin kuin tällaisessa tilanteessa pitää nähdä!” Yritykset saada Toinen näkemään asiat niin kuin minä ne näen ja toimimaan niin kuin minä näen tarpeelliseksi ovat monesti huolenpidon ja vastuunoton motivoimia, mutta tuollaisen hallinnan saavuttaminen on lopulta mahdotonta. Toinen ei sijaitse eikä kerta kaikkiaan voi sijaita samassa kohdassa sosiaalista maailmaa, eikä siis taatusti näe asioita täsmälleen samoin ja samasta pisteestä. Suuren vaaran tilanteissa on tietenkin pakko sivuuttaa tuo seikka ja omaksua auktoritatiivinen tapa, mutta vastaan tulee lukemattomia tilanteita, joissa tuollainen oikominen ei ole hedelmällinen tapa silloinkaan, kun huolet kasvavat.

13 Suomenkielen sana ”vastaus” tuo mieleen vastaamisen johonkin kysymyksen, ja on vaikea löytää sopivaa sana ”responsille”. Esimerkiksi nyökkääminen tai hymy – tai katseen pitäminen tylysti seinässä – ei välttämättä ole vastaus kysymykseen, mutta responssi se kyllä on. Responssimme kutsuvat responsseja olisi tarkempi ilmaus kuin vastauksemme kutsuvat vastauksia.

14 Osallistujat eivät vastaa vain johonkin välittömässä yhteydessä ilmaantuvaan, vaan myös jatkavat toisaalla käytyjä dialogeja. Oletko esimerkiksi keskustellut työtäsi koskevista harmittavista järjestelyistä kollegan kanssa? Mahdoitkohan tavallaan samalla kohdistaa mietteesi poissaolevalle pomolle?

15 Käsitellessään auktoritatiivista diskurssia äärellisine alistumista vaativine lauseineen Bahtin (15) viittaa uskonnolliseen dogmistoon ja muuhun vastaavaan hierarkkisesti yliveraiseen ideavärräntöön, joka vaatii ehdotonta kuuliaisuutta. Käytän käsitettä tässä viittaamaan ammatillisiin arvioihin, määritelmiin ynnä muihin ilmaisuihin, jotka asemoivat esittäjänsä auktoriteetiksi.

Lévinas painotti erilaisuuden merkitystä dialogisuudelle. Myös Bahtinille dialogit ovat sekä tarpeellisia että mahdollisia juuri tämän erilaisuuden tähden, ja hän korostaa eroavuuksien tarjoamaa mahdollisuutta rikastaa ymmärrystä. Dialogisuudelle otollinen diskursiivinen tila olisi tila, jossa tavoitellaan rikkaampia näkemyksiä kuvitellun yksimielisyyden sijasta. Voimme laajentaa ja taatusti laajennammekin näkemyksiämme yli niiden väistämättömien rajoitusten sallimalla toisten vaikuttaa meihin. Lopputulos ei ole samuus. Auktoritatiivisen ammatillisen diskurssin ansa – joka koskee kaikkea auktoritatiivista diskurssia – on se huomaamaton mutta samalla tavattoman merkittävä tieto-opillinen oletus, että ”tuolla ulkopuolellamme” on itse kullekin saavutettavissa oleva näkemys, jonka voimme tavoittaa, jos vain ponnistelemme tarpeeksi. Faktat ovat taatusti faktoja, mutta yhtä varmasti ne nähdään ainutlaatuisista paikoista sosiaalisessa maailmassa vailla noiden paikkojen vaihtomahdollisuutta. Mitä faktat merkitsevät eri toimijoille? Katkaiset jalkasi, raju fakta, mutta merkitys on toinen sinulle kuin hoitavalle lääkärillesi tai puolisollesi tai työnantajallesi. Sama fakta, mutta erilaiset toiminnalliset haasteet ja seuraukset. Lapsi välttelee seuraa koulussa. Fakta. Mutta mitä se merkitsee lapselle itselleen, huoltajalle, opettajalle, psykologille. Kuunnelkaamme toisiamme – ja vieläpä syylistämättä. Hyvän tulevaisuuden ennakointi voisi olla paikallaan. Ihmisillä on erilaiset näkemykset dialogiin tullessaan ja erilaiset näkemykset niistä poistuessaan, mutta moniäänisen dialogin jälkeen heidän näkemyksensä ovat rikkaampia. Yhteistä ymmärrystä voi saavuttaa jaettujen tunteiden mielessä, mutta ei jaettujen näkemysten mielessä.

Sananen päätöksenteosta:

Oletko kokenut päätöksentekoon tarkoitettuja kokouksia, joista osallistujat poistuvat epävarmoina siitä, mikä vaihtoehdoista lopulta valittiin? Käviköhän niin, että dialogit ja päätöksenteko sekoitettiin keskenään? Erottelemalla nämä saadaan aikaan selkeyttä. Päätöksenteko edellyttää vaihtoehtojen rajaamista, kunnes jäljellä on vain yksi. Dialogisessa diskurssissa vaihtoehtoja pidetään avoimina. Dialogeilla on tärkeä paikkansa toimintojen ohjaamisessa ja päätöksiin päätymisessä, mutta ei siinä kohdassa, jossa pitää nimenomaan rajata vaihtoehtoja kunnes jäljellä on yksi. Hyvät runsaat dialogit, joissa kuullaan useita ääniä, ovat tarpeen ennen päätöksenteon hetkeä, ja yhtä lailla sen jälkeen, jotta kaikki voivat punnita niiden merkitystä omalle toiminnalleen.

Avointen dialogien ja Ennakointidialogien haasteet dialogisen diskurssin luomisessa ja säilyttämisessä ovat käsittääkseni hieman erilaiset. Avointen dialogien tiimit tasapainoilevat diagnosointiin ja hoito-ohjelmiin painottuvissa maastoissa, eivätkä tällaiset odotukset tule ainoastaan palvelujärjestelmän vaan joskus myös huolestuneiden perheenjäsenten taholta. He toivovat tiimiltä joskus auktoritatiivisempaa otetta.

Suurin Ennakointidialogien verkostokonsultteihin kohdistuva dialogisten diskurssitilojen luomista ja säilyttämistä koskeva haaste tulee niiltä toimijoilta, jotka ovat turhautuneimpia fragmentoituneeseen tilanteeseen. Nämä ovat todennäköisimmin työntekijöitä, jotka ovat läpeensä kyllästyneitä toistuviin hyödyttömiin yrityksiin saada järjestystä sekavaan umpikujaan juuttuneeseen tilanteeseen. Jos kasvavaan turhautuneisuuteen lisätään kasvava huoli, ei ole mikään ihme, jos henkilö kokee painavaa tarvetta saada toiset ymmärtämään, mistä on kysymys ja mitä sille pitää tehdä. Yritykset saada järjestystä toimintaan voidaan nähdä huolenpitoa asiakkaasta ja vastuullisuutena, mutta ne voivat siitä huolimatta johtaa yrityksiin hallita toisten ajatuksia ja tekoja – ja ovi on tuolloin levällään auktoritatiiviselle diskurssille ja Toiseuden sivuuttamiselle.

Ennakointidialogien verkostokonsulttien tehtävänä on vaalia dialogista diskurssia, ja tämä vaatii pysyttelyä kokouksen johdossa päästämättä tilannetta kärsistä. Juuri tämän vuoksi Ennakointidialogipalaverit ovat paljon strukturoidumpia kuin Avointen dialogien istunnot. Verkostokonsultit tukevat avointa dialogista diskurssia pitämällä kiinni puhumisen ja kuuntelun erottamisen tiukanpuoleisesta säännöstä sekä rohkaisemalla haastattelutavallaan osallistujia puhumaan ensimmäisessä persoonassa, minämuodossa, ja ilmaisemaan henkilökohtaisia näkökantojaan, jotka pohjautuvat heidän ainutlaatuihin paikkaansa sosiaalisessa maailmassa. Verkostokonsultit eivät jätä puuttumatta subjektittomiin ”yleisiin” näkemyksiin taikka ”ammatin näkemykseen”, vaan tiedustelevat kohteliaasti, kuinka tämä asia on juuri sinun kannaltasi.

Ennakointidialogi on näin ollen hyvin strukturoitu ja hyvin avoin yhtä aikaa. Prosessille ei ole ennalta asetettuja tavoitteita lukuun ottamatta toivetta, että jokainen poistuu palaverista toiveikkaampana kuin tuli, tietoisena siitä, kuka tekee mitä kenen kanssa seuraavaksi. Kaksi verkostokonsulttia johtaa palaveria ja haastattelee jokaista osallistujaa toisten kuunnellussa. Syntyy polyfoniaa, joka kertautuu, ei intensiivisestä kommentoinnista, vaan toisissaan kaikuvista ilmaisuista ja sisäisistä dialogeista. Ottamalla ja pitämällä johdon verkostokonsultit luovat tilapäisen rakenteen, joka mahdollistaa dialogisen tilan sektoreiden ja yksiköiden välisillä hämärillä ei-kenenkään-mailla.

8.8 Yhteenvedoksi: Dialogiset tilat ja dialogiset käytännöt



Uskon, että niiden haasteiden pohdinta, joita toimijat kohtaavat dialogisten tilojen luomisessa ja säilyttämisessä Avoimien dialogien ja Ennakointidialogien konteksteissa, on hyödyksi sekä ”dialogisen tilan” käsitteen kehittämisessä että muidenkin dialogisten käytäntöjen haasteiden pohtimisessa. Vaikka Avoimet dialogit ja Ennakointidialogit ovat verkostoihin suuntautumisensa takia tietyllä tavoin ”erityistapauksia”, niillä ja muilla dialogisilla käytännöillä on myös useita yhteisiä tehtäviä, kuten:

- dialogeille otollisten fyysisten tilojen järjestäminen
- riittävän ajan sen oikeudenmukaisen jaon varmistaminen
- merkityksellisten henkilöiden saattaminen yhteen ja huolehtiminen läsnäolon sosiaalisesta tilasta
- rohkaiseminen kunnioittavaan uteliaisuuteen ja empatiaan avoimen henkis-asenteellisen tilan luomiseksi
- dialogisen diskurssin turvaaminen ja auktoritatiivisen diskurssin torjunta yhdessä osallistujien kanssa.

Tätä ”viiden ulottuvuuden” käsitettä voi kenties käyttää välineenä valmisteltaessa dialogisia käytäntöjä ja refleктоitaessa niitä jälkikäteen. On kuitenkin kysyttävä, mitkä käytännöt nimenomaan ovat dialogisia – ja sitäkin on kysyttävä, voiko tiukasti strukturoituja Ennakointidialogeja pitää dialogisina lainkaan.

Ensiksikin, olemassa on valtava määrä ammatillisia käytäntöjä, jotka kutsuvat itseään dialogisiksi. Useimmat näistä ovat kahdenvälisiä tapoja työskennellä. Tuon lisäksi on joukko verkostoihin suuntautuneita monitoimijaisia käytäntöjä, jotka käyttävät nimikettä dialoginen tai yhteistoiminnallinen – muitakin kuin Avoimet dialogit ja Ennakointidialogit. Ja sitten on vielä lukematon joukko käytäntöjä, jotka lähemmin tarkasteltuina osoittautuvat sydämeltään dialogisiksi, vaikeivät itseään sellaisiksi kutsuisi tai toimijat edes käyttäisi koko sanaa toimintansa kuvaamisessa tai arvioimisessa.

Seikkula, Laitila ja Rober (16) esittivät 2011 välineen ”dialogisten muutostapah- tumien” erittelemiseksi perheterapiassa. He seurasivat, kuinka ilmaisut ja vastaukset liittävät puhujat yhteen muodostaakseen jaettuun kokemuksiin. Huolellinen, prosessin pienetkin yksityiskohdat huomioiva analyysi tuo valoon sekä dialogisia että vähemmän dialogisia hetkiä käytännössä. Edes esimerkillisimmät dialogiset käytännöt eivät todennäköisesti ole tai edes voi olla ”laidasta laitaan” dialogisia. Erittelyn tulisi näin ollen kohdistua merkityksellisiin muutoksen hetkiin.

Marikki Arnkil (17) sovelsi välinettä sitä muunnellen tutkimukseen, joka koski italialaista pedagogista käytäntöä, jota ei kutsuttu dialogiseksi, vaan ”Keskustele-vaksi didaktiikaksi” – ja löysi dialogisen kultasuonen. Saattaa hyvinkin olla niin – kuten Jaakon kanssa kirjassamme (2) pohdiskelimme – että kaikilla myönteiseen muutokseen auttavilla relationaalisilla käytännöillä on responsiivisuuden kultainen sydän jossakin kohdassa. Minun veikkaukseni on, että tuollaiset käytännöt **onnistuvat luomaan dialogisia tiloja** ja tällä tavoin mahdollistamaan dialogisten muutostapahtumien ilmaantumisen – ja että juuri tuon pohjalta niitä voi pitää dialogisina käytäntöinä riippumatta siitä, millä nimellä lähestymistavat kulkevat.

Kannattaisin dialogisten kultahippujen etsimistä relationaalisista käytännöistä ekumeenisessa hengessä nimikkeistä välittämättä ja toisiltaan oppien. Toivon tämän pohdinnan Avointen dialogien ja Ennakointidialogien haasteista dialogisten tilojen luomisessa ja säilyttämisessä hyödyttävän keskustelua dialogisuudesta ylipäätään ja yli koulukuntarajojen.

Lähteet

1. Seikkula, J. & Arnkil, T. (2006). Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
2. Arnkil, T.E. & Seikkula, J. & (2015.) Nehän kuunteli meitä. Dialogeja monissa suhteissa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
3. Aaltonen, J., Seikkula, J. & Lehtinen, K. (2011). The comprehensive open dialogue approach in Western Lapland. I. The incidence of non-affective psychosis and prodromal states, *Psychosis*, 3: 179 - 191–198
4. Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001) Emergency of ”Ba”. A conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation. Teoksessa I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) Knowledge emergency: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation (ss. 13–29). Oxford: Oxford University Press.
5. Foucault, M. (1980). Power/knowledge. Selected interviews and other writings 1972–1977. Ed. C. Gordon. New York: Pantheon.
6. Andersen, T. (1991). The reflecting team: Dialogues and dialogues about the dialogues. New York: Norton.
7. Vygotski, L. (1934/1982). Ajattelu ja kieli. Espoo: Weilin & Göös.
8. Shotter, J. (1993). Conversational realities: Constructing life through language. London: Sage.
9. Lévinas, E. (2004). Totality and Infinity: An Essay on Exteriority. Translated by Alphonso Lingis. Pittsburgh: Duquesne University Press.
10. Bakhtin, M. (1984). Problems of Dostoevsky’s poetics. Minneapolis: University of Minnesota Press.
11. Anderson, H., & Goolishian, H. (1988). Human systems as linguistic systems: Evolving ideas about the implications for theory and practice. *Family Process*, 27, 371–393.
12. Surakka, V. (1999). Contagion and modulation of human emotions. *Acta Universitatis Tampereensis*; 627. Tampere: Tampereen yliopisto
13. Seikkula, J., Karvonen, A., Kykyri, V.-L., Kaartinen, J., & Penttonen, M. (2015). The embodied attunement of therapists and a couple within dialogical psychotherapy: An introduction to the Relational Mind Research Project. *Family Process*, 54(4), 703–715.
14. Bakhtin, M. (1984). Problems of Dostoevsky’s poetics. Minneapolis: University of Minnesota Press.
15. Bakhtin, M. (1981) Dialogic imagination. Austin: Texas University Press.
16. Seikkula, J., Laitila, A., & Rober, P. (2011b). Making sense of multifactor dialogues. *Journal of Marital and Family Therapy*. doi: 10.1111/j.1752-0606.2011.00238.x
17. Arnkil, M. (2019). ”Mehän opimme enemmän kuin lapset” Opettaja dialogisena auktoriteettina. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino



Kokemukset ja kulttuurin muutos

9 Ennakointidialogien muuntelua ja sovelluksia

9.1 Toiminnallisuus auttaa

Verkostokonsulttien käyttämät toimintatavat mahdollistavat hyvin toiminnallisuuden. Puhumisen ja kuuntelun kautta saavutetaan paljon, mutta usein toiminnallisuudella ja kehon mukaan otolla tavoitetaan useampia vuorovaikutuskanavia. Eri palaverimuotojen vaatima pitkäkö yhtämittäinen kesto on monille osallistujille erikoinen kokemus. Muiden ja omien ajatusten yhtämittäinen kuuntelu on vaativaa. Toiminnallisuus tuo vaihtelua. Se on perusteltua myös siksi, että tutkimusten mukaan oppimisessa ja vuorovaikutuksessa hyödynnetään monia muitakin kanavia kuin auditiivisia ja visuaalisia.

Toiminnallisuus alkaa jo palaverin alussa niillä tavoilla, joilla osallistujat otetaan vastaan, kuinka mahdolliset pienet tarjoilut on järjesty ja miten siirrytään jutustelun kautta kohti aloitusta. Osallistujien ei tarvitse istua ”yleisönä” kirjauksia julkisiin muistiinpanoihin tehtäessä ja teemoja esiin nostettaessa, vaan he voivat tulla mukaan korostamaan seikkoja vaikkapa alleviivauksin.

Värien ja symbolien käyttö vapauttaa ilmapiiriä ja voi tuottaa ajatuksia. Lapsia voidaan esimerkiksi pyytää nimeämään joku eläinhahmo, jota käytetään kun hän pitää oman puheenvuoronsa (tämä voi tukea myös osanoton aktiivisuutta). Kuvien tai esineiden käyttö voi tuottaa iloa osanottajille. Erilaisia kuvia ja esineitä voidaan hyödyntää pyytämällä osanottajia valitsemaan kuvien/esineiden joukosta vaikkapa kolme sellaista, jotka liittyvät hyvään tilanteeseen. Heitä pyydetään kuvaamaan hyvä tilanne ja kertomaan miten valitut kuvat/esineet liittyvät asiaan. Tekojen ja tuen käsittelyssä näitä ”apuvälineitä” pidetään keskustelussa edelleen mukana. Huolien yhteydessä voi taas pyytää valitsemaan kolme uutta kuvaa/esinettä ja käydä niiden avulla huolet ja niiden väheneminen läpi. Näin suunnitteluun saadaan ei-tiedollisia ja ei-sanallisia ulottuvuuksia. Usein sekä hyvässä tilanteessa että huoltilanteessa käytetään samoja kuvia/esineitä. Näkökulman muutoksella asiat näyttäytyvät osallistujan kannalta yllättävästi eri tavoin. Symboleilla saadaan nopeasti tehtyä näkyväksi eri vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet.

Erilaisia kuvia ja esineitä voidaan käyttää myös niin, että kertoja kertoo, kuinka hän erilaisten tekojen ja tuen kautta on päässyt hyvään tilanteeseen. Kertoessaan hän koko ajan asettaa kuvia/ esineitä/symboleja pöydälle tai lattialle, jossa ne ovat koko ajan nähtävillä. Näin syntyy kuvakertomus tai tarina. Työryhmien kanssa tätä variaatiota on käytetty siten, että osa osallistujista on pareittain kertonut tarinaa ja kuvittanut sitä samalla laittamalla symboleja kaikkien nähtäville. Ainakin työyhteisöjen kanssa puhumisen, kuuntelun ja näkemisen erottelut antavat hyvän pohjan suunnitelman teolle.

Toimintavasta, jossa on hyödynnetty puhumisen lisäksi myös kirjoittamista, on ollut hyviä kokemuksia. Suunnittelutoiminnan yhteydessä osallistujia on aluksi pyydetty kirjoittamaan muistiinpanolehtiölle itselleen hyvän tilanteen kuvaus. Tämän jälkeen asiasta on keskusteltu ryhmissä, ja jotka ovat sitten kertoneet vuorolaan muille ryhmille ajatuksistaan. Lopuksi osallistujat ovat samaan tapaan kirjoittaneet ja keskustelleet omista teoistaan ja tarvitusta tuesta ja huolista sekä niiden vähenemiseen johtavista asioista.

Hyviä kokemuksia saatiin myös kokeilusta, jossa lopuksi vielä lyhyesti käytiin läpi kartoitusdialogin kysymysten avulla olemassa olevat hyvät käytännöt ja jatkotyöstämistä vaativat asiat ja pyydettiin kutakin osallistujaa kirjaamaan itselleen ”ensimmäisten askelten suunnitelma”.

Työyhteisöjen suunnitteluhetkien yhdistäminen toiminnallisiin keinoihin on koettu hyväksi. Suunnittelua edeltänyt liikunta ja vapaamuotoinen yhdessäolo ovat poikkeuksetta vapauttaneet tunnelmaa jo ennen suunnittelupalaveria.

Ihmisten välistä ja kunkin osallistujan sisästä dialogia voidaan tukea monin tavoin. Muunnelmia voi tehdä loputtomiin. Luovuutta löytyy erityisesti lasten kanssa työskennellessä sekä erilaisten työryhmien suunnittelupalavereissa. Myös osallistujilta voi pyytää ideoita. Huumori on melkein aina avuksi. Toiminnallisia kokeiluja tehtäessä on kuitenkin pidettävä mielessä kunnioittava asenne, ketään ei saa asettaa tukalaan tilanteeseen. Vaikka toiminnallisia menetelmiä voidaan käyttää kaikissa palavereissa, niistä ei tietenkään kannata tehdä itsetarkoitusta. Rakenteen tulee tukea tilanteen ja osanottajien toiminnan selkeyttämistä.

Ennakointidialogeja muunneltaessa kannattaa pitää kirkkaana mielessä, että kysymyksessä on dialogisten tilojen luominen ja ylläpitäminen yhdessä toimijoiden kanssa. Dialogiset tilat eivät ole itsestäänselvyys, niihin kohdistuu myös uhkia – huolen värittämissä tilanteissa uhkana on erityisesti osallistujien ymmärrettävä halu opastaa toisia ajattelemaan ja toimimaan ”oikein”.

Dialoginen tila on aina fyysinen tila, tila ajassa, sosiaalinen tila sekä kohtaamisen mentaalinen tila ja tässä muodostuva tila vastavuoroisuudelle. Kuten tässä käsikirjassa on korostettu, verkostokonsultit kannustavat tilaajaa varaamaan otolliset tilat sekä kutsumaan monipuolisen osallistujajoukon runsaan polyfonisuuden turvaamiseksi – ja kutsutuille tähdennetään riittävän ajan tärkeyttä. Dialogisuudelle otollinen mentaalinen tila tarkoittaa kiinnostusta toisten ainulaatuisuutta ja heidän näkemyksiään kohtaan, ja tämä mahdollistaa sellaisen diskursiivisen tilan, jossa kukaan ei koeta määrittävä toisten puolesta, miten heidän tulisi ajatella tai toimia.

9.2 Ennakointeja ja dialogisuutta omassa työssä ja yhteisössä

9.2.1 Huolten pohdinta

Jos teet asiakas- tai potilastyötä tai kenties koulutat, voit pohtia työssäsi toteutuvia suhteita huolen vyöhykkeistön avulla. Tarkoituksena ei missään nimessä ole luokitella asiakkaita, potilaita tai oppilaita, vaan herkistää sinua miettimään, olisiko sinun ehkä tarpeen kääntyä toisten puoleen.

Millä vyöhykkeellä koen siis olevani kyseisessä suhteessa kyseisellä hetkellä? Mitä kunkin henkilön kohdalla tapahtuu, jos en tee mitään? Mitä siitä seuraa, kuka reagoi ja miten? Olisiko tarpeen ottaa huoli puheeksi asianosaisten kanssa? Kuinka sen tekisin, jotta suhde jatkuisi dialogisena? (Varhaisten dialogien opas on tässä avuksi!)

Jos et tee asiakastyötä tai vastaavaa, voit kenties pohtia suhteita organisaatiossasi, yhteisössäsi tai hankkeessasi.

9.2.2 Palavereiden teemat

Oli kysymys asiakaspalaverista tai palaverista organisaatiossa tai muusta vastaavasta kohtaamisesta, aina ei ole selvää, mitä itse kukin tuolta kohtaamiselta toivoo. Myös koulutustilaisuudet ovat tällaisia risteävien toiveiden kohtaamistilanteita. Mitä itse kukin haluaa? Jos nuo toiveet saataisiin selville, palaverin voisi kohdistaa juuri noihin asioihin. Kysymys on ennakkoinneista, ja toiveiden selkeyttämiseen käy mainiosti ”pienois-tulevaisuuden muistelu:

Varmista ensin, mikä on yhdessä käytettävä aika. ”Meillä on siis käytettävissä yksi tunti, eikö niin?” Jo tämä selkeyttää usein tilannetta – ja samalla se on ikään kuin rauhoittava lupaus, että tuo aika on käytettävissä. Käyttäkäämme tässä esimerkkinä tuntia.

- Kysy: ”Mistä tiedät viidenkymmenen minuutin kuluttua, että tämä tilaisuus oli sinun kannaltasi riittävän hyödyllinen?”
- Tai kysy ikään kuin jo tilaisuuden lopusta taaksepäin katsellen: ”Kello on nyt xxx ja tunti on melkein kulunut, mikä sinua ilahduttaa, mitä hyödyllistä saimme aikaan?”
- Kirjaa: Jos palaverissa on muutama henkilö, kysy jokaiselta ja kirjaa vastaukset. Jos tilaisuudessa on useita henkilöitä, kysy muutamalta ja kirjaa.
- Näin saat teemat, joihin keskittyä. Jos sinulla oli mielessä toisia teemoja, kerro niistä ja pohdi ääneen, kuinka saat osallistujien teemat mukaan ja keskelle.
- Palaa kirjattuihin ennakointeihin ennen tilaisuuden loppua ja käy refleктоiva keskustelu siitä, kuinka odotukset täyttyivät ja mitä asioissa tehdään seuraavaksi.

9.2.3 Ennakoinnit asiakkaiden, potilaiden, työtovereiden kanssa

Kuten todettu, kasvavien ja kuormittavien huolten tilanteisiin tarvitaan ulkopuoliset verkostokonsultit, sillä omia toimintasuhteitaan tarkastellessaan on muutoin vaarassa joutua epäselvään ja hankalaan kaksoispositioon, mikä ei edistä selkeyttä. Sellaisissa tilanteissa, joissa ei koe olevansa ”harmaalla vyöhykkeellä” voi varsin hyvin käyttää Ennakointidialogien toimintatapaa ja kysymyksiä. Asiakkaan, potilaan, omaisten tai oppilaan vanhempien kanssa voi mainiosti keskustella niin kartoitusdialogin kuin teemadialoginkin kysymyksiä – ja sama pätee keskusteluihin työtovereiden kanssa, ja miksei myös omassa perheessä tai lähipiirissä.

Kartoitusdialogien kysymykset muunneltaviksi

- Oletteko havainneet näissä asioissa sellaista ilahduttavaa kehitystä, jota juuri nyt kannattaisi tukea? Mitä, millaista?
- Oletteko havainneet sellaista huolestuttavaa kehitystä, johon juuri nyt kannattaisi puuttua? Mitä, millaista?
- Mitä kannattaisi tehdä ja mitä juuri sinä voisit tehdä / te voisitte tehdä?
- Mitä tapahtuu jos teet(te) sen? Kuka siihen reagoi ja millä tavalla?

Teemadialogin kysymykset muunneltaviksi:

- X viikkoa/kuukautta on kulunut ja asiat tässä huolta aiheuttaneessa kysymyksessä ovat kehittyneet mukavaan suuntaan. Kuinka asiat nyt ovat sinun kannaltasi/teidän kannaltanne?
- Mitä teit(te) myönteisen kehityksen tukemiseksi ja mistä sait(te) tukea?
- Mistä olit(te) huolissasi/huolissanne tämän asian suhteen ”silloin x viikkoa/kuukautta sitten” ja mikä sai huolesi/huolenne vähenemään?

Lopuksi tehdään yhdessä keskustellen suunnitelma, jossa sovitaan mitä tässä asiassa seuraavaksi tehdään, ja keitä muita pitäisi ehkä pyytää mukaan.

Kun asiakastyössä on tiukka ”pohdinnan paikka” tarvitaan ehkä Pysäyttävän asiakaspalaverin (PAP) kysymyksiä:

1. Mitä tässä asiassa tapahtuu jos asialle ei tehdä mitään?
 - ♦ Mitä tapahtuu kolmansille osapuolille?
2. Mitä sinä voisit tehdä, jotta asiat menisivät myös kolmansien osapuolten kannalta parempaan suuntaan?
 - ♦ Mikä olisi samaa kuin tähän asti, mikä taas sopivasti toisin?
3. Mitä teoistasi seuraa, kuka/ketkä reagoivat ja miten?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit kuten tähän asti? Kuka/ketkä reagoivat ja miten. Saattaisiko seurata jotain, mitä et toivo? Kenelle/mitä?
 - ♦ Mitä seuraa, jos toimit sopivasti toisin? Kuka/ketkä reagoivat ja miten?

9.2.4 Ennakoinnit ja itsensä kehittäminen

Eräs asiakas otti Tulevaisuuden muistelun kysymykset omaan käyttöönsä. Asiakaspalaverissa oli ennakoitu puolen vuoden päähän. Puolen vuoden kuluttua ja seurantalaverin päätyttyä asiakas teki itselleen ennakoinnin seuraavan puolen vuoden päähän, johon hän tuon ajan kuluttua palasi. Miksi noin ei voisi menetellä itse kukin! Tulevaisuuden muistelua voi soveltaen käyttää erilaisten tavoitteiden asettamisen apuna – yksin tai yhdessä jonkun kanssa. Aiheena voi olla vaikka opiskelu, ihmisenä kasvaminen, kunnan kohottaminen, lasten tai puolison kanssa puheyhteyden pääsy, hankalaksi koetun anopin/työkaverin/naapurin kanssa pärjääminen. Jopa remonttia tai suursiivoustaikin voi suunnitella tulevaisuuden muistelun avulla.

Aivan erityisesti omassa arkielämän suhteissaan voi käyttää huolen puheeksiotamisen dialogisia tapoja, varhaisia dialogeja.

9.2.5 Ennakointidialogeja työnohjauksessa

Sekä kartoitusdialogin että teemadialogin kysymykset sopivat mainiosti niin yksilö- kuin ryhmämuotoiseen työnohjaukseen. Niiden tuoma kokeilevuus edistää työntekijöiden uteliaisuutta omaa toimintaa ja positiota kohtaan.

Toiminnan urautuminen kalvaa motivaatiota ja huomiotta saattaa tuolloin jäädä, että oma toiminta on osa tuota urautunutta toimintaa. Mitä seuraisi, jos omaa toimintaa muuttaisi edes vähän? Jos tällaiset ajatuskokeet kertovat, että muutokset voisivat olla myönteisessä suunnassa, voi kokeista tehdä toiminnallisia eli muuttaa omaa toimintaansa ja katsoa kuinka käy. Tiedossa on yllätyksiä, jotka lisäävät kiinnostusta – sekä itseä että toisia kohtaan. Jos käy toisin kuin ennakoinnin mukaan ”piti”, tilanne onkin toinen kuin, millaiseksi sen oli käsittänyt. Jos käy niin kuin ennakointi ”kertoi”, yllätys on vielä suurempi: nyt henkilö ainakin tietää, missä kohdassa kontekstia toimii ja voi suunnitella seuraavia askeleita.

Hyvin turhauttavissa tilanteissa työntekijät saattavat olla vakuuttuneita, ettei mikään muutu lainkaan. Tällöin heiltä voi kysyä, pystyisivätkö he olemaan muuttamatta mitään omalta osaltaan, ovatko he valmiita kokeilemaan, pitääkö heidän muuttumattomuusoletuksensa paikkansa, sillä pienikin muutos voisi tuoda jokin muutoksen. Keskustelu voidaan tässäkin tapauksessa käydä siitä, millaista on oma toiminta. Pidättyminen oman toiminnan vähäisistäkin muutoksista on jännittävää ja palauttaa kokeilevuuden suhteisiin.

9.2.6 Lisää dialogisuutta kaikkiin verkostokokouksiin

Monen toimijan verkostokokoukset ovat usein enemmän tai vähemmän epämääräisiä: ei ole selvää, kokoonnuttiinko keskustelemaan vai päättämään vai kumpaan, tilaisuudella ei välttämättä ole selvää asialistaa tai selväsanaista puheenjohtajaa, ja niin edelleen. Kokoontumisten laatua on kuitenkin helppo kohentaa, silloinkin, kun ei käytetä verkostokonsultteja.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden Eksotessa pantiin merkille kuinka haapulevia ja sekavia monet asiakkaita tai potilaita ja läheisiä koskeneet kokoukset olivat – ja kuinka ”itsestään selvien” seikkojen puutteesta tai laiminlyönneistä tuo näytti johtuvan. Asiakkaille, potilaille ja läheisille – ja ammattilaisillekin – hämmentäviä palaverieita järjestetään taatusti myös muualla kuin Eksotessa, siinä Etelä-Karjala ei ole poikkeus, mutta sielläpä päätettiin ryhtyä korjaamaan tilannetta, määrätietoisesti ja kattavalla otteella. Syntyi opas ”Verkostoyhteistyö. Onnistuneen verkostokokouksen ABC” sekä siihen liittyvä lyhyt koulutus. Henkilöitä opastettiin kiinnittämään huomiota palaverien valmisteluun, kutsuun, tilaan ja prosessiin ja korostettiin erityisesti selkeyttä edistäviä puheenjohtajan tehtäviä. Yksinkertaista, parin tunnin koulutuksissa selvitettyä, ei tarvetta käyttää verkostokonsultteja, melkeinpä niin itsestään selviltä tuntuvien asioiden käsittelyä, ettei uskoisi etteivät ne ole itsestään selviä – ja palaverien laatu kohosi merkittävästi. (Oppaan ydinkohdat ovat Liitteen 4 lopussa. Kiitokset verkostokoordinaattori Tiina Vormistolle.)

Suomen itsenäisyyden juhluvuoden rahasto Sitra kokosi tämän vuosikymmenen puolivälissä dialogeihin suuntautuneita ihmisiä kehittelemään menetelmää, jolla kuka vain voisi käydä ja käynnistää rakentavan keskustelun yhteiskunnasta. Kehkeytyi puolirakenteellinen toimintatapa, joka sai nimekseen Erätauko, sekä välineitä ja koulutusta toimijoiden tueksi. Erätauko-dialogien verkkosivuilta löytyy hyödyllisiä työkaluja palaverien laadun kohentamiseen. (www.sitra.fi/eratauko)

Erätauko-dialogeja voi järjestää minkä hyvänsä asian tiimoilta, ne eivät kehkeytyneet asiakas- tai potilastyön tiimoilta kuten Eksoten ABC, mutta niissä painotetaan samaan tapaan valmistelua, aloitusta, virittäytymistä ja aiheen syventämistä sekä loppurefleksioita. Jälleen ”itsestään selviä” asioita, jotka eivät olekaan itsestään selviä – ja jälleen yksinkertaisia, toimivia, nopeasti omaksuttavissa olevia keinoja, jotka tuovat dialogisuutta sekavuuden, päällepuhumisen, totuuden omistamisen ja muiden helmasyntien sijaan, eikä tässäkään toimintatavassa tarvita verkostokonsultteja, vaikka vähän enemmän valmennusta vetäjille tarvitaankin kuin ABC:ssä. Erätauko-toimintatapa leviää ansaitusti niin kotimaassa kuin jo kansainvälisesti.

Esimerkkejä niin tarpeesta kohottaa kokouksien laatua kuin oivallisista keinoista saada aikaan kuulemista ja kuulluksi tulemistä löytyy taatusti lisääkin, mutta tarjotkoon nuo kaksi tässä yhteydessä mahdollisuuden täsmentää tämän käsikirjan ”paikkaa” lähestymistapojen kirjossa. Ennakointialogit kehiteltiin vai-

keutuvien, mutkistuvien, jumiin ajautuvien tai sinne jo suistuneiden tilanteiden kääntämiseksi suotuisammille urille. Niihin tarvitaan lyhyttä seikkaperäisempi koulutus sekä ja tiivistäviä lauseita perusteellisempi käsikirja. Verkostokonsultiksi kouluttautunut henkilö selviää ”tuosta vaan” ABC:n ja Erätauon tehtävistä, mutta pelkän ABC-koulutuksen tai Erätaukovalmennuksen varassa ei ole suositeltavaa lähteä siihen ”altaan syvään päähän”, jossa verkostokonsultit pärjäävät hätäntymättä. Kysymys on vaativuudeltaan eriaisteisista ilmiöistä, ei lähestymistapojen arvoasteikosta.

9.3 Puimalat

Hyvät käytännöt eivät ole ”kappaletavaraa”, joka olisi siirrettävissä kontekstista toiseen. Ne eivät myöskään ole suoraan kopioitavissa. Jokainen konteksti on nimittäin jopa saman kulttuurin sisällä ainutlaatuinen. Jotta jokin käytäntö siirtyisi edes lähes sellaisenaan, pitäisi ensinnäkin yhtenäistää kontekstit (kuten halutaan tehdä esimerkiksi armeijoissa) ja toiseksi käyttää hyvin vahvaa käskyvaltaa (kuten armeijoissa on mahdollista). Silti tapahtuu variointia. Armeijoiden tai poliisivoimien ulkopuolella ei ole tarjolla edes haavetta sellaisesta käskyvallasta, joka saisi toimintajärjestelmän kaikki osat toimimaan tarkalleen suunnitelman mukaisella tavalla. Koulujen kehittämistä tutkineet henkilöt totesivatkin osuvasti: ”Älkää kysykö, miten projekti muutti kouluja, vaan kuinka koulut muuttivat projektia.”

Siirtämis- ja kopiointiyritysten sijasta onkin tarpeen edistää vertaisoppimista. Tämä on erityisen tärkeää, kun kehitellään dialogisia käytäntöjä. Kukaan tuskin halua nähdä, millaista jälkeä syntyisi, jos dialogisia käytäntöjä koetettaisiin levittää vahvan käskyvallan avulla.

Suomessa kehitettiin ”Puimaloiksi” kutsuttu toimintatapa edistämään käytäntöjen dialogista arviointia ja levittämistä vertaisoppimisen hengessä. Puimaloissa on monia samoja piirteitä kuin Suunnittelupalavereissa, mutta ei välttämättä yhtä tiivistä kysymysrakennetta – ja niiden tausta onkin dialogisissa käytännöissä. Niissä käytetään ”jututtajia”, fasilisaattoreita, jotka keskusteluttavat osanottajia, puhumisen ja kuuntelun erottelua ja sisäpiiri-ulkopiiri-rakenteita ja niissä tehdään usein julkiset muistiinpanot (ja varsinkin taltioidaan istunnot videonauhoituksina ja virtuaalimuistioina. Ks. tarkemmin Arnkil, R. ym. 2011.)

Toimivan puimalan tuntomerkit voi tiivistää neljään seikkaan:

1. Monipuolinen kokoonpano

Ensimmäinen tärkeä elementti puimalassa on monipuolinen kokoonpano. Kokoonpano riippuu käsiteltävästä asiasta, mutta olennaista on, että paikalla on sekä horisontaalisesti – yli tehtävien ja toimialarajojen – että vertikaalisesti – yli toiminnan ja johtamisen tasojen – rikas kokoonpano.

Tämä mahdollistaa asian tarkastelun monista näkökulmista ja monilta tasoilta. Erityisen kiinnostavaksi ja inspiroivaksi on osoittautunut asiakkaiden ja kansalaisten osallistuminen puimaloihin. Tätä voidaankin pitää niin tärkeänä tavoitteena, että siitä poikkeaminen vaatii vankat perustelut.

2. Jututtaja edistää vuoropuhelua

Puhuminen ja kuunteleminen erotetaan toisistaan, jotta vuoropuhelu, dialogisuus onnistuisi. Jututtaja avaa näkökulmia keskusteluttamalla puimalassa olevia tahoja vuorotellen. Jututtajia on mielellään kaksikin. Tällöin keskustelu rikastuu entisestään. Toiset kuuntelevat ja osallistuvat myöhemmin keskusteluun.

Jututtaja huolehtii siitä, että kaikki näkökulmat tulevat tasapuolisesti kuulluiksi ja luo käsittelyyn neutraaliutta, rauhallisuutta ja turvallisuutta.

3. Esteetön, epämuodollinen tila

Ihanteena on, että voidaan istua epämuodollisessa ympyrässä, ilman pöytiä tai muita esteitä niin, että osallistujat näkevät toisensa ja voivat puhua luontevasti.

4. Avoin ja luottamuksellinen tunnelma

Neljäs tärkeä elementti on tilaisuuden tunnelma. Onnistuneen puimalan edellytyksenä on tunne luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta. Edellytysten luominen tälle on pitkälti järjestäjien vastuulla. Se syntyy osallistujien kanssa yhdessä kaikkien edellä mainittujen asioiden tuloksena.

Luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä tärkeää on uskaltaa rohkeasti käsitellä ja ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ja epäonnistumisia. Epäonnistumisten tai voitettujen haasteiden kautta opimme toinen toisiltamme loppujen lopuksi parhaiten.

9.3.1 Puimala koululuokan tiimoilta

Eräässä koulussa puitiin oppilaiden, vanhempien ja opettajan kehittämään hyvää käytäntöä isommalla joukolla. Ensinnäkin järjestettiin teemadialogi, sitten Puimala, jossa teemadialogissa kehiteltäviä ideoita pohdittiin yhdessä.

Alakoulun opettaja oli ollut huolissaan luokkien levottomuudesta. Hän halusi vanhemmat mukaan miettimään, mitä asialle voisi tehdä. Kunnan verkostotyön koordinaattori järjesti teemadialogin, johon tuli vanhempia, lapsia ja opettajia. Lapsilta oli etukäteen kysytty ajatuksia hyvästä tulevaisuudesta eli ideoita siihen, mitä levottomuuden vähentämiseksi voisi tehdä. Dialogin tuloksena tehtiin yhteinen suunnitelma. Levottomuus luokissa väheni oleellisesti. Tapaus käynnisti myös vilkkaan vuoropuhelun ja ideoinnin vanhempien verkostoissa.

Asiaa haluttiin puida laajemmalla väellä. Järjestettiin Puimala, johon kutsuttiin kaksi oppilasta, luokanopettaja, koulun rehtori, muita rehtoreita ja opettajia, kuraattoreita, päiväkodin johtajia, vanhempainyhdistysten jäseniä, terveydenhoitajia ja päättäjiä. Tuon kunnan väen ohella Puimalaan osallistui myös vieraileva ryhmä toisesta kunnasta. Siihen kuului sektoreiden johtajia, verkostotyön koordinaattori, opettaja ja päivähoiton johtaja. Osanottajat asettuivat ympyrämuotoon ilman pöytiä niin, että he näkivät toisensa.

Tilaisuuden avasi kunnan poikkihallinnollisen ennaltaehkäisevän työn puheenjohtaja, ja kunnan verkostotyön koordinaattori kertoi lyhyesti, mitä oli tapahtunut. Tämän jälkeen puimalan jututtajat kutsuivat keskusteluun mukaan oppilaat, oppilaan vanhemman, opettajan ja rehtorin pieneen puolikaareen. Muut kuuntelivat. Jututtajat aloittivat oppilaista kysymällä heidän kokemuksiaan. Seuraavaksi olivat vuorossa toisen oppilaan vanhempi, luokanopettaja ja hänen esimiehensä.

Kun ryhmän ajatuksia oli kuultu, annettiin puheenvuoro muille läsnä oleville, jotka saivat esittää kysymyksiä ja pohtia tapauksen sanomaa. Välillä jututtajat kehoittivat läsnä olevia ”porisemaan” vierustoverinsa kanssa siitä, millaisia ajatuksia puiminen on herättänyt. Voisiko tapauksessa olla jotain opittavaa ja muuallakin sovellettavaa?

Puimalan ”jälkipuintina” syntyi ideoita koulujen ja vanhempien yhteistyöstä muun muassa vanhempainiltojen uudistamisesta. Kyseisessä kunnassa esimerkki käynnisti keskustelun vanhempien verkostoissa. Vanhempainillat ja koulujen ja kodin yhteistyö ovat usein kaavoihinsa kangistuneita. Ideat matkasivat vierailevan ryhmän mukana myös toiseen kuntaan ja herättivät keskustelua siellä.

Tässä puimisessa koettiin olevan virkistäviä ja inspiroivia elementtejä. Kun puimalassa mukana ollut äiti oli menossa myöhemmin erääseen vanhempainiltaan, kysyi puimalassa mukana ollut tytär: ”Äiti tuleeeko vielä sellaisia kokouksia, johon meidän lapset kutsutaan mukaan?”

9.3.2 Puimala koko kuntaa koskevassa asiassa

Suomessa(kin) yleistyi 2000-luvun alussa pohdinta kunnallisen palvelutuotannon tehostamisesta niin kutsutun tilaaja-tuottaja-mallin avulla. Palveluiden tilaajataho, eli käytännössä hallinto, ja tuottajatahot, käytännössä palveluyksiköt henkilöstöineen, erotettaisiin toisistaan ja niiden välille muodostettaisiin ikään kuin markkinoita muistuttava suhde. Kunta siis tilaisi omilta palveluyksiköiltään vaikkapa sosiaali- ja terveyspalveluita. Tämä näkökulma herätti sekä innostusta että huolia. Niinpä oli otollista järjestää asiasta Puimala.

Kuntaliitossa järjestettyyn Puimalaan kutsuttiin (a) sellaisten kuntien edustajia, jotka olivat jo lähteneet toteuttamaan tilaaja-tuottaja-mallia ja (b) tuohon malliin siirtymistä vasta harkitsevien kuntien edustajia sekä (c) tilaaja-tuottaja-mallista syystä tai toisesta jo luopuneiden kuntien edustajia. Tilaisuuteen osallistui myös teemasta kiinnostuneita tahoja niin paikan päällä kuin virtuaalisesti verkkoon suorana toimitetun lähetysyhteyden välityksellä.

Tila oli järjestetty dialogille otollisella tavalla piireiksi: jututettavat sisäpiirinä, seuraajat ulkopiirinä. Kaksi jututtajaa haastatteli kulloinkin sisäpiiriin kutsuttua ryhmää. Ensin saivat vuoron tilaaja-tuottaja-mallia toteuttamaan jo lähteneet, seuraavaksi tuolle tielle lähtemistä parhaillaan kaavailevat ja kolmanneksi tuolta tieltä vetäytyneet kunnat. Ryhmien jututtamisen lisäksi järjestettiin myös ulkopiiriläisten keskusteluja kuulemastaan sekä virtuaalitietä osallistuvien mahdollisuus liittyä mukaan pohdintoihin.

Tilaisuudella ei ollut ennakoon asetettua tavoitetta sen enempiä tilaaja-tuottaja-mallin puolesta kuin vastaankaan. Sen sijaan tavoitteena oli saada aikaan moniääninen dialogi, joka rikastaisi itse kunkin käsityksiä ja auttaisi viemään kotikunnan päätöksentekoprosesseihin monipuolisia näkemyksiä.

Puimaloissa voidaan käyttää Ennakointidialogeihin liittyviä kysymyksiä, mutta tuo ei ole välttämätöntä. Jututtajina toimivat verkostokonsultit osaavat luoda sellaista **dialogista tilaa**, jossa jokainen kuuntelee toisia ja tulee kuulluksi itse – ja saa myös tilaisuuden kuunnella omia sisäisiä dialogejaan. Puimalat ovat väljemmin strukturoituja kuin asiakas- tai suunnittelupalaverit, mutta strukturoituja nekin ovat, sillä jututtajat huolehtivat kaiken aikaa, ettei valloille pääse puhetapa, joka sivuuttaa toisten ainutlaatuisuuden. Puimaloissakin rohkaistaan jokaista puhumaan omasta näkökulmastaan ja kunnioittamaan toisten näkökulmia pitämällä loitolla puhetapaa, jossa asioita esitetään ikään kuin lintuperspektiivistä tai yleisenä, subjektittomana, näkemyksenä joka kaikkien tulisi omaksua. Ne kokemukset, joita verkostokonsultit hankkivat Puimaloista vahvemmin strukturoiduissa asiakas- ja suunnittelupalaverissa, auttavat heitä toimimaan joustavasti Puimaloiden jututtajina.

Kokemusten myötä Puimaloista voi kehkeytyä yleinen tapa toimia monitahoista pohdintaa edellyttävissä tilanteissa. Osallistujat havaitsivat, miten erilaista on tulla kuulluksi, kuin tulla kohdelluksi vastaanottavana hallintoalamaisena. Alla kuvatut Puimalat kertovat tällaisesta kulttuurisesta muutoksesta.

9.4 Dialogista puintia maakunnan tasolla: lappilaisia kokemuksia

Jukka Hakola

Puimaloita on toteutettu Rovaniemellä, Lapin liiton hankkeissa sekä Lapin maakunta- ja sote-valmistelun monitoimijaisissa kohtaamisissa aktiivisesti viimeisten vuosien aikana. Olemme keränneet palautetta, kuunnelleet tilaajien tarpeita ja yrittäneet yhdessä löytää kulloiseenkin tilanteeseen sopivia toteutuksia. ”Te olette opettaneet meidät niin hyvälle, että emme enää suostu kuuntelemaan koko päivän kestävästä monologien sarjaa seminaareissa. Meidän on päästävä osallistumaan asioihin aktiivisesti.” Näin totesi muuan sosiaalityöntekijä erään puimala -kokemuksensa jälkeen. Seuraavassa kuvaan kahta puimalan toteutusta.

9.4.1 Hankkeen loppuseminaari

Loppuseminaari oli tarkoitettu avoimeksi tapahtumaksi asiasta kiinnostuneille henkilöille, mutta kutsuvieraina päivässä olivat kaikki hankkeeseen liittyvät toimijat kunnista, maakunnasta ja valtion hallinnosta. Paikalla oli myös yrittäjiä. Kaikkiaan yhteensä noin 50 henkilöä. Tapahtumapaikalle oli ennakkoon järjestetty pöytäkuntia, joihin osallistujat oli nimetty ryhmien moninäkökulmaisen puheen mahdollistamiseksi. Jokaisessa keskustelupöydässä istui myös henkilöitä, jotka myöhemmin tultaisiin kutsumaan sisärinkiin alustamaan yhteistä puhetta. Sisärinkejä järjestettiin kolme – menneisyydestä, nykyisyydestä sekä tulevaisuudesta.

Tilaisuuden avauksen ja tervehdyssanojen jälkeen aloitettiin puhe pienryhmien dialogisilla porinoilla. Niissä ryhmien jäsenet saivat esittäytyä toisilleen ja kertoa jostain henkilökohtaisesta seminaaripäivään liittyvästä tavoitteesta. Porinoiden ohjeistuksena oli jakaa aika tasaisesti kaikkien kesken ja huolehtia siitä, että yksi ryhmästä puhuu ja toiset kuuntelevat. Kuuntelun aikana sai esittää suoria kysymyksiä puhujalle, mutta kommentointia tuli välttää. Käytettävissä oleva aika pyydettiin jakamaan tasan kaikkien osallistujien kesken. Harjoiteltiin siis periaatteita päivän työskentelylle.

Tavoitteista ei puhuttu enempää yhteisesti, vaan estradille pyydettiin menneisyyden sisäpiirin keskustelijat, jotka olivat olleet kirjoittamassa hankehakemusta ja olleet aktiivisina toimijoina koko prosessin ajan. He kuvasivat seikkaperäisesti hankkeessa saavutettuja asioita, konkreettisia tuloksia ja yhteisiä kokemuksia. Juttujalta ei tarvittu apukysymyksiä, koska jokainen kertoi innoissaan näkemyksiään kuulijoille. Ennalta määrätyn ajan jälkeen sisärinkiläiset menivät takaisin ryhmiin ja ryhmät ohjeistettiin kertomaan toisilleen henkilökohtaisista havainnoista, mitä itse kukin oli tehnyt hankkeesta sen aikana. Sisäpiirissä olleet henkilöt toimivat ryhmissä kirjureina.

Menneisyydestä siirryttiin hankkeen päättymiseen eli nykyhetkeen. Toiseen sisärinkiin pyydettiin hankejohtajan lisäksi kuntien ja järjestöjen toimijoita. Heidän tehtävänä oli miettiä tärkeitä ja ajankohtaisia asioita alkavan maakunta- ja sote-uudistuksen näkökulmasta. Kun edustajat olivat avanneet omia näkemyksiään, oli pöytäkuntien aika puhua. Pöytäkuntien keskusteluissa oli mahdollisuus nostaa jokin tärkeä kysymys tai näkökulma lisähaasteeksi sisäringille. Porinan jälkeen teemat ja kysymykset kuultiin yhteisesti ja sisärinki sai jatkaa asioiden työstämistä. Osa haasteista jäi tämänkin jälkeen ilman vastausta. Niinpä pöytäkunnille annettiin yllätystehtävä. He saivat muodostaa itselleen sopivan kysymyksen ja vastata siihen ryhmänä. Vastaukset työstettiin fläpille ja jaettiin yhteisesti.

Kolmanteen, tulevaisuuden sisäpiiriin oli kutsuttu sote-alan yrittäjä, kokemusasiantuntija sekä valtiovallan edustaja. Heidän tehtävänä oli avata näkökulmia hyvästä tulevaisuuden sotesta, johon vielä hankkeen loppuvaiheessa oltiin menossa. Alustuksen jälkeen pöytäkunnat saivat tehtäväkseen kuvata ja dokumentoida hyvää sotea 2020 omasta näkökulmastaan. Myös näistä asioista jaettiin tärkeimmät kohdat kaikille läsnäolijoille. Ihan tilaisuuden lopuksi pöytäkunnat kirjasivat vielä palautetta päivästä ja kaikki dokumentoitu materiaali kirjoitettiin puhtaaksi ja lähetettiin osallistujille sähköisesti.

Päivän perusteella sekä järjestävälle taholle että konsulteille jäi ajatus, että toivottavasti vielä tulee mahdollisuus toteuttaa Puimalaa tällaisella sovelluksella. Ja tulihan niitä mahdollisuuksia, joissa saimme harjoitella sisäpiirin ja osallistujien välisen vuorovaikutuksen lisäämisen tekniikoita. Noin puoli vuotta kuvatus arviointipuimalan jälkeen saimme suunnitella kaksipäiväisen Puimalan kahden maakunnan toimijoille.

9.4.2 Kaksi päivää Puimalaa

Tapahtuman suunnitteluun ja järjestelyihin osallistui tiiviisti noin 20 henkilöä. Useissa skype-keskusteluissa käytiin läpi faktisia asioita; ketä tulee olemaan paikalla, ketä kutsutaan vieraileviksi asiantuntijoiksi, miten tarjotut kustannetaan ja järjestetään, kuka huolehtii mistäkin asiasta. Kun kaikki elementit olivat kasassa, alettiin keskustella tapahtuman rakenteesta. Siitä tehtiin useita versioita ja viimein valmistui käsikirjoitus tarkkoine aikatauluineen ja tehtävineen. Tapahtumassa oli mukana yksi yleisohjeistuksesta vastannut verkostotyön konsultti ja kymmenkunta asiantuntijaa keskusteluryhmien puheenjohtajina sekä muita järjestelyistä vastaavia henkilöitä. Yhden tehtävänä oli kirjata muistiin kaikki yhteiset puheet.

Konkreettinen seminaariin valmistautuminen alkoi tiiviillä keskusteluyhteydellä sisärinkeihin pyydettyjen asiantuntijoiden kanssa. Jokaista pyydettiin toimittamaan järjestäjille aikaisempia kirjoituksiaan temastaan tai juuri tätä tilannetta varten tuotettua materiaalia liitettäväksi tapahtuman nettisivuille. Myös osallistujia ohjeistettiin ennakoimaan tulevaa tilannetta. Heitä pyydettiin tutustumaan materiaaliin ennakolta, koska silloin itse tilaisuudessa jäisi riittävästi aikaa keskusteluille.

Päivät oli jaettu itsenäisiin, mutta toisiinsa liittyviin moduuleihin. Aloitustuokio oli täynnä jännitystä, eikä kukaa tiennyt miten tässä tulisi käymään. Ryhmien keskusteluttajat olivat valmiina omissa ryhmissään ja ihmisiä alkoi kerääntyä niihin. Ensimmäinen keskusteluohje oli heijastettu valkokankaalle ja tehtävänä oli esittäytyä ryhmässä haluamallaan tavalla ja kertoa jostain päivän teemaan liittyvästä hyvästä kokemuksesta, jonka halusi jakaa toisille. 30 minuutin esittäytymisen jälkeen oli vuorossa seminaarin varsinainen avaus, joka toteutettiin järjestäjän ja verkostokonsultin dialogina. Järjestäjä kertoi seminaarin lähtökohdista sekä tavoitteista ja verkostotyön konsultti alusti tulevien päivien työskentelyperiaatteita.

Avauksen jälkeen ryhmien keskusteluttajina toimineet asiantuntijat jatkoivat ryhmissään yhteisesti laaditun suunnitelman mukaista dialogin johdattelua. Jokainen sai kertoa vuorollaan mistä hänen mielestään tässä ryhmässä olisi hyvä puhua. Ryhmän vetäjän tehtävänä oli kuunnella ja kirjata teemat yhteiselle fläpille. Kierros päättyi keskusteluttajan puheenvuoroon, jossa hän asiantuntijana reflektoi esille nostettuja asioita. Tämän jälkeen ryhmä nosti keskustellen yhden yhteisesti tärkeän ja heille ajankohtaisen teeman työstämistä varten. Ryhmä keskusteli asiasta ja kirjasi ehdotuksiaan fläpille. Session päätteeksi fläpiti ripustettiin kaikkien nähtäväksi ja niihin pyydettiin tutustumaan tauon aikana.

Seuraavan moduulin sisäringin edustajia pyydettiin saapumaan tauolta hieman muita aikaisemmin kuulemaan omaan osuuteensa liittyviä ohjeistuksia. Ohjeena oli sopia tema, josta heidän puheensa alkaisi. Virittäytymisen jälkeen he tulisivat saamaan vapaat kädet muiden asioiden käsittelylle ja verkostotyön konsultti lupasi auttaa heitä tarvittaessa syventävillä kysymyksillä.

Kun sisärinki oli puhuhu ennalta sovitun ajan, sen jäseniä pyydettiin siirtymään pöytäryhmiin havainnoimaan miten heidän puheensa oli vaikuttanut kuulijoiden ajatteluun. Sisärinkiläisiä ohjeistettiin olemaan ryhmissä pelkinä korvina. Oli heidän vuoronsa kuulla uusia teemoja ja näkökulmia omaan ajatteluunsa. Keskusteluryhmää pyydettiin vielä muodostamaan kysymyksiä ja lisää haasteellisia keskusteluaiheita sisärinkiläisille. Tämän jälkeen sisärinkiläiset pyydettiin uudelleen lavalle jatkamaan omaa puhettaan vaikuttuneena kuulemastaan. Toinen moduuli päättyi yhteiseen asioiden jakamiseen. Ohjeena oli, että puheenvuorot puhutaan mikrofonin ja yksi puheenvuoro voi kestää enintään 90 sekuntia. Päivä päättyi yhteisiin loppusanoihin ja seuraavan aamun ohjeistukseen. Osallistujia pyydettiin olemaan ajoissa paikalla kuulemassa Euroopan parlamentin jäsenen skype-puheenvuoroa.

Aamun puheenvuoron jälkeen siirryttiin tulevaisuus-moduuliin. Se alkoi pienryhmien dialogilla kahden päivän herättämistä oivalluksista. Niistä asioista, joita ei ehkä olisi tullut ajatelleeksi ilman näitä keskusteluja. Lavalle pyydettiin vielä johtajien sisärinki. Ennen heidän puhetta kierrätettiin mikrofonin pöydissä. Osallistujat saivat kertoa omista oivalluksistaan ja ryhmässä kuulemistaan oivalluksista ja siitä, miten keskustelut ovat innostaneet heitä rakentamaan uutta tulevaisuutta. Sisärinki sai jatkaa ajattelua siitä, miten he omalta osaltaan aikovat tehdä uudella tavalla mahdollistaakseen tämän asiantuntijajoukon oivallusten etenemisen. Yleisö sai

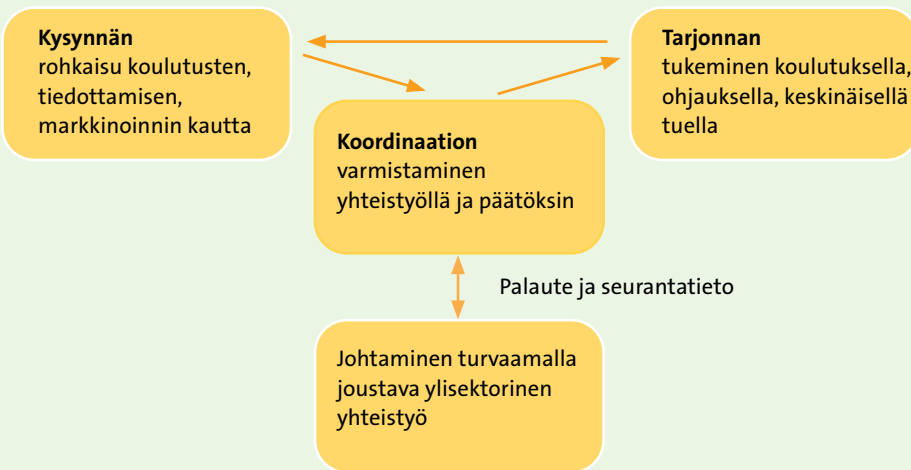
liittyä halutessaan puheeseen reflektiolla tai kommenteilla. Puheenvuoroissa kuultiin muun muassa kiittämisiä ja arvostuksen osoituksia ja ne kohdistuivat kaikille läsnä olleille.

9.4.3 Eikä tässä vielä kaikki

Lapin liiton verkostotyön ohjaajina kirjoitimme Liisa Jurmun kanssa tilaisuudesta blogin: ”Mieluummin näin – kokemuksia dialogisesta seminaarista”. Blogissa on otteita osallistujien antamasta palautteesta ja kommenteista. Vaikka osallistujat olisivat ehkä päässeet helpommalla perinteisesti toteutetusta seminaarista, niin tämä tapa työstää asioita koettiin erittäin hyväksi. He kertoivat myös, että näin toimien osallistujien mielenkiinto pysyy yllä yhteisissä kohtaamisissa.

10 Kohti verkostokonsulttitoiminnan vakiinnuttamista

Dialogisten käytäntöjen yleistymisessä on kyse isosta palvelukulttuurin muutoksesta sektorijakoisesta ja ongelmakeskeisestä työstä kohti kumppanuutta korostavaa ja ihmisten verkostosuhteissa piileviä voimavaroja rohkaisevaa työtä. Jotta päästäisiin toimintakulttuuriin, jossa dialogisuus on kantava periaate ylhäältä alas ja alhaalta ylös, tarvitaan määrätietoisia toimia dialogisten käytäntöjen kysynnän, tarjonnan ja koordinaation voimistamiseksi sekä tätä toimintaa suojelevan ja ohjaavan johtamisen lujittamiseksi. Kuvio 7. kuvaa toisiaan tukevia osioita.



Kuvio 7. Dialogisten toimintakäytäntöjen kysyntä, tarjonta, koordinaatio ja johtaminen.

10.1 Ennakointialogien kysyntä

Verkostotyölle ja dialogisille käytännöille on selkeä tarve. Palvelujärjestelmien ja organisaatioiden rakenne ei kuitenkaan aina tue verkostomaista ja vastavuoroisuuteen pohjautuvaa työtä. Siksi verkostomaisten ja dialogisten käytäntöjen kysynnän eteen joudutaan tekemään paljon töitä. Kysyntää täytyy rohkaista ja ylläpitää. Verkostokonsultit ja koordinaattorit ovat avainasemassa dialogisen toiminnan tekemisessä tunnetuksi ja ”markkinoinnissa”. Organisaatioiden työntekijöiden ja johdon ohella myös asiakkaiden ja potilaiden, vanhempien ja ylipäättään kansalaisten tulisi saada tietää tällaisesta mahdollisuudesta.

Verkostokonsulttitoiminnan alkuvaiheessa, jolloin toimintaa pystytetään ja kehitetään, tulevat palaverien tilaukset usein konsulttien sisäisen tiedottamisen ja aktiivisuuden kautta. Tämä on hyvä alku! Vaikka suurin osa palaveritilauksista tulisi pitkään toisilta konsulteilta, ei siitä kannata huolestua. Konsultit ovat usein erittäin aktiivisia toimijoita omissa työyhteisöissään ja toimintaverkostoissaan. Konsulttien kautta tapahtuva toiminnan ja palvelujen markkinointi tavoittaa tällöin yleensä suuret toimijajoukot. Verkostomaisen ja dialogisen vaihtoehdon mahdollisuus tulee näin tunnetuksi aste asteelta laajemmin, vaikka muilta kuin konsulttikollegoilta ei tulisi alkutaipaleella yhtään palaveritilausta.

Ennakointialogien käytön kysyntää rohkaistaan mm.

- tilaamalla itse palavereja
- puhumalla asiasta omassa työyhteisössä
- kertomalla ennakointialogipalaverien päätteeksi, mihin eri palaverimuodot sopivat, mistä ja keneltä niitä voi tilata, jne. (Esim. suunnittelu- palaverien osallistujat tilaavat palavereja usein muihinkin yhteyksiin.)
- nimeämällä yksiköistä tai kunnista vastuuhenkilöt, jotka tuntevat verkostokonsulttitoimintaa ja siihen liittyviä menetelmiä ja toimivat asian ”puolestapuhujina”
- jakamalla paikallisen verkostokonsulttitoiminnan esitettä työntekijöille ja asiakkaille (mm. vastaanottotiloihin) ja käyttämällä aktiivisesti sosiaalista mediaa
- tekemällä kunnassa/alueella/organisaatiossa tunnetuksi Varhaisten dialogien koulutusta
- järjestämällä Varhaisten dialogien koulutuksia ja kertomalla niissä Ennakointialogeista ja verkostokonsulttitoiminnasta
- markkinoimalla Ennakointialogeja ja verkostokonsulttitoimintaa kaikissa sopivissa koulutus- ja muissa tilaisuuksissa
- tiedottamalla verkostokonsulttitoiminnasta, esimerkiksi kirjoittamalla lehtiin, sosiaaliseen mediaan, antamalla haastatteluja jne.

- järjestämällä tiedotus- ja koulutustilaisuuksia keinoista, joilla kohennetaan verkostopalavereiden laatua silloinkin, kun ei käytetä verkostokonsultteja, ja kertomalla näissä tilaisuuksissa mm. ”harmaan vyöhykkeen” tilanteista, joissa ehdottomasti tarvitaan verkostokonsultteja
- pyytämällä Ennakointidialogeista hyötynyttä asiakkaita ja muita toimijoita kertomaan kokemuksistaan toisillekin.

10.2 Ennakointidialogien tarjonnan tuki

Kysyntä ei riitä, tarvitaan tarjontaa eli osaajien saatavuutta. On huolehdittava sekä uusien verkostokonsulttien kouluttamisesta että jo koulutuksen saaneiden ja kokemusta hankkineiden konsulttien tuesta. Jossakin kaukaisessa tulevaisuudessa toimijat toteuttavat tottuneesti verkostomaisia ja dialogisia toimintatapoja ilman verkostokonsulttejakin, mutta tuossa kaukaisessa tulevaisuudessa tarvitaan myös verkostokonsultteja vähintään ”harmaan vyöhykkeen” tilanteissa, eivätkä monitoimijaisten tilanteiden hankaluudet katoa kokonaan koskaan.

Konsulttitoiminnan tarjontaa pidetään yllä muun muassa

- koulutuksilla ja työnohjauksilla. Sen lisäksi, että koulutetaan uusia verkostokonsultteja, on pidettävä yllä jo koulutettujen konsulttien kiinnostusta ja aktiivisuutta ja osaamisen kehittymistä.
- verkostokonsulttiyhteisön keskinäisellä tuella. Konsulttien keskinäiset reflektiotapaamiset ja tilaisuuden kokemusten vaihtoon ovat mitä tärkeimpiä.
- Tarvitaan
- konsulttiparin reflektioistunnot jokaisen palaverin jälkeen
- palavereiden seurantaan osallistuneiden konsulttien tapaamisia kokemusten vaihtoa varten mukaantulo reflektioihin
- paikallisia ja alueellisia konsulttien kokoontumisia kokemusten vaihtoa varten
- kokemusten vaihtoa valtakunnallisissa kokoontumisissa sekä kansainvälisesti
- virtuaalisia (internetpohjaisia) oppimisympäristöjä kokemusten vaihtamiseksi
- sopimalla paikallisen verkostokonsultti- ja muun toimijaverkoston kesken kuukausittainen yhteinen aika, jolloin ennakointidialogeja voidaan toteuttaa. Kaikki merkitsevät ajan kalenteriin.

10.3 Verkostotyön koordinointi

Ylisektorisen verkostokonsulttitoiminnan ylläpito ja kehittäminen edellyttävät toiminnan koordinoitua. Verkostotyön koordinaattori auttaa Ennakointialogien kysyntää kohtaamaan tarjonnan. Hän myös rohkaisee kysyntää ja voimistaa tarjontaa. Koordinaattori auttaa tilaajia löytämään tarpeisiinsa sopivimman Ennakointialogien toteuttamistavan ja kutsumaan palaveriin monipuolisen osanottajajoukon. Hän myös evästää konsultit palaveriin. Koordinaattori huolehtii verkostokonsulttien keskinäisestä yhteydenpidosta, kokemusten reflektoinnista ja jakamisesta sekä konsulttien työnohjauksesta. Lisäksi koordinaattori kerää verkostokonsulttitoiminnasta systemaattista asiakas-/osallistujapalautetta ja seurantatietoa, jota tarvitaan toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä.

Kokemukset Suomessa ja muualla ovat osoittaneet, että koordinaattori, joka voi käyttää riittävän osan tai peräti koko työaikansa verkostotyön koordinointiin, lisää Ennakointialogien kysyntää ja näyttelee siis tärkeää osaa kulttuurimuutoksessa kohti dialogisia käytäntöjä.

10.4 Verkostotyön johtaminen

Kullakin palvelusektorilla, organisaatiolla ja yksiköllä on omat vastuunsa ja velvoitteensa sekä johtamisjärjestelmänsä. Koska kohdataan yhä enemmän tarpeita, joihin vastaaminen edellyttää useiden sektoreiden ja toimijoiden yhteistoimintaa, tarvitaan myös johtamiskäytäntöjä ja -rakenteita, jotka tukevat ja ohjaavat verkostomaista toimintaa.

Kokemus on osoittanut ylisektoristen johto- tai ohjausryhmien olevan hyödyllisiä. Ne ovat ennen muuta pohtivia ja neuvottelevia kokoonpanoja eivätkä ne korvaa päätöksentekoa sektoreiden ja yksiköiden vakiintuneissa johtamisjärjestelmissä. Päätöksenteko ja dialogit kannattaa ylipäätään pitää erillään. Päätöksenteko edellyttää vaihtoehtojen rajaamista, kunnes on saavutettu vaihtoehtoista se yksi, joka toteutetaan. Dialogi edellyttää vaihtoehtojen pitämistä auki ja niiden lisäämistäkin, jotta kuullaan kaikki äännet ja saadaan monipuolinen kuva. On hyvä järjestää runsaat dialogit ennen päätöksentekoa, jotta saadaan esiin näkökantoja ja vaihtoehtoja, sekä päätöksenteon jälkeen, jotta kaikki osalliset voivat pohtia, mitä päätöksenteossa valittu vaihtoehto tarkoittaa nimenomaan heidän toiminnalleen.

Dialoginen johtaminen alkaa jo dialogisten käytäntöjen tavoittelusta, se ei siis ole vain päämäärä. Dialogisen johtamisen ydintunnusmerkkejä ovat dialogiset tilat.

Dialogiset tilat ovat samanaikaisesti

- fyysisiä tiloja
- tiloja ajassa
- sosiaalisia tiloja
- kohtaamisen mentaalisia tiloja sekä
- kohtaamisessa muodostuvia diskursiivisia tiloja.

Organisaatioiden ja yhteisöjen johto (ylin johto, keskijohto, lähijohto) voivat omilla valtuuksillaan varmistaa sen, että dialogille otollisia tiloja on saatavilla ja niille on riittävästi aikaa. Johto voi toiminnallaan tukea monipuolisten osallistujakokoonpanojen kutsumista, kohtaamisten kunnioittavan ilmapiirin muodostumista sekä kaikkien äänen kuulemiseen tähtäävän diskurssin turvaamista. Johtamisessa on myös monologisemmat tai autoritaarisemmat hetkensä, sillä on tarpeellista tehdä päätöksiä ja valvoa niiden toteutumista, ja johtajilla eri hierarkiatasoilla on näihin liittyvät vastuunsa ja velvollisuutensa. Tukeakseen dialogisen toimintakulttuurin vahvistamista dialoginen johtaja ei kuitenkaan tuo monologia sinne, missä tarvitaan dialogia eikä autoritaarisuutta sinne, missä tarvitaan avointa moniäänistä pohdintaa, vaan huolehtii omien valtuuksiensa puitteissa ja yhteistointaan tukeutuen dialogisten tilojen muodostumisesta.

Edistyneissä kunnissa Suomessa verkostotyön koordinaattorit toimivat ylisektorisen johto- tai ohjausryhmän alaisuudessa. Heillä on päällikkönsä jollakin sektorilla ja jossakin yksikössä, mutta verkostotyön ja dialogisen palvelukulttuurin edistymisestä ja pulmista koko verkoston tasolla he raportoivat ylisektoriselle ohjausryhmälle. Ohjausryhmä käy keskustelua dialogisen toimintakulttuurin edistymisestä ja esteistä ja osoittaa tehtäviä päätettäväksi kullakin sektorilla ja toimintalohkolla. Varsinaiset päätökset tehdään vakiintunutta johtamisjärjestelmää pitkin. Näin dialoginen toimintajärjestelmä ei muodosta rinnakkaista organisaatiota, vaan yhteisen pohdinnan ja ohjauksen yhteydet sektoreiden välille.

10.5 Palaute- ja seurantatiedon kokoaminen

Palautetta ja seurantatietoa tarvitaan toiminnan kehittämiseen. Oleellinen osa tätä on kysyä palvelujen käyttäjiltä itseltään toiminnasta ja sen vaikutuksista, ja tätä palautetta on myös hyödynnettävä toiminnan ohjaamisessa.

Ennakointidialogeista on suositeltavaa kerätä mm. seuraavaa palaute- ja seurantatietoa:

- Kaikilta eri palaverimuotoihin osallistuneilta kerätään heti ensimmäisen palaverin ja mahdollisen seurantapalaverin jälkeen välitön osallistujapalaute (ks. liite Lomakkeet). Välittömässä osallistujapalautteessa kysytään millainen kokemus palaveri oli, selkiyttikö palaveri asioita, syntyikö palaverissa suunnitelma. Osallistujapalautelomakkeen täyttävät kaikki palaveriin osallistuneet.
- Pidetyistä palavereista ja seurantapalavereista kerätään seurantatietoa mm. palaverien perus- tietolomakkeilla, jotka täytetään jokaisesta palaverista ennen palaveria. (Ks. liite Lomakkeet) Perustietolomakkeeseen kirjataan palaverin tilaajataho, tilaajan huolet, palaverien teemat, palaverimuodot, palaverien ja osallistujien määrät jne.
- Pidemmän ajan vaikuttavuuden seurannalla selvitetään mitä palaverista seurasi, toteutuiko tehty suunnitelma, paraniko eri osapuolten yhteistyö, tehtiinkö mitä luvattiin. Tietoa voidaan kerätä seurantapalavereissa (havainnot + seurantapalaverin osallistujapalaute) ja haastattelemalla asiakkaita, perheenjäseniä ja työntekijöitä.
- Seurantapalaverin lopussa osallistujat täyttävät osallistujapalautelomakkeen. (ks. liite Lomakkeet.) Seurantapalaverin lopussa osallistujilta kysytään lupa verkostotyön koordinaattorin yhteydenottoon. Verkostokoordinaattori haastattelee luvan antaneita palaveriin osallistujia (ensisijaisesti asiakkaat/perheet) puhelimitse tai henkilökohtaisesti tai lähettää kyselylomakkeen. Vaikuttavuuspalaute kerätään 3–6 kuukauden kuluttua palaverista.
- Koordinaattori myös kokoaa verkostokonsulttien yhteisissä reflektointitilaisuuksissa esitetyt arviot ja palautteet seurantatiedoksi.

Kirjallisuutta

- Arnkil, R. & Spangar, T., 2011. Open and integrated peer-learning spaces in municipal development. In Alasoini, et. al., 2011. Linking Theory and Practice – Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. TEKES. Finland.
- Arnkil, T.E., & Eriksson, E. (2012). Huoli puheeksi : opas varhaisista dialogeista. Stakesin opas 60. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Arnkil, T. E. & Seikkula, J. (2015). Nehän kuunteli meitä! – Dialogeja monissa suhteissa. Teema 23. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Bakhtin, M. (1981). Dialogic imagination. Austin, TX: Texas University Press
- Bakhtin, M. (1984). Problems of Dostoevsky's poetics. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bourdieu, P. (1998). Practical reason: On the theory of action. Cambridge: Polity Press; Stanford CA: Stanford University Press
- Lévinas, E. (1969/2004). Totality and Infinity: An Essay on Exteriority. Translated by Alphonso Lingis. Pittsburgh: Duquesne University Press
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001) Emergency of "Ba". A conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation. Teoksessa: I. Nonaka & T. Nishiguchi (toim.) Knowledge emergency: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation (ss. 13–29). Oxford: Oxford University Press.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. (2013.) Open dialogues and anticipations - Respecting otherness in the present moment. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. (2016). Dialogical meetings in social networks.

Liitteet

Liite 1. Ennakointialogeeihin liittyvät asiakirjamallit 166

Liite 2. Tilaajan tehtävät ja vastuut 169

Liite 3. Lomakkeet 171

Liite 4. Tiivistyksiä konsulttien työn tueksi 178

Liite 1. Ennakointidialogeihin liittyvät asiakirjamallit

Kutsu asiakasverkostopalaveriin

xx.xx.xx (päivämäärä)

Hei!

Sinut on kutsuttu Maija Meikäläisen / Virtasen perheen verkostopalaveriin.

tai esim.

Maija Meikäläinen / Virtasen perhe ja minä titteli, esim. sosiaalityöntekijä Matti Heikäläinen kutsumme Sinut osallistumaan kanssamme verkostopalaveriin.

Verkostopalaverin tavoitteena on tuoda tilanteeseen selkeyttä ja muodostaa yhteinen tuki- ja toimintasuunnitelma.

Palaverissa keskustelun kulusta huolehtivat vuoropuhelun vetäjät. He pitävät huolen, että jokaisella on mahdollisuus kuulla muiden ajatuksia ja tulla itse kuulluksi. Vetäjät ovat palaverissa käsiteltävien asioiden suhteen ulkopuolisia henkilöitä ja heitä sitoo vaitiolovelvollisuus. He käyttävät Tulevaisuuden muistelu -nimistä työmenetelmää, jossa asioita käsitellään tulevaisuusnäkökulmasta. Palaverissa pohditaan hyvästä tulevaisuuden tilanteesta käsin siihen liittyviä tekoja ja tukea. Lisäksi palaverissa käsitellään huolia ja niiden vähentämistä. Palaverin lopuksi näistä aineksista muodostetaan yhteinen tuki- ja toimintasuunnitelma.

Palaveriin ei tarvitse valmistautua etukäteen millään tavalla.

On tärkeää, että varaatte mahdollisuuden olla palaverissa mukana koko palaverin ajan. Kaikkien kutsuttujen läsnäolo on Maija Meikäläisen / perheen kannalta tärkeää.

Palaveri järjestetään: päivämäärä klo xx–xx (noin 3 tuntia) paikka

Palaverin teemana on:

Seuraavat henkilöt on kutsuttu mukaan palaveriin:

Tervetuloa!

Tilaajan nimi, titteli ja yhteystiedot

HUOM! Jos olet epävarma työntekijöiden motivoitumisesta pitkään palaveriin, lisää työntekijöiden kutsuun: ”Perheen toive on, että palaveriin kutsutaan kaikki perheen kanssa työskentelevät työntekijät. Näin saadaan muodostettua kokonaiskuva ja yhtenäisempi tukisuunnitelma. Kokous kestää noin kolme tuntia, koska toimijoita on paljon ja on tärkeää kuulla kaikkien näkemykset.”

Kutsu suunnittelupalaveriin

xx.xx.xx (päivämäärä)

Hei!

Sinut on kutsuttu Lummeniityn koulun järjestämään suunnittelupalaveriin tai esim.

Sinut on kutsuttu Lummeniityn päiväkotiperheen henkilökunnan suunnittelupalaveriin.

Suunnittelupalaverissa keskustelun kulusta huolehtivat koulutetut vetäjät. He huolehtivat palaverin etenemisestä siten, että jokaisella on mahdollisuus kuulla muiden ajatuksia ja mahdollisuus tulla itse kuulluksi. Palaverissa tarkastellaan hyvää tulevaisuutta ja keinoja toteuttaa se. Palaverin vetäjät ovat suunniteltavan asiaan suhteen ulkopuolisia henkilöitä ja heitä sitoo vaitiolovelvollisuus. Jotta palaverissa mahdollistuu kaikkien kuulluksi tuleminen ja mahdollisimman monipuolisten näkökulmien esiintulo, on palaverin kesto noin kolme tuntia. On tärkeää, että varaatte mahdollisuuden olla palaverissa mukana koko sen keston ajan. Kaikkien kutsuttujen läsnäolo on tärkeää. Palaveriin ei tarvitse valmistautua etukäteen millään tavalla.

Suunnittelupalaveri järjestetään: päivämäärä klo xx–xx (noin 3 tuntia) paikka

Suunnittelupalaverin teemana on:

Seuraavat henkilöt on kutsuttu mukaan palaveriin:

Tervetuloa !

Kutsujan nimi, titteli ja yhteystiedot

Ennakointidialogin muistiomalli

Palaveri pidettiin:

Paikka:

Palaverin koollekutsuja:

Palaverissa mukana: (Nimet, työntekijöiden tittelit sekä heidän edustamansa taho/organisaatio),

Palaverin vetivät ulkopuoliset verkostokonsultit: (Nimet)

Palaverin teema:

Palaverissa syntynyt suunnitelma tai sen ainekset:

Muistion laatija:

Jakelu: Palaverin läsnäolijat. (Tarvittaessa muistio lähetetään myös niille kutsutuille, jotka olivat estyneitä osallistumaan)

Liite 2. Ennakointidialogin tilaajan tehtävät ja vastuu



1. Kun kyseessä on asiakaspalaveri, keskustele asiakkaan/perheen kanssa siitä keitä perheen läheisiä ja työntekijöitä palaveriin kutsutaan. Kunnioita asiakkaan/perheen ehdotuksia, mutta korosta kaikkien avainhenkilöiden osallistumisen tärkeyttä. Huomaa, että osallistujista sopiminen voi viedä aikaa.
2. Sovi palaverin päivä ja aika asiakkaan/perheen ja työntekijöiden kanssa.
3. Keskustele palaverin vetävien verkostokonsulttien kanssa. Verkostokonsultit ottavat sinuun yhteyttä.
4. Varaa palaverille riittävän iso kokoustila. Tilassa tarvitaan mm.:
 - tuolit, tyynyt kaikille osallistujille
 - paperi- tai valkotauluja (1–2) tai kannettava tietokone ja videoprojektor, erivärisiä tusseja
 - teippiä, jos käytetään paperitauluja
 - kahvia tai mehua ja mahdollisesti hedelmiä/keksejä tai muuta tarjottavaa
 - palaveriin osallistuville lapsille piirustusvälineitä, leluja ja muuta tekemistä.
5. Lähetä palaverin osallistujille kirjallinen kutsu palaveriin hyvissä ajoin (saat konsulteilta valmiita kutsumalleja).
6. Palaverin alussa:
 - Toivota kaikki tervetulleiksi ja esittele itsesi.
 - Kerro lyhyesti miksi olet kutsunut palaverin koolle ja mikä on huolenaiheesi tilanteessa tai päivän teema.
 - Pyydä osallistujia esittelemään itsensä vuorotellen. On tärkeää, että jokainen saa jo tässä vaiheessa mahdollisuuden puhua omasta puolestaan eli kertoa itse kuka on, missä roolissa on palaverissa ja miten liittyy tilanteeseen.
 - Anna puheenvuoro konsulteille.

7. Palaverin lopussa:

- Sopikaa järjestetäänkö seurantalpalaveri ja jos, niin milloin (pvm ja aika).
- Sopikaa kuka kirjoittaa palaverissa tehdyn muistion ja suunnitelman puhtaaksi ja lähettää sen kaikille osallistujille (Huom. työntekijöiden tulee säilyttää suunnitelma) ja kenelle jäävät alkuperäiset palaverissa tuotetut kirjoitukset. Palaverin muistioon/suunnitelmaan on hyvä laittaa
- palaverin aika, paikka ja osallistujat
- palaverin teema tai huolenaihe (kutsu liitteeksi)
- palaverissa syntynyt suunnitelma-/sopimus
- mitä sovittiin: esim. sovitut palaverit (kuka koollekutsuja, milloin pidetään, ketä kutsutaan paikalle)
- kuka toimii verkoston koordinaattorina jatkossa (ja kutsuu mahdollisen seurantalpalaverin koolle).

8. Palaverin jälkeen:

- Varmista, että kaikki osallistujat saavat kopion palaverissa tehdystä suunnitelmasta.
- Toteuttakaa laatimaanne suunnitelmaa ja huolehtikaa sovitun seurantalpalaverin järjestämisestä.

Liite 3. Lomakkeet

Asiakaspalaverin (tapausdialogi) perustietolomake

-Verkostokoordinaattori ja verkostokonsultit täyttävät

2018

sivu I

Palaverin tilaaja

Nimi: _____

Tehtävänimike: _____

Toimipiste: _____

Alue, paikkakunta: _____

Yhteystiedot / puh., sposti _____

Palaverityyppi

1. Asiakaspalaveri: tapausdialogi
2. Asiakaspalaveri: pienyhteisödialogi
3. Suunnittelupalaveri: kartoitusdialogi
4. Suunnittelupalaveri: teemadiologi
5. Seurantapalaveri *

* Seurantapalaveria edeltänyt verkostopalaveri pidetty (pvm): _____

Tilaajan huolenaihe

1. Ei huolta
2. Pieni huoli
3. Harmaa vyöhyke
4. Suuri huoli

Palaveri

Palaverin teema: _____

Pvm + Aika: _____

Paikka (tila + kunta): _____

Verkostokonsultit: _____

Muut paikalla olleet: _____

esim. konsulttiopiskelijat, jne. _____

Palaverin osallistujat**Asiakas, perhe, läheinen**

Etunimi/äiti, isä, lapsi(ikä),jne. _____

kutsuttu

saapui

Työntekijät

Ammatti + toimipiste _____

kutsuttu

saapui

KÄÄNNÄ

sivu 2

- Verkostokonsultit täyttävät

Palaverissa tehty suunnitelma / Seurantapalaverissa käsitellyt aiheet

Kuka tekee mitä. Sovittiin seuraavaa: / Käsitellyt aiheet. Mahdollinen jatkosuunnitelma.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Keskeinen vastuutaho: _____

Palaverissa sovittiin seurantapalaverista

Kyllä

Ei

Seurantapalaveri järjestetään (pvm): _____

Palaverin yhteenvedon kirjoittaa puhtaaksi ja lähettää kaikille palaveriin osallistuneille:

Nimi / ammatti: _____

Yhteystiedot / puh., posti _____

Palaverin osallistujilta kerättiin välitön palaute

Kyllä

Ei Miksi ei? _____

Yleisarvio palaverista

Esim. tunnelmat, kulku, yllätykset, yms.

Kehittämisedat

Palaverien toteuttamisen jatkokehittelyä koskevia ajatuksia ja kysymyksiä

Asiakaspalaverin (tapausdialogin) palautelomake**2018**

- Verkostopalaverin osallistujat täyttävät

sivu 1

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

Tämä verkostopalaveri pidettiin (pvm): _____

Vastaaaja

Rastita oikea vaihtoehto

Asiakkaat

1. Aikuinen

2. Lapsi / nuori (alle 18 v)

3. Asiakkaan, perheen läheinen (esim. mummo, poikaystävä, työtoveri, jne.)

Työntekijät

4. Työntekijä Nimike: _____ Toimipaikka: _____

Olen palaverin tilaaja

Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-10.

Ympyröi sopivin vaihtoehto

1. Miten hyödylliseksi koit tämän tilaisuuden?

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

2. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kertoa omat ajatukset?

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

3. Pystyitkö mielestäsi kertomaan omat huolenaiheesi?

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

4. Koitko, että sinua kuunneltiin?

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

5. Oliko sinulla mielestäsi riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset?

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

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

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

7. Selkiinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi?

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

8. Selkiinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?

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

9. Miten pystyit eläytymään hyvään tulevaisuuteen?

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

KÄÄNNÄ

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

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

11. Koitko, että palaveri lisäsi luottamustasi asioiden järjestymiseen?

Erittäin vähän 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin paljon

12. Havaitsitko tilanteessasi uusia vaihtoehtoja tai mahdollisuuksia toimia?

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

13. Koitko saaneesi tukea omaan tilanteeseesi / toimintaasi?

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

14. Millainen olo sinulla oli tilaisuuden päättyessä?

Erittäin toivoton 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin toiveikas

15. Kuinka paljon luotat palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumiseen?







Hyvin vähän 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Hyvin paljon

16. Jos muistelet aiempia palavereja, neuvotteluita tai muita tapaamisia, joissa olet ollut, niin miten tämä palaveri mielestäsi erosi niistä? Oliko siinä jotain erilaista tai uutta?**17. Olisitko valmis suosittelemaan ystävillesi osallistumista tällaiseen palaveriin?**Kyllä Ei

Miksi?

18. Muut kommentit ja/tai ehdotukset?

Asiakaspalaverin (tapausdialogi) palautelomake lapsille (7 - 10 vuotta) 2018

1. Millaista palaverissa oli? 
2. Millaista oli mieltä hyvää tulevaisuutta? 
3. Saitko kerrottua toiveistasi? 
4. Saitko kertoa huolistasi? 
5. Miten jaksoit kuunnella, kun muut puhuivat? 
6. Millainen olo sinulla oli palaverin jälkeen? 
7. Auttoiko palaveri sinua ymmärtämään paremmin asioita, joista keskusteltiin? 
8. Otettiin ajatuksesi huomioon? 
9. Uskotko, että sovitut asiat auttavat sinua? 
10. Miltä sinusta tuntuu nyt tulevaisuus? 
11. Mikä palaverissa oli parasta?
12. Mikä palaverissa oli huonointa?
13. Oliko palaverissa jotakin mikä yllätti sinut?
14. Haluatko kertoa tai piirtää vielä jotakin paperin toiselle puolelle?

 KIITOS!

SEURANTAPALAVERIN PALAUTELOMAKE**2018**

- Seurantapalaverin osallistujat täyttävät

sivu I

Toivomme Sinun arvioivan nyt pidettyä seurantapalaveria ja sen työskentelytapaa sekä edellisessä verkostopalaverissa tehdyn suunnitelman toteutumista. Pyrimme kehittämään palavereja niihin osallistuville mahdollisimman hyödyllisiksi.

Tämä seurantapalaveri pidettiin (pvm): _____

VASTAAJA

Rastita oikea vaihtoehto

Asiakkaat

1. Aikuinen

2. Lapsi / nuori (alle 18 v)

3. Asiakkaan, perheen läheinen (esim. mummo, poikaystävä, työtoveri, jne.)

Työntekijät

4. Työntekijä Nimike: _____ Toimipaikka: _____

Olen palaverin tilaaja

Arvio seuraavia asioita asteikolla 1-10.

Ympyröi sopivin vaihtoehto

1. Onko edellisestä verkostopalaverista ollut mielestäsi hyötyä elämäntilanteesi/työskentelytilanteesi selkiytymiseen?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin paljon
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

2. Miten hyvin edellisessä verkostopalaverissa tehdyt suunnitelmat ovat mielestäsi toteutuneet?

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

3. Miten hyvin edellisessä verkostopalaverissa sovittu yhteistyö on mielestäsi toteutunut?

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

4. Koitko saaneesi edellisestä verkostopalaverista lisää toimintamahdollisuuksia ja voimavaroja?

Erittäin vähän	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin paljon
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------

5. Miten hyödylliseksi koit tämän tänään pidetyn tilaisuuden?

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

6. Koitko, että sinua kuunneltiin?

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

7. Millainen olo sinulla on nyt tämänpäiväisen tilaisuuden päättyessä?

Erittäin toivoton	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin toiveikas
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------

8. Miten luottavaisesti suhtaudut tänään sovittujen asioiden järjestymiseen jatkossa?

Erittäin epäilevästi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Erittäin luottavaisesti
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

9. Mitä mieltä olet tämän muotoisesta seurantapalaverista? Haluaisitko muuttaa sitä? Miten?**KIITOS!**

SUUNNITTELUPALAVERIN PALAUTELOMAKE

- Verkostopalaverin osallistajat täyttävät

sivu 1

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

Tämä palaveri pidettiin (pvm): _____

Vastaaajan nimike ja toimipaikka: _____

Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-10.

Ympyröi sopivin vaihtoehto

1. Miten hyödylliseksi koit tämän tänään pidetyn tilaisuuden?

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

2. Koitko, että sinua kuunneltiin?

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

3. Koitko saaneesi tässä verkostopalaverista lisää toimintamahdollisuuksia ja voimavaroja?

Erittäin vähän 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin paljon

4. Saitko uutta ymmärrystä siitä, mitä eri osallistajat ajattelevat asioista?

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

5. Selkiinnyttikö palaveri omia ajatuksiasi?

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

6. Selkiinnyttikö palaveri eri osallistujien osuutta?

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

7. Millainen olo sinulla on nyt tämänpäiväisen tilaisuuden päättyessä?

Erittäin toivoton 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin toiveikas

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

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

9. Kuinka paljon luotat palaverissa tehdyn suunnitelman toteutumiseen?

Erittäin vähän 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Erittäin paljon

10. Muut kommentit ja/tai ehdotukset?

KIITOS!

Liite 4. Tiivistyksiä konsulttien työn tueksi



Verkostokonsulttien tehtävät pähkinänkuoressa:

- Toimii dialogin avustajana, helpottajana
- Johtaa keskustelua kysymyksillään
- Auttaa kysymyksillään osallistujia ajattelemaan ääneen, ei ohjaile heidän päätelmiään
- Auttaa osallistujia ajattelemaan myös toistamalla ajoittain sana sanalta heidän ilmaisunsa
- Huolehtii dialogin rakenteesta ja etenemisestä
- Ei anna neuvoja (jos konsulttia ”neuvotuttaa”, tilanteen voi katkaista toteamalla asian ääneen ja palata sitten kysymysten esittämiseen). Kysymysten tuputtamista tai jankkaamista tulee välttää
- Muuntelee kysymyksiä ja välttää saman kysymyksen esittämistä, jos siihen vastaaminen on jollekin hankalaa
- Suuntaa aina huomion kulloiseenkin puhujaan, näin keskittyy ja kuulee paremmin ja varmistaa, että puhuja puhuu juuri konsultille ja vain hänelle
- Huolehtii luottamuksellisen, turvallisen ilmapiirin aikaansaamisesta
- Huolehtii aikataulussa pysymisestä
- Huom! Huumori auttaa usein hyvän ilmapiirin luomisessa



Verkostokonsulttien tehtävät – pitempi lista:

Tilaaaja avaa asiakaspalaverin ja

- toivottaa kaikki tervetulleiksi
- kertoo palaverin tarkoituksen: huoli/teema
- kertoo konsulttien tehtävästä: tehtävänä on ”vain” organisoida keskustelu
- kertoo mitä konsultit tietävät asiakkaan ja yleensä tilanteesta. Tilaaajan on tärkeä kertoa perheelle mitä konsultit tietävät, jotta heidän ei tarvitse arvailla
- kertoo, että konsultit eivät ole palaverin jälkeen työskentelyssä mukana
- kertoo ketkä/mitkä tahot on kutsuttu paikalle, puuttuuko joku, miksi, ja huolehtii osallistujien esittäytymisestä.

Tämän jälkeen verkostokonsultit kertovat

- roolinsa ja tehtävänsä eli ”asemoivat itsensä”
- tietävänsä vain, mitä tilaaaja äsken kuvasi palaverin tarkoituksesta (jos on muuta tietoa niin se tuodaan esille)
- olevansa vaihtelovollisia
- palaverissa käytävien keskustelujen olevan luottamuksellisia
- paljonko palaveriin kuluu aikaa ja varmistavat samalla, että osanottajat ovat varautuneet olemaan mukana koko ajan; sovitaan myös tauoista
- minkälaisesta työskentelytavasta on kyse; dialogimenetelmän kuvaus
- mitä osallistujilta tullaan kysymään (esim. taululla)
- että ennen suunnitelman tekovaihetta esitetyt ajatukset ja ”muistelu” ovat ideoita, jotka eivät vielä velvoita mihinkään. Varsinainen osallistujia sitova suunnitelma tehdään vasta palaverin lopussa
- mikä on konsulttien keskinäinen työnjako
- että osallistujien puheet kirjataan julkisiksi muistiinpanoiksi kaikkien nähdä
- mitä kirjauksille tehdään; asiakas/perhe saa alkuperäisen muiston ja tehty suunnitelma kirjoitetaan puhtaaksi ja jaetaan osallistujille
- että palaverin lopussa tehdään keskustellen yhteenveto ja katsotaan minkälainen suunnitelma syntyi
- että palaverin lopussa sovitaan miten jatkossa edetään/seuraavasta askeleesta (kuka/ketkä ja miten).



Muistilistaa tilaajan kanssa käytävää valmisteluvaiheen keskustelua varten:

- Sovitaan tilaajan ja verkostokonsulttien rooleista ja työnjaosta: miten tilaaja aloittaa verkostopalaverin, miten hän esittelee itsensä ja pyytää paikalla olijoita esittelemään itsensä (Huom. on tärkeää, että jokainen saa puhua omasta puolestaan ja esitellä itse itsensä) ja mitä hän kertoo verkostopalaverin tarkoituksesta: miksi palaveri pidetään, mikä on tilaajana toimineen henkilön huoli eli palaverin teema ja mitä hän on kertonut verkostokonsulteille tilanteesta. Verkostokonsultit kertaavat nämä asiat tilaajan kanssa ennen palaveria, myös siinä tapauksessa, että kyseinen tilaaja olisi jo aiemmin toiminut Ennakointidialogin tilaajana.
- Varmistetaan, että huoli/teema esitetään palaveriin osallistujille selaisena kuin se on ollut esillä tilaajan ja verkostotyön koordinaattorin keskustelussa. Varmistetaan myös, että ei ole olemassa mitään ”piiloesityslistaa”, tai ”piilohuolta” (ts. ettei synny tilannetta, jossa konsultteja on pyydetty keskusteluttamaan osallistujia jostain aiheesta, ja palaverissa todetaan, että itse asiassa pitäisikin puhua aivan jostain muusta). Selvitetään onko joku taho mahdollisesti tulossa mukaan vastoin tahtoaan, velvoitettuna (esim. nuoret). Tällöin kannattaa etukäteen pohtia heidän motiivointiaan.
- Varmistaudutaan huolen/teeman tarkkuudesta, sillä usean teeman tuominen samaan palaveriin ei edistä selkeyttä.
- Kerrotaan tilaajalle, että verkostokonsultit kuvaavat aluksi itse käytettävän työskentelytavan. Tilaaja voi kertoa palaveriin osallistuville etukäteen yleisesti työskentelytavasta sekä käsiteltävistä asioista. ”Palaverissa kaikki saavat rauhassa kuunnella muita ja kertoa omat ajatuksensa.” Osallistujien ei pidä etukäteen valmistautua palaveriin, sillä silloin saatetaan menettää ääneen ajattelun ja ajatuskokeen luonne.
- Sovitaan tavasta, jolla palaverin lopussa puheenvuoro siirtyy tilaajalle sekä siitä, miten yhteistyösuunnitelma kootaan palaverin lopussa (kuka/ketkä ja miten). Tilaajan tehtävänä on yhdessä verkoston kanssa vetää yhteen palaverin johtopäätökset ja sopia miten jatkossa edetään. Verkostokonsultit eivät ota vastuuta jatkotoimista sopimisesta, vaan ainoastaan tukevat tilaajaa/osanottajia tässä asiassa. Sovitaan myös siitä, miten ja kuka kirjoittaa suunnitelman puhtaaksi ja kuinka se jaetaan osallistujille. Suunnitelman puhtaaksi kirjoittamisesta voidaan mainita palaverin alussa.

- Tarkistetaan tilaajalta keitä on kutsuttu ja ovatko mukana kaikki tarpeelliset tahot. Varmistetaan, että palaverin aihe on kaikkien osallistujien kannalta merkittävä.
- Muistutetaan tarvittavasta ajasta ja tilasta.
- Jos tilaamisen ja toteutumisen välinen aika on pitkä, kannattaa konsulttien olla uudelleen yhteydessä tilaajaan ennen palaveria ja varmistaa, onko väliaikana tullut esiin jotain sellaista, mikä olisi otettava huomioon palaverissa.
- Varmistetaan, että ajankohta on kaikille osanottajille sopiva (esim. lasten kannalta ei liian myöhään illalla). Varmistetaan välipala-/kahvittelemahdollisuus.



Asiakaspalaverin/tapausdialogin vetäminen – konsulttien muistilista

- Esittäytyminen (jokainen esittäytyy itse, myös palaverin mahdolliset seuraajat)
- Mitä ovat verkostokonsultit – koulutus, käytetyt menetelmät, ulkopuolisuus, vaitiolovelvollisuus, konsulttiparin työn jako, palaverin rakenne ja eteneminen lyhyesti
- Osallistujien kanssa sopiminen, että konsultit organisoivat keskustelua kysymyksillään ja että puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan sisäisten dialogien edistämiseksi.
- Järjestäytyminen (jos eivät osallistujat jo istu sopivilla paikoilla) siten, että perhe, mahdolliset sukulaiset, tuttavat, tukihenkilöt tms. ja perheen tilanteeseen kytkeytyvät työntekijät näkevät ja kuulevat kaikki toisensa
- Tulevaisuuteen nostaminen
- Haastattelukierros: kukin haastatellaan vuorollaan, toiset kuuntelevat, ensin haastatellaan asiakas ja perhe. Eläydytään asiakkaan/perheen tulevaisuudesta (haaveet ja toiveet) käsin kuluneeseen vuoteen. Nykyisyyden tarkastelua ennakoitun vuoden (tai muun sovitun ajanjakson) perspektiivistä



Asiakkaan/perheen haastattelukierros:

Sama henkilö vastaa kysymyksiin 1. ja 2. peräjälkeen

1. Vuosi (tai muu sovittu ajanjakso) on nyt kulunut ja tilanne perheessänne on hyvä (on kehittynyt myönteiseen suuntaan). Kuinka asiat nyt ovat sinun kannaltasi? Mikä sinua erityisesti ilahduttaa?
2. Mitä teit tämän hyvän kehityksen toteuttamiseksi? Keneltä ja mistä sai tukea ja minkälaista?

Kysyttäessä huomioitavaa:

- Huomio tavallisissa ja arkisissa asioissa
- Lähdetään liikkeelle palaverin "keskushenkilönä" olevasta tai harkinnan mukaan ensin jostain muusta henkilöstä, esim. lapsen tilannetta käsiteltäessä vanhemmista ja vasta sitten lapsesta/nuoresta, osallistujien halukkuuden mukaan. Huomioi myös mahdolliset kulttuurisista taustoista johtuvat aloitusvuorot
- Lapsille ja nuorille esitetään heidän näköalojaan koskettavia kysymyksiä
- Tehdään väliyhteenvetoja tiivistäen, perheenjäsenten käyttämiä muotoiluja noudattaen, mitään lisäämättä: "Olenko kuullut oikein, kun kuulin teidän sanovan, että...?"
- Huomio myös läheisverkosto (Keneltä läheiseltä sait tukea ja minkälaista?)
- Tarvittaessa kysytään asiakkaalta/perheeltä tuesta ja teoista ammatillainen kerrallaan: Mitä tukea saitte tältä työntekijältä? jne.
- Väliyhteenvedot (tiivistäen, mitään lisäämättä): "Olenko kuullut oikein, kun kuulin teidän sanovan, että...?"

Kun kysymykset 1. ja 2. on kysytty jokaiselta, käydään huolikierron:

3. Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten (tai muu sovittu ajanjakso) ja mikä sai huolesi vähenemään?

Kysyttäessä huomioitavaa:

- Asianosaisille annetaan tilaisuus ilmaista nykyhuolensa
- Tehdään konkreettisia kysymyksiä, esim.: "Milloin huolesi alkoivat vähentyä, milloin mainitsemasi huojentava asia tapahtui tai alkoi ilmaantua, mistä huomasit, että käänne parempaan oli tapahtunut?"
- Tehdään väliyhteenvetoja tiivistäen, mitään lisäämättä: "Olenko kuullut oikein, kun kuulin teidän sanovan, että...?" Asiakkaan/perheen haastattelun lopuksi konsultti tekee yhteenvedon asiakkaan/perheenjäsenten toteamista hyvän tulevaisuuden aineksista ja kysyy onko heidän ajatuksensa ymmärretty ja kirjattu oikein. Mahdollisten korjausten ja tarkennusten jälkeen haastatellaan työntekijät.



Työntekijöiden ja perheen läheisten haastattelu

Läheisiltä ja työntekijöiltä kysytään kysymykset 2. ja 3. peräjälkeen samalta henkilöltä:

2. Perheen vuosi (tai muu sovittu ajanjakso) on siis kulunut hyvin, kuten kuulitte. Kuinka tuitte tätä hyvää kehitystä?
3. Mistä olitte huolissanne silloin vuosi (tai muu sovittu ajanjakso) sitten, ja mikä sai huolenne vähenemään?

Kysyttäessä huomioitavaa:

- Avustetaan vastaajia viittaamalla asioihin, joita perhe on kertonut
- Tehdään väliyhteenvedoja muistiinpanoista tiivistäen, puhujan muotoiluja noudattaen, niihin mitään lisäämättä: "Olenko kuullut oikein, kun kuulin teidän sanovan, että?"
- Annetaan asianosaisille tilaisuus ilmaista nykyhuolensa
- Tehdään konkreettisia kysymyksiä, esim.: "Milloin huolesi alkoivat vähentyä, milloin mainitsemasi huojentava asia tapahtui tai alkoi ilmaantua, mistä huomaisit, että käänne on tapahtunut...?"
- Tehdään väliyhteenvedoja tiivistäen, mitään lisäämättä: "Olenko kuullut oikein, kun kuulin teidän sanovan, että?" Konsultti tekee yhteenvedon työntekijöiden ja perheen läheisten tukitoimista ja kysyy onko heidän ajatuksensa ymmärretty ja kirjattu oikein.



Yhteenvedo, suunnitelmasta ja koordinaatiosta sopiminen

Konsultit ”kertaavat” taululle kirjatut perheen näkymät hyvästä vuodesta ja perheen ja työntekijöiden tukiteoista tarkistaen samalla, että ne on kirjattu oikein. Konsultit pyytävät tilaisuuden tilaaja/koollekutsujaa:

- esittämään tulkintansa siitä, mistä sopimus yhteistyöstä voi koostua
- tarkistamaan läsnä olevilta, onko tulkinta riittävän yhteinen
- johtamaan nyt palaverissa lyhyen neuvottelun tarvittavasta yhteistyöstä ja suunnitelman seurannasta
- varmistamaan, että on selvästi sovittu siitä kuka (työntekijä tai perheenjäsen) toimii jatko- työskentelyn koordinaattorina ja milloin mahdollinen seurantalpalaveri järjestetään.



Suunnitelman laadinta tulevaisuutta muistelleessa asiakaspalaverissa

- Konsultti (kirjuri) tekee katsauksen muistiinpanoihin toistamalla mitä on tullut esiin ja tarkistaa osallistujilta onko asiat kirjattu oikein. Mahdolliset virheet korjataan. Osallistujat voivat myös ehdottaa lisäyksiä. Muistiinpanojen kohdat Teot ja Huolten väheneminen ovat erityisen antoisia suunnitelman koostamisessa.
- Kirjuri voi alleviivata havaitsemiaan toistuvia teemoja.
- Suunnitelman toteutumisen kannalta on tärkeää tukea sitoutumista tekoihin ja luottamusta toisiin. Konsultti voi esimerkiksi kysyä kultaakin: ”Ovatko nämä teot sellaisia, jotka voit myös tehdä?” Kaikilta hän kysyy: ”Onko tämä nyt sellainen suunnitelma, että kaikki voivat siihen sitoutua?”
- Aivan keskeistä on varmistaa, että jokainen tietää, mitä aikoo itse tehdä seuraavaksi ja kenen/keiden kanssa ja mitä muut tekevät ja kenen/keiden kanssa.
- Jatkotyöskentelyn kannalta on tärkeä varmistaa yhteistyön pysyminen koossa. Konsultit auttavat osallistujia sopimaan siitä kuka tekee mitä, milloin, kenen kanssa, kuka seuraa, koordinoi suunnitelman toteutumista jne. ”Miten tässä asiassa nyt sitten edetään, kuka ottaa tämän suunnitelman koordinoidakseen jne.?”
- Palaverin lopuksi tilaaja ja asiakas kuvaavat oman käsityksensä suunnitelmasta ja seuraavasta askeleesta.



Suunnitelman laadinta tulevaisuutta muistelevassa suunnittelupalaverissa

- Kirjuri voi alleviivata havaitsemiaan toistuvia teemoja tilaajan, konsulttiparin ja muiden osallistujien kanssa keskustellen. Suunnittelupalavereissa voidaan myös käyttää palaverin alussa sovittuja teemoittajia, jotka seuraavat keskustelua pitkin palaveria ja kirjaavat asioita sen perusteella, mitkä teemat erityisesti nousevat esiin. He esittelevät ne palaverin lopussa ryhdyttäessä koostamaan suunnitelmaa.
- Teemoituksen voi myös tehdä joku ennalta sovittu pieni teemoittajaryhmä.
- Suunnittelupalaverin tilaaja voi myös toimia teemoittajana, jos hän on esim. jonkun työryhmän puheenjohtaja tai sihteeri. Teemoittajat istuvat ulkopuolella.
- Osanottajat voivat myös nostaa esiin havaitsemiaan teemoja. Heitä voi myös pyytää alleviivaamaan julkisista muistiinpanoista 2–3 keskeistä asiaa, jotka heidän mielestään kannattaa ensisijaisesti panna toimeen. Alleviivaukset toimivat siis teemoituksena ja osallistujat korostavat niitä itse. Lopuksi sovitaan yhdessä, miten eniten alleviivauksia saaneet asiat toteutetaan (kuka, kenen kanssa, aikataulu, seuranta). Osanottajien itsensä tekemä teemoitus korostaa heidän vastuutaan suunnitelman toimeenpanossa.

- Osallistujat voidaan ohjata keskustelemaan pareittain näistä keskustelussa korostuneista teemoista. Teemojen pohjalta voidaan myös sopia niiden jatkotyöstämisestä esimerkiksi työryhmissä.
- Mikäli mukana on käyttäjien edustajia, heidän arvionsa ja kommenttinsa kuuullaan myös ja huomioidaan keskustelussa. Suunnitelmaa täsmennetään.
- Johdon edustajalta/edustajilta pyydetään johtopäätöksiä kysymällä: ”Olette kuulleet tällaista keskustelua, mikä tässä teidän mielestänne oli olennaista? Mitä toiminnallisia johtopäätöksiä teette?” Johdon edustajat voidaan myös järjestää pöytäkunnaksi tai sisäpiiriksi käymään tällainen keskustelu muiden kuunnellessa.
- Vaikka ennen palaveria on usein etukäteen sovittu, että yhteenvedosta ja lähiajan suunnitelman teosta vastaa pääosin palaverin tilannut työntekijä, kannattaa konsulttien varautua siihen, että heidän on oltava aktiivisia myös suunnitelman tekovaiheessa.
- Kun kaikki keskeisimmät asiat on saatu sovittua, kertaavat konsultit vielä, että asiat on todettu ja kirjattu oikein. Lopuksi sovitaan, että kuka/ketkä/miten/milloin koordinoivat suunnitelman toteutumista, ja kuka/ketkä/miten/milloin työstävät niitä julkisiin muistiinpanoihin kirjattuja asioita, joista ei nyt ehditty sopia.

EKSOTE-verkoston ohjeet henkilöstölle asiakastapaamisiin

Milloin: Kun huolesi asiakkaasi tilanteesta kasvaa ja huomaat, että omat keinosi eivät enää riitä, on hyvä hetki miettiä asiakkaasi kanssa, keitä muita voisitte kutsua apuun.

Asiakkaan kanssa pohdittavia asioita:

- Voisiko verkostokokouksesta olla apua?
- Ketkä voisivat olla kokouksessa mukana ja tukena huomioiden sekä läheisettä työntekijäverkosto?
- Mikä olisi yhteisen kokoontumisen tavoite?

Valmistelut

Käy verkostokokouksen kulku läpi asiakkaasi kanssa:

- Kuka toimii puheenjohtajana ja mitä tehtäviä hänellä on.
- Millä tavoin läheiset ja työntekijät osallistuvat.
- Millainen on verkostokokouksen rakenne.
- Millaisista asioista verkostossa voidaan sopia.

Kutsu

Kutsuja on yleensä henkilö, joka on huomannut verkostokokouksen tarpeellisuuden ja aloittanut asian valmistelun – eli sinä ja asiakkaasi.

- Kutsu voi olla puhelu, kirje tai sähköposti.
- Siinä mainitaan ajankohta, paikka, kokoukseen varattu aika ja keitä on kutsuttu.
- Kerrotaan, mistä kokouksessa on tarkoitus puhua.
- Kaikkien kutsuttujen osallistuminen on asiakkaan kannalta tärkeää.

Tila

- Varaa verkostokokoukselle asiakkaasi kannalta mahdollisimman viihtyisä tila.
- Muistithan välineet esimerkiksi paperitaulu, nenäliinoja ja juotavaa.
- Huolehdi, että kaikki tulevat kokoustilaan samaan aikaan. Näin luodaan kokouksen alkuun mahdollisimman neutraali, arvostava ja kunnioittava ilmapiiri.

Kokouksessa

Aloita asiakkaasta; miksi on kokoonnuttu, käydään läpi, ketkä paikalla ja miksi; valitaan puheenjohtaja ja kirjuri; käsitellään asiat tulevaisuuteen suuntaavasti; yhteenveto: kuka tekee ja mitä; sovitaan vastuutyöntekijä ja seuranta.

- Anna asiakkaasi ja hänen läheistensä valita omat istumapaikkansa. Varmista, että nuoren/lapsen vieressä istuu turvallinen aikuinen (oma huoltaja, lähityöntekijä, kaveri). Sinä koollekutsujana:
- Toivota kaikki tervetulleiksi ja esittele itsesi.
- Pyydä läsnäolijoita esittäytymään
- Anna ensimmäinen puheenvuoro asiakkaalle, sitten läheisille ja sen jälkeen

työntekijöille.

- Pyydä heitä kertomaan, miten he liittyvät asiakkaaseen ja käsiteltävänä olevaan asiaan ja mitä myönteistä he ovat havainneet asiakkaaseen tai asiaan liittyen.
- Sopikaa, kuka toimii tästä eteenpäin verkostokokouksen puheenjohtajana. Puheenjohtajana voi toimia kuka tahansa osallistujista.
 - ♦ Puheenjohtajan tärkein tehtävä on ohjata keskustelua voimavarojen, ratkaisujen ja mahdollisuuksien suuntaan. On tärkeää, että jokainen läsnäolija puhuu omista toimintamahdollisuuksistaan ja mahdollisesta tuen tarpeestaan koskien asiakasta, läheisiä tai työntekijöitä.
 - ♦ Toinen työntekijä voi tulla puheenjohtajan tueksi esim. jos ei pysytä asiassa, aikataulu ei pidä. Hän voi tuoda esille myös tärkeitä huomioita.

Puheenjohtajan tehtävät:

- ♦ Kertaa kokouskutsussa mainitut asiat eli mistä asioista on tultu keskustelemaan ja sopimaan.
- ♦ Pitää huolta aikataulusta ja toimintatavasta, jos joku joutuu poistumaan kesken kokousta.
- ♦ Huolehtii, että sovitaan, kuka kirjaa muistion ja miten se toimitetaan kutsutuille.
- ♦ Antaa puheenvuoron ensin asiakkaalle ja sitten läheisille:
- ♦ Miksi hänen mielestään ollaan koolla, mikä on hänen toive lopputuloksesta.
- ♦ Tuetaan asiakasta ja autetaan häntä tarkentavin kysymyksin.
- ♦ Joskus asiakkaan turvallisuuden tunnetta lisää, että voi pitää takin yllään, hatun päässä ja kännykän kädessä.
- ♦ Keskustelun edetessä ja asioista sovittaessa puheenjohtaja tarkistaa asiakkaalta, kuinka hän on asian ymmärtänyt, haluaako hän sanoa asiaan vielä jotakin.
- ♦ Huolehtii, että kaikki saavat puheenvuoroja ja tulevat kuulluksi.
- ♦ Huolehtii, että keskustelu pysyy sovituissa asioissa ja asiallisena.
- ♦ Huolehtii, että aika riittää yhteenvedon ja jatkosuunnitelman tekemiseen.

Jatkosuunnitelmassa on tärkeä sopia:

- Jatkotoimista: kuka, mitä, milloin ja kenen kanssa?
- Kuka on asiakkaan vastuutyöntekijä.
- Seurantapalaverin ajankohta.

Lopuksi

- ♦ Arvioidaan yhdessä kokouksen onnistumista.
- ♦ Kiitetään osallistujia.
- ♦ Poistutaan yhdessä kokoustilasta. Näin varmistetaan, ettei asiakkaalle jää mielikuvaa, että keskustelua jatketaan hänen poistuttuaan.