



# *Emma & Elias -ohjelman verkosto solmuineen*

\*\*\*

Kuusi vuotta ja kolme miljoonaa  
euroa myöhemmin

**tutkija Petri Paju**  
**Lastensuojelun Keskusliitto, 2017.**



## Emma & Elias -ohjelman verkosto solmuineen – Kuusi vuotta ja kolme miljoonaa euroa myöhemmin

Tämä on lyhyt yhteenveto Emma & Elias -avustusohjelman palaute- ja arviointikeskusteluista, jotka pidettiin toukokuussa 2017. Tässä yhteydessä ei kerrata itse ohjelmaan liittyviä tietoja, vaan oletus on, että lukija tuntee ohjelman.

Keskusteluihin osallistui 41 henkilöä, joista 39 paikan päällä Lastensuojelun Keskusliitossa ja 2 muulla tavoin (puhelin tai skype). Varsinaisten osallistumisten lisäksi kaksi henkilöä on toimittanut kirjallisen listan vastauksia kysymyksiin. Keskusteluihin osallistui 38 eri henkilöä, kolme osallistui kahteen eri tilaisuuteen. Kaikkiaan siis 40 ihmistä on antanut tavalla tai toisella äänensä kuulua materiaalin keruussa.

| Teema                              | Osallistujia | joista LSKL:ssä |
|------------------------------------|--------------|-----------------|
| Neuvola                            | 5            | 5               |
| Tukihenkilö, vapaaehtoistoiminta   | 9            | 8               |
| Vanhemmuus haastavissa tilanteissa | 7            | 7               |
| Kampanjat ja vaikuttaminen         | 10           | 10              |
| Koulu ja nuorisotyö                | 10           | 9               |

Kaikkiaan osallistumisaktiivisuutta voidaan pitää erittäin hyvänä ottaen huomioon sen, että ohjelma oli jo lähes päättymässä. Uusien ohjelmien lanseeraaminen oli hyvässä vauhdissa, mikä oli omiaan lisäämään päättymisen tunnelmaa. Tosin, varsinaiseen ohjelman päättymisen hetkeen oli vielä yli puoli vuotta aikaa. Jotkin hankkeina alkaneet toiminnot eivät olleet enää sellaisia ja mukana olo ohjelmassakin oli vähintään muuttunut, jos ei päättynyt. Selvästi ohjelman asioiden pohtiminen kiinnosti ja koettiin vaivan arvoiseksi, mikä on merkille pantavaa.

Keskusteluiden tavoitteena oli käydä läpi vuosien 2012–2017 aikana toteutetun Emma & Elias -avustusohjelman toimintaa. Ohjelmassa on ollut mukana koko toiminta-aikana 36 toimintoa, joista palautekeskusteluissa oli edustettuina (noin) 25, eli varsin hyvin.

Enimmillään yhtä toimintoa edusti neljä henkilöä neljässä eri tilaisuudessa. Tällainen aktiivisuus oli kuitenkin poikkeuksellista.

Emma & Elias -verkoston koko on ollut verkostotapaamisissa noin 70 henkeä. Kutsu palautetilaisuuksiin meni 75 ohjelman silloisella postituslistalla olleelle. Keskustelujen yksi tarkoitus oli korvata hankkeittain tehtävät päätöskeskustelut, minkä johdosta viestiä ei lähetetty ohjelmasta jo lähteneille tai työpaikkaa vaihtaneille. Ohjelman vaikutuspiirissä lienee ollut ainakin kaksinkertainen määrä päättäneiden hankkeiden ihmisiä, työpaikkaa vaihtaneita ja muista syistä verkostosta lähteneitä ja siellä poikenneita.

Tässä yhteydessä en tarkastele asioita yksilötasolla sen isommin. Todeta voidaan kuitenkin, että keskusteluihin osallistuneiden kiinnittyminen ohjelmaan vaihteli huomattavasti. Yhdessä ääripäässä ovat ne, joille ohjelma on ollut valmiina tarjoiltuja tapahtumia ja tapaamisia. Niihin on osallistuttu joskus ja joskus ei. Toisessa ääripäässä ovat ne, joille ohjelma on ollut keskeinen voimanlähte ja apu silloin, kun omassa varsinaisessa työssä on ollut vaikeuksia.

## Tapahtumien kulku

Kutsut tilaisuuksiin lähetettiin helmikuussa 2017, siis erittäin hyvissä ajoin ennen itse tilaisuuksia. Osallistujien toivottiin olevan paikan päällä ja siksi haluttiin tarjota mahdollisuutta yhdistää tilaisuus mahdollisiin muihin menoihin.

Tilaisuudet toteutettiin 2.5.; 11.5.; 18.5; 24.5. ja 29.5. ja ne kestivät vajaan kolme tuntia kukin. Ensimmäinen tilaisuus käytiin lähes valkoisen paperin äärellä. Ryhmä oli pieni ja keskusteleva ja siitä saatiin taustamateriaalit myöhempisiin. Neljään muuhun tilaisuuteen lähetin ennakkomateriaalia, joka oli joka kerta hieman erilainen.

Keskustelujen tarkoitus oli arvioida ja kerätä palautetta avustusohjelmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa hyvin pitkälti palautetta Lastensuojelun Keskusliittoon sijoitetusta koordinaatiohankkeesta. Tämän kirjoittaja on ollut osa arvioitavaa kokonaisuutta, eli koordinaatiohanketta. Mitään tieteelliseen objektiivisuuteen viittaavaa tällä lähestymistavalla ei muutoinkaan olisi aihetta tavoitella, mutta sellaisesta ollaan siis monesta eri syystä kaukana.

## Taustaa

Tavoitteena ja tarkoituksena oli järjestää keskusteluja, jotka ovat vapaamuotoisia. Vuosittain tehtävästä kyselystä (RAY) on saatu kyselyille ominaista tietoa ja hankkeiden antamaa palautetta toiminnasta. Tällaiset tilaisuudet täydentävät melko hyvin ja tehokkaasti kyselyiden antamaa kuvaa.

Koordinaatiohankkeen kyselyissä saama arvosana on ollut erittäin korkea, siihen on ollut syytä olla tyytyväinen koko ajan. Viimeisessä kyselyssä 2016 keskiarvo nousi yli yhdeksän, mitä voidaan pitää erittäin korkeana. Kyselyt on toteuttanut rahoittaja, niiden vastausprosentti on ollut hyvin korkea. Otaksun, että näiden kahden asian välillä on yhteys.

Kyselyssä esitettiin myös kysymys siitä, arvostavatko vastaajat enemmän koordinaatiohankkeen tukea vai vastaavaa lisäystä omaan avustukseensa. Vastaajista 97 % piti koordinaatiohankkeen tukea arvokkaampana vuonna 2016. Vertailusumma tuolloin oli 17 700€. Tämä kysymys on alun perin sellainen, jonka olen esittänyt pienelle päättyvien hankkeiden ryhmälle. Tästä yhteydestä se otettiin mukaan RAY-kyselyyn.

Tässä käsiteltäviin tilaisuuksiin kutsutut ihmiset ovat pitkälti samoja kuin kyselyihin vastanneet. Oli siis aihetta olettaa, että ihmiset voisivat olla melko tyytyväisiä ohjelman toimintaan. Näin osoittautuikin olevan.

## Kuusi vuotta ja kolme miljoonaa euroa myöhemmin

Jokainen keskusteluihin osallistunut tai kirjallisen version lähettänyt näki otsikon: *”Emma & Elias -ohjelma – Kuusi vuotta ja kolme miljoonaa euroa myöhemmin”*. Tällä tavalla halusin rohkaista tyytyväisiäkin ihmisiä miettimään, millä kaikilla tavoilla olisimme voineet meille annetun ajan ja rahan käyttäjä.

Yritys ei juuri kantanut hedelmää. Osallistujat ottivat ohjelman sellaisena kuin se on heille näyttäytynyt, ja toisaalta se on näyttäytynyt heille heidän itsensä suunnittelemana. Emme keskustelleet kovin paljon siitä, miten kukin olisi toiminut ollessaan itse niin sanotusti konehuoneessa. Selvää on sekin, että ohjelman hankkeilta on jatkuvasti ja toistuvasti kysytty, mitä ne haluavat ohjelman tekevän. Sikäli jokainen on ollut konehuoneessa omalta osaltaan.

Lopputulena voidaan todeta, että ohjelmaa oltaisiin voitu toteuttaa erittäin monin erilaisin tavoin, joista toteutunut valikoitui yritysten ja erehdysten (ja niitä seuraavan harkinnan) ja sattuman seurauksena. Toki asetetuilla tavoitteilla ja budjeteilla ja monella muulla asialla on ollut rajoittava vaikutus, mutta edelleen on saatu valita tai ajautua toteutuneeseen hyvin monien erilaisten vaihtoehtojen kautta. Avustusohjelmista Emma & Elias oli eniten juuri se, joka perustui kauniisti sanoen eksploratiiviseen otteeseen. Se tarkoitti, näin olen antanut itselleni kertoa, myös hieman sekavaa alkua.

Ohjelma ja koordinaatiohanke vaikuttavat onnistuneen hyvin siinä, että osallistujat ja varsinainen ensisijainen kohderyhmä ovat kokeneet toiminnan omakseen ja mielekkääksi.

Paljon tapahtui ja jotain myös tavoitteiden suunnassa

Jos ja kun asiaa kysytään ohjelman hankkeissa työssä olleilta ihmisiltä, on selvää, että näkökulma on toinen kuin rahoittajalla aikanaan ohjelmaa asettaessa. Koko ajan kielenkäytössämme on ollut epätasallisuutta. Kun on puhuttu ohjelmasta, on saatettu tarkoittaa ohjelmaa tai ehkä koordinaatiohanketta. Tämän tekstin kannalta olennaista on, että koordinaatiohankkeen kohderyhmäksi mielletään ensisijaisesti kulloinkin mukana olevien toimintojen työntekijät ja toissijaisesti niiden taustajärjestöt, järjestöjen muut työntekijät ja vapaaehtoiset.

Ilman epäilyksiä voidaan todeta, että ohjelma on onnistunut tavoitteessaan luoda verkosto mukana olevista hankkeista ja tietyin varauksin myös järjestöistä. Muut tavoitteet vanhempien jaetusta vastuusta ja lasten osallisuudesta ovat toteutuneet arkisen tekemisen myötä, tai sitten eivät. Mutta ne eivät ole samalla tavalla konkretisoituneet ainakaan mitattaviksi ja havainnoitaviksi asioiksi.

Alunperinkin oli selvää, että eipä tavoitteita vanhemmuuden jaetusta vastuusta, lasten osallisuudesta ja mistään muustakaan näin vähän konkreettisesta voida tarkasti seurata. Ja vaikka asioita itseään voitaisiinkin seurata, ohjelman vaikutus niissä havaittaviin muutoksiin on käytännössä mahdotonta eristää esiin. Lisäksi se, miten nämä asiat etenevät, tapahtuu yksittäisissä hankkeissa, ja tapahtuisi ohjelmasta riippumatta. Se mitä tapahtuu, liukenee maailman meteliin saman tien. Hyvät tavoitteet ovat edenneet, tai sitten eivät. Joka tapauksessa, ohjelman osuus siinä kaikessa on pieni ja mahdotonta jäljittää.

Siksi keskityn tässä verkostoon, jonka luominen oli myös yksi ohjelman tavoitteista. Siinä on onnistuttu, tässä yhteydessä pohdin miten, miksi ja millaisten vaiheiden jälkeen.

Lista ohjelman tarjoamasta tuesta on pitkä, ja niin pitää ollakin. Paljon on vettä virrannut ohjelman aikana ja varojakin on käytetty. Osa tuesta on luonteeltaan sellaista, että se on luonteeltaan pelkästään tai lähes pelkästään taloudellista. Osa siitä olisi voitu hoitaa samalla tavalla tai jopa paremmin tukemalla hankkeita suoraan, ei ohjelman kautta. Tai näin voisi ainakin ajatella.

Mutta merkittävä osa tuesta on sellaista, että tukea ja ohjelmaa ei voi erottaa toisistaan. Ja useissa tapauksissa rajankäynti on hyvin hankalaa ja spekulatiivista. Jos ja kun ohjelma toteuttaa vaikkapa yhteisen koulutuksen, olkoon vaikka esiintymiskoulutuksen, se tarjoaa koulutuksen ja kokoontumisen samalla kertaa. Itse koulutuksellisen osion kukin olisi voinut ostaa itse, valita haluamansa kouluttajan ja ajankohdan ja toteutustavan, näin oltaisiin päästy asiassa ehkä pidemmälle.

Mutta, esiintymiskoulutus tutussa seurassa on omiaan johtamaan parempaan lopputulokseen kuin vieraassa. Ja koulutustilaisuus toimii paitsi sellaisena, myös pienenä verkoston tapaamisena samalla kertaa. Tässä on yksi esimerkki ja yksi syy siihen, mitä ohjelma on ollut.

RAY:n salaviisaus paljastuu asteittain

Ohjelman aikana varsinkin koordinaatiohankkeessa on ehditty huokailla sekä sen asian äärellä, että hankkeita tulee koko ajan lisää ohjelmaan, että niiden kirjavuuden kanssa. Ohjelma täydentyi vuosittain aina vuodenvaihteeseen 2015 asti. Ja kun hankkeita tuli lisää, tuli myös uusia järjestöjä, teemoja, kohderyhmiä, alueita ja tietenkin ihmisiä. Asiasta ei ehkä varsinaista tuskastumista tullut, mutta ihan normaalissa henkilöstön vaihtuvuudessa olisi silloisen ajatuksen mukaan ollut tarpeeksi sulatteleminen. RAY on kuitenkin osoittautunut salaviisaaksi tässä asiassa. Nyt kun asiaa pohtii jälkeinpäin, jatkuva uusiutuminen pakotti pitämään verkoston avoimena, kiinnittämään huomiota liittymisen helppouteen. Uudet hankkeet tarjosivat aina uuden kattauksen mahdollisia yhteistyötahoja.

Jälkiviisaasti sanottuna sen jälkeen, kun ohjelma vakiintui muuttumattoman joukon ohjelmaksi, siitä on lähtenyt myös tarvittavaa virtausta ja dynamiikkaa. Emma & Elias -ohjelma on ollut ajallisesti verrattain pitkä ja toiminta-alueeltaan niin maantieteellisesti kuin teemoiltaan laaja. Siksi sen dynamiikasta ja toiminnasta ei kannata vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä esimerkiksi vuonna 2017 alkavien, lyhyempien ja teemaltaan rajatumpien, ohjelmien suhteen.

Edellä mainittuun liittyen: julkilausuttujen tavoitteiden kannalta olisi saattanut toivoa, että ohjelman hankkeilla olisi ollut hieman enemmän yhteistä; joko alueellisesti, kohderyhmän tai toimintatavan kannalta katsottuna. Hankkeiden ja toimintojen joukko oli minkään yhden asian toteuttamisen kannalta kovin kirjava. Verkostoitumisen kannalta kirjavuudesta on ollut paljon hyötyä, tässäkin asiassa RAY osoittautui salaviisaaksi ohjelmanrakentajaksi.

#### Verkosto ja teemaryhmät

Mitä ohjelmassa saatiinkaan aikaan, se kiertyy lyhyemmän tai pidemmän kierroksen kautta ohjelman verkostoon. Verkosto on sekä aikaansaannosten ilmentymä että tekijä.

Oma käsitykseni ja kokemuksen Emma & Elias -verkostosta on ollut se, että se on hyvä. Verkostossa on ollut hyvä ilmapiiri ja sen kokoontumisiin on haluttu tulla. Verkoston merkitys on ollut hankkeiden työntekijöille suuri, ainakin isolle joukolle työntekijöitä. Verkostotapaamisissa ja ohjelman koordinaatiohankkeen postituslistalla on ollut satoja ihmisiä vuosien varrella. Verkostotapaamiset ovat kuitenkin pysyneet suhteellisen samanlaisina alkuaikojen hakemisen jälkeen. Omasta kokemuksestani voin muistella tapaamisia alkaen keväästä 2013.

Seuraavassa esitän kymmenen kohdan listan asioista, jotka vastaavat kysymykseen: mikä tekee tai teki Emma & Elias -verkostosta sen, mitä se oli. Se on haastavampaa ja mukavampaa kuin toistella väitettä onnistumisesta tai toistella yksittäisten ihmisten yksittäisiä lausumia tilaisuuksissa. Olennaisempaa kuin toistaa tarkalleen palautekeskustelujen sisältö, on tehdä yritys verkoston toiminnan keskeisten elementtien listaamiseksi. Parilla sanalla ilmaistuna voitaisiin todeta, että verkostossa on ollut kylliksi keskinäistä luottamusta. Näin onkin, seuraavassa on pohdittu edellytyksiä sille, että näin on ollut ja tähän on päästy.

Kutsutaan näitä elementtejä vaikkapa verkoston solmuiksi. Vertauskuva on sikäli osuva, että verkostossa on solmuja ja verkosto on kestävä juuri siksi, että yhden solmun pettäessä paine jakaantuu tasaisesti muille solmuille. Solmut ovat siis lista asioita, jotka ovat pitäneet verkoston koossa. Niistä jokainen ei ole ollut ehkä aktiivinen tai olemassa joka hetki. Vertauskuvallisesti sanottuna siis, jokaiseen solmuun ei kohdistu koko ajan painetta. Mutta silloin kun kohdistuu, sen on oltava kiinni eikä auki.

Vertauskuvalliset verkoston solmut on esitetty järjestyksessä, joka voisi olla lähellä niiden tärkeysjärjestystä.

### Solmu #1 RAY oli aktiivisesti mukana verkoston toiminnassa

Keskeisin solmu, joka nousi esille jokaisessa keskustelussa, on rahoittajan läsnäolo verkoston toiminnassa. Se noteerattiin ja sen aiheuttamaa muutosta kuvattiin monesti (ja toisista riippumatta) sanoen, että RAY "sai kasvot", "muuttui helposti lähestyttäväksi" tai "kynnys madaltui ottaa yhteyttä pulmatilanteissa".

Tämä on selvää. Asialla on sekin puoli, että RAY tuli tutuksi nimenomaan hankkeiden perustyöntekijöille, joista moni koki, että heidän ja rahoittajan välissä on ollut monta porrasta. RAY tuli tutuksi ihmisinä ja suoraan. Suurin osa tästä kaikesta koskee todella RAY-aikaa, ei niinkään STEAn aikaa.

Ja tämän havainnon käänköpuolena voidaan todeta, että RAY on ollut sekä tarpeettoman mystiikan että tarpeettomien väliportaiden takana aiemmin. Ehkä näin on edelleen niille, jotka eivät ole olleet ohjelmissa mukana.

RAY/STEAn niin sanottu byrokratia raportteineen ja hakemisineen on minun nähdäkseni paljon mainettaan keveämpää ja helpompaa. Mutta kokonaan alusta opeteltavaksi ja kaiken muun ohella, sekin voi aiheuttaa päänvaivaa. Byrokratian kanssa selviämisessä RAY:n läsnäololla on ollut merkitystä. Mutta osa, jopa suurin osa, on symbolista ja perustuu ajatukseen, että RAY:n edustajat haluavat kuulla suoraan ja kasvotusten hankkeiden kuulumisia.

### Solmu #2 Verkoston ilmapiiri on ollut kannustava

Emma & Elias -verkostoon on sattumalta tai muuten muodostunut ilmapiiri, joka on ollut haastava olematta aggressiivinen tai negatiivinen. Ainakin pääosin ihmiset ovat kokeneet, että heidän tekemisistään ollaan kiinnostuneita ja heitä on haastettu pohtimaan toimintatapojaan. Tämä on tapahtunut positiivisessa ilmapiirissä, jossa on vältelty perinteisiä "ei tule onnistumaan", "ei näillä resursseilla" ja "on kokeiltu, ei toiminut" vastauksia esitettyihin ideoihin.

Asian käänköpuolena, varsinkin ns. Finlandia II kohdalla, tämä "joo-ja" henki lähti pienelle laukalle. Mutta kaiken kaikkiaan ja koko ohjelman aika arvioituna, ihmiset ovat kokeneet verkoston ilmapiirin hyväksi. Pelkkä negatiivisuuden poissaolo voisi olla pelkkää välinpitämättömyyttä, siitä ei tässä ole kysymys. Tämä teema on pakostakin päällekkäinen monen muun kanssa.

Tämän solmun kohdalla on paikallaan, ehkä enemmän kuin muiden, todeta myös, että väite hyvästä ilmapiiristä ei välttämättä koske kaikkia. Kaikki asiasta jotain lausuneet ovat näin sanoneet yhdellä tai toisella tavalla. Tämä jättää avoimeksi ja mahdolliseksi, että on olemassa pienehkö ryhmä, joka on kokenut toisin.

Kukin ilmapiiriä positiiviseksi arvioiva on tietenkin ollut itse osana muodostamassa ja edesauttamassa positiivisen ilmapiirin syntymistä. Positiivinen ilmapiiri on tullut mahdollisemmaksi siksi, että (siirrytään solmuun #3)

### Solmu #3 Yhteistyö > kilpailu

Verkostossa on ollut, kuten edellä todettu, monenkirjavia hankkeita monelta alueelta. Tästä on seurannut, että ne eivät ole aivan välittömässä kilpailuasetelmassa toistensa kanssa mitä tulee avustuksiin, julkisuuteen, henkilöstöön jne. Se, mikä yhdenmukaisten kohderyhmien tai menetelmien näkökulmasta on

kirjavuutta, voi olla vahvuus tästä näkökulmasta. Verkoston hankkeet ovat juuri sen verran eri ravintoketjuissa, että voivat viihtyä samassa verkostossa.

Kerran irti päästyään yhteistyön kulttuuri ruokkii itse itseään, eikä pelkistetyn kilpailulliset näkökulmat enää niin helposti pääsekään dominoimaan. Minun käsittääkseni, ja miksei vähän kokemuksestakin, on selvää, että verkosto, jossa 50 ihmistä yrittää ulosmitata maksimaalisesti antamatta mitään, ei lopulta tarjoa mitään ulosmitattavaa. Sellaisista ei saa muuta kotiin vietävää kuin pullatarjoilun tarjoamat kalorit.

Tällainen ylikilpailullinen asetelma verkostossa on onnistuttu välttämään, on se sitten sattumaa tai taitoa. Tämä ei tarkoita, ettei mitään kilpailua olisi olemassa, mutta se ei ole muodostunut kaiken kattavaksi näkökulmaksi toimintaan eikä esteeksi tuoda jotain ns. ”yhteiseen pöytään”.

Yhteistyöhön varmasti sopii se, mikä kannustavaan ilmapiiriinkin. Se voi ottaa liikaakin kierroksia, jolloin se asettuu suorastaan arvoksi sinällään; yhteistyö itse ei yksin riitä yhteistyön perusteluksi.

#### Solmu #4 Sopiva yhdenmukaisuuden paine

Emma & Elias -verkosto on joutanut sopivasti myös siinä, miten yksittäiset jäsenet voivat ilmaista asioitaan. Tämä ei kuulosta paljolta, mutta ilmeisesti on poikkeuksellista kuitenkin. Silloin kun verkostot kootaan yhden asian tai suuren liikkeen sisältä tai ympärille, paljon pitää ottaa annettuna. Ja vastaavasti muodostuu asioita, joita ei ole tapana ja fiksua sanoa ääneen. Emma & Elias -verkoston koulutukset ovat olleet ihan vakavia, mutta neutraaleista aiheista. Iltaisin on ollut tapana luopua vakavuudestakin.

Verkoston jäseniä liittyy yhteen toiminta lasten ja perheiden asioiden äärellä. Verkostolla on omat sokeat pisteensä ja tabunsakin, mutta ainakin ne ovat erilaiset, kuin jäsenten muilla verkostoilla. Emma & Elias -verkostossa ei ole tarvinnut jättää tekemättä asioita siksi, että sen tekeminen olisi loukkaus jonkun verkoston perustajan elämäntyötä kohtaan.

Tämä yhdenmukaisuuden paine on omalla tavallaan aineeton versio edellä olevasta yhteistyön ja kilpailun teemasta. Siksi verkosto on voinut toimia myös levollisena paikkana niillekin, jotka toimivat myös muissa verkostoissa. Yhteisissä illanvietoissa on harjoiteltu nauramaan myös itselleen, mikä omalta osaltaan on myötävaikuttanut siihen, että vakavahenkinen yhdenmukaisuuden paine ei ole muodostunut liian kovaksi.

On toki mahdollista, että ajatukseen ”meillä on hyvä ilmapiiri” on liittynyt korostunutta painetta olla samaa mieltä.

#### Solmu #5 Ennakoitava toiminta

Hyvät asiat ovat usein yksinkertaisia, niin tämäkin. Emma & Elias verkosto on esittänyt keskeiset tapahtumat ja tapaamiset kuukausia, jopa vuodenkin etukäteen. Vuoden kulku on noudattanut tiettyä ennakoitavaa kaavaa, josta ei ole juuri poikettu. Kukin on voinut suunnitella menemisensä ja tulemisensa sen mukaan. Jälleen on hyvä muistuttaa, että kyllä peruutuksia tulee, ja aina verkostotapaamiset eivät edes ole prioriteetti jäsenille. Mutta usein ovat, ja niihin on haluttu tulla.

Ohjelman verkoston toiminnasta käsin ei ole koskaan tullut edes ajatelleeksi mahdollisuutta, että seuraava kokoontuminen koko verkostolle sovittaisiin edellisen lopuksi. Teemaryhmissä tällainen on kyllä ollut aivan tavallista. Niihin sitten toivottiinkin enemmän rakenteita.

Verkostotapaamisten lisäksi tulevat osallistumiset messuille ja muihin tapahtumiin on tiedotettu kuukausia etukäteen, mikä on lisännyt sekä ennakoitavuutta että avoimuutta.

## Solmu # 6 Vertaistuki, tai jotain siihen rinnastettavaa

Verkosto on tarjonnut jäsenilleen vertaistukea, näin olen antanut itselleni kertoa. Vertaisuus perustuu siihen, että kaikkia yhdistävät rahoittaja ja rahoittajan edellyttämät asiat; raportointi jne. Sen lisäksi verkoston jäseniä yhdistää se, että jokaisen projekti tai hanke on aina jossain vaiheessa ja projekteilla näyttää olevan tietty elämänkaari. Kukin verkoston osallistuja tulee tapaamisiin aina omasta lokerostaan, joka jokaisella on erilainen, mutta lähteminen oman työn äärestä yhdistää.

Mitään yhtä vertaisuutta ei ehkä olekaan, vaan on monia erilaisia vertaisuuksia, joita kukin löytää verkostosta. Ja verkosto on taas siihen kyllin suuri. Ainakin osalle verkoston jäsenistä liikkuminen melkein missä tahansa muualla on luonteeltaan edustamista. Emma & Elias -verkostossa pääsee puhaltamaan ulos vähän höyryjäkin hyvässä ja ymmärtäväisessä seurassa. Vertaistuen merkitys on epäilemättä suuri. Mitä tarkalleen vertaisuudella tarkoitetaan ei ole aivan yksiselitteistä. Se nyt tuskin on ongelma. Osa vertaistukea on sekini, että ihmiset ystävystyvät ihan "oikeasti" eikä vain ammatillisesti.

Ohjelma on kenties omalta osaltaan tehnyt näkyväksi, että järjestöjen hanketyöntekijöiden joukko ei ole aivan pieni ja juuri ja nimenomaan sitä ei oikein kukaan eikä mikään edusta. Vertaistuelle on voinut olla kysyntää tästäkin syystä.

## Solmu # 7 Liittymisen helppous

Aiemmin mainittu RAY:n salaviisuus hiljalleen täydentyvästä ohjelmasta tarkoitti koordinaatiohankkeelle sitä, että uusien jäsenten vastaanottoon piti kiinnittää koko ajan erityistä huomiota. Niin tehtiinkin ja samalla tuli rutiiniksi huomioida myös vanhojen hankkeiden uudet edustajat.

Ohjelmaan tuloa on helpotettu hankekohtaisin tapaamisin ja vaihtelevasti edenneellä mentorointisysteemillä. Ihanteellisessa tapauksessa jokaisella ensimmäistä kertaa verkostotapaamiseen tulevalle on jo valmiiksi siellä joku tuttu. Ja näin on hyvin lähelle ollutkin.

Verkostossa ei ole liioin ollut selkeästi merkattuja hoveja, hierarkkisia istumajärjestyksiä tai mitään, joka olisi asettanut näkyvästi noviisit noviisin asemaan. Eikä verkostoon ole muodostunut myöskään mitään mopottamisperinteitä, joissa pantaisiin aina vahinko kiertämään uudelle sukupolvelle, ei ainakaan näkyvästi.

Tällainen piirre verkoston ydinjäsenten kertomana on tietenkin hieman epäilyttävä. Varmasti on olemassa joukko, joka ei ole tuntenut verkostoa helposti lähestyttäväksi ja joka ei myöskään osallistu palautekeskusteluihin. Riippumatta tästä vakava klikkiytyminen on onnistuttu verkostossa välttämään.

Alkuperäinen hankkeiden joukko on melko pieni osa lopullista kokonaisuutta. Alkuperäiset henkilöt verkostossa ovat suhteessa vielä harvemmat. Lähes jokainen on jossain vaiheessa liittynyt siihen, siksi tämä asia koskettaa lähes kaikkia.

## Solmu # 8 Naulakkopuheet sopivissa mitoissa

Koordinaatiohanke on ollut erilainen kunkin sen toiminnon näkökulmasta. Koordinaatiohankkeen tarjoamaa tukea on kuvattu kirjallisesti ja kuvaukset on toimitettu verkoston jäsenille. Mutta lopulta kukin hanke on päätynyt kysymään juuri sille ominaista ja sen tarvitsemää apua, kumppania tai muuta. Tällaisessa asetelmassa voi syntyä kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta. Jonkin verran niin sanottua



naulakkopuhetta on ollutkin. Mutta enimmäkseen se onneksi on toiminut siihen suuntaan, että uudet tahot ovat keksineet kysyä koordinaatiohankkeelta asioita. Ja vastaus on voinut olla myöntävä hyvin usein, johtuen siitä, että koordinaatiohanke on ollut niin resursoitu; sillä on ollut suomeksi sanottuna tarpeeksi iso budjetti. Hankkeiden saama tuki ei ole sen takia voinutkaan muodostua pieneksi nollasummapeliksi.

Jos vaikka naulakkopuheita on pidettykin, ne eivät ole eskaloituneet katkeruudeksi tai kokemukseksi epäreilusta kohtelusta. Ei ainakaan merkittävästi eivätkä tällaiset puheet tiettävästi ole dominoineet keskustelua. Ja otaksun, että naulakoilla on pidetty myös positiivisia puheenvuoroja, myös siinä merkityksessä, että toisten onnistumisista on iloitettu.

#### Solmu #9 Parasta a-ryhmää

Eryityisesti ohjelmassa alusta asti olleet muistavat saaneensa vaikutelman erityisistä odotuksista ja vaatimuksista, ikään kuin vastineena ohjelmaan pääsystä. Tämä on ymmärrettävää ja lienee liittynyt uuden toimintamallin lanseeraukseen. Yksittäisissä kommentteissa muistellaan tämän tuoneen myös paineita. Emma & Elias -ohjelman oli tarkoitus näyttää ulospäin ”parasta A-ryhmää” RAY:n tukemista lapsi- ja perhetyön toiminnoista.

Kuten todettua, tällaisesta voi tulla paineita. Mutta se voi toimia myös itsensä toteuttavana ennusteena. Silloin kukin hanke kokee olevansa ylimääräisen tarkkailun alla, mutta positiivissa tai ainakin myös positiivisessa merkityksessä.

Sellainen on omiaan nostamaan hankkeiden profiilia suhteessa sen ”emojärjestöön” tai muihin toimijoihin. Myös Lastensuojelun Keskusliiton mukana oleminen on avannut ovia, jotka muuten olisivat pysyneet kiinni. Yhdessä ohjelma ja Lastensuojelun Keskusliitto ovat antaneet hankkeille raamia ja uskottavuutta. Ja kun odotukset sopivasti kovenevat, kovenevat puheiden perusteella suorituksetkin.

#### Solmu #10 1+1=2,5

Lopuksi päästään käsiksi siihen kysymykseen, miksi ohjelman kautta tuleva tuki on kaikesta rationaalisesta vastaperustelusta huolimatta toiminut hyvin. Olisihan hyvin perusteltavissa, kuten aiemmin esitetty, että kukin saisi rahat koulutukseen ja valitsisi itse parhaiten sopivan, niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Mutta, koska jokainen koulutus, messutapahtuma tms. on aina pienimuotoinen verkostotapaaminen, se on toiminut myös verkostoa vahvistavasti. Ja kun teemana tai koulutuksen aiheena usein jotain sellaista, jota auttaa muiden osallistujien henkilöiden ja asioiden tunteminen, siitäkin saadaan paljon irti.

Jos tarkastellaan koulutusta vain tiedonsiirtona kouluttajalta muille, tämä yhtälö tuskin menisi näin. Mutta kun kyseessä on aina muutakin, jokainen tapahtuma on muutakin kuin se, mitä se otsikoltaan on. Jokaisessa koulutuksessa ja teemaryhmän tapaamisessa on ollut oma tilansa varsinaisen asian ulkopuolisille keskustelulle, jossa tiedot ja ideat ovat voineet vaihtua.

Toisin sanoen verkoston tapa olla olemassa on se, että se toimii. Ja toimiessaan se vahvistuu. Mitä pienissä ja suurissa tapaamisissa on tehty, on vain osa verkoston toimintaa. Yhtä keskeistä on se, miten paljon verkosto toimii silloin, kun kukin sen jäsen on tavanomaisessa paikassaan ja toimessaan. Miten hyvin verkosto on koottavissa jotain tarkoitusta varten ja miten paljon verkoston tapaamisiin valmistaudutaan siellä oman toimen ohessa.

## Kriittiset huomiot

Verkoston jäseniltä saatiin myös kriittisiä huomioita verkoston toiminnasta, ja niitä myös erikseen pyydettiin. Yleisenä havaintoja voidaan tiivistää, että kritiikki kohdistui tyypillisesti melko pieniin ja ohimeneviin asioihin. Positiiviset kokemukset liittyivät suurempiin ja pysyvämpiin asioihin. Tämänkaltaisissa asetelmissa toistuu lähes aina myös sellainen, että jotkut ovat kriittisiä yhteen suuntaan ja toiset toiseen. Jos on valittava yksi tapa toimia, sen on hyvä olla jossain keskitien lähellä. Esimerkki tästä ovat teemaryhmät ja niiden toiminnan rakenteet ja muodollisuus. Osa olisi kaivannut selkeämpää ja tiukempaa rakennetta asialistoihin, kalentereihin ja niin edelleen. Toisille toteutunutkin tapa oli jo turhan strukturoitu.

Teemaryhmien työskentelyyn ollaan oltu kokonaisuutena melko tyytyväisiä, mutta toimintaa on ollut paljon ja samoin vaihtuvuutta hankkeissa on ollut paljon. Monenlaista on mahtunut mukaan. Teemaryhmien yksi keskeinen ajatus on ollut täydentää suurten verkostotapaamisten ja koordinaatiohankkeen ja hankkeiden kahdenvälisen toiminnan väliin jäävää tilaa. Sellaisena ne ovat onnistuneet osana kokonaisuutta, ongelmistaan huolimatta.

Myös alueellisella edustavuudella on taipumusta nousta esille, niin tässäkin. Ohjelma on kuitenkin pystynyt vastaamaan toiveisiin toiminnasta hankepaikkakunnilla sen verran hyvin, että alueellisiinkin asioihin kohdistunut kritiikki oli hyvin maltillista. Ja samaa voi sanoa verkoston toimintaan kohdistuvasta kritiikistä yleisestikin, ainakin käytyjen keskustelujen perusteella.

Ehkä kriittisille äänillekin on sijansa, vaikka verkoston toiminta sinällään näyttää olleen onnistunutta. Voidaan ainakin kysyä, mikä on tilanne niillä järjestöillä, jotka eivät ole mukana ohjelmissa. Jos ja kun tukea on saatu paljon ja tarpeeseen, miten on muiden järjestöjen laita? Miten paljon läheisemmäksi RAY/STEA on tullut niiden järjestöjen ihmisille. STEA myönsi 2017 avustuksia 859 järjestölle. Emma & Elias -ohjelmassa oli mukana viitisenkymmentä ja Eloisassa iässä vajaa parikymmentä päälle. Ylivoimainen valtaosa edes STEAN tukemista järjestöistä ei ole ollut mukana sen kaltaisissa ohjelmissa, kuin Emma & Elias on. Onko tästä kaikesta muuksi kuin hyväksi ja tilapäiseksi aluksi.

Oma näkemykseni on, että koko ohjelman ajan RAY/STEA on selvästi kertonut, että se haluaa hankkeiden onnistuvan ja että rahoittajan ja sen tukemien kohteiden ”kohtalo” on sidottu yhteen. Ajatus rahoittajan etäisyydestä, byrokraattisuudesta ja kaukaisuudesta on elänyt kuitenkin sitkeästi. Varmasti sellainen ajatus myös palvelee jotain tarkoituksia. Tältä osin voitaisiin sanoa, että ohjelmalla on kenties saatu aikaan myös jotain, mitä olisi pitänyt saada aikaan aikaisemmin ja laajemmin.

Kysymys niin sanottujen loppukäyttäjien (so. hankkeiden ”asiakkaiden”) ja ohjelman suhteesta on hyvin epäselvä ja sellaiseksi jää. Hankkeiden asiakasperheet ovat kyselyiden perusteella varsin tyytyväisiä, siitä ei ole mainittavia epäselvyyksiä. Kytkeä ohjelman ja asiakkaiden tyytyväisyyden välillä vain on kovin välittynyt.

Ohjelman nuorisoryhmän järjestämät leirit ovat poikkeus, joka tekee tämän melko hyvin näkyväksi. Se on poikkeus siinä mielessä, että leirien myötä voidaan osoittaa pitävästi suora ja välitön yhteys ohjelmasta näiden loppukäyttäjien elämään. Tähän ei tarvita oletuksia mistään välittävistä mekanismeista. Kaikilta muilta osin ollaan, kahdesta asiaa kysyneestä kyselystä huolimatta, hyvin vähän selvillä tästä yhteydestä.

Palataan vielä kerran esimerkkiin hankkeiden työntekijöiden esiintymiskoulutuksesta. Se voi onnistua, vastata toiveita ja vahvistaa verkostoa, mutta hankkeen asiakkaiden saamaan hyötyyn on mentävä monen mutkan ja oletuksen kautta. Oletuksia työntekijöiden hyvinvoinnin tai menetelmäosaamisen kehittymisen ”valumisesta” asiakkaiden eduksi voidaan toki tehdä. Joissakin tapauksissa niille olisi perusteitakin. Kokonaisuutena kuitenkin, mitä verkostosta tässä on sanottu, se koskee vain verkostoa itseään.

Tämäkin riittää siihen, että voin todeta (ja samalla itsearvioida) koordinaatiohankkeen onnistuneen verkoston kokoamiseen ja ylläpitämiseen liittyvässä tehtävässään.

Lopuksi

Edellä esitetty on luonnostelma niistä asioista, jotka tekivät mahdolliseksi ja ylläpitivät Emma & Elias -verkostoa. Kuten moneen kertaan todettua, verkostoa voidaan pitää hyvin toimivana ja ilmapiiriltään hyvänä, ainakin valtaosan ohjelman toiminta-ajasta. Valitsemani otsikko; kuusi vuotta ja kolme miljoonaa euroa myöhemmin, voisi tarkoittaa myös sitä, että mihinkään vähempään ei tarvitse tyytyäkään.

On tietenkin mahdollista, että rahoittajan kiitelty läsnäolo on luonut painetta olla mallioppilas ja pitää kritiikki omana tietonaan. Ehkä verkostossa on ollut vahva sosiaalinen paine ”näytellä hyvää ilmapiiriä” silloinkin, kun se ei ole hyvä. Ehkä kyselyiden ja palautetilaisuuksien ulkopuolella on ärtynyt ja pettynyt oppositio. Ehkä, mutta käytettävissä olevan tiedon perusteella asiat ovat menneet hyvin.

Voitaisiinko sama toistaa uudelleen ja paremmin, vai onko tässä kaikessa kysymys vain sattumasta? Ainakin verkoston toiminnan ennakoitavuus on asia, joka voidaan ottaa huomioon ja toistaa samanlaisena muissa tulevaisissa ohjelmissa. Jos ja kun tulevaisissa ohjelmissa hankkeet ovat lähempänä toisiaan ja myös toistensa ”ravintoketjuja”, yhteistyön hengen korostaminen yli kilpailun on huomioita erityisesti. Verkostoon liittymisen helppouteen panostaminen on varmasti toistettavissa samalla menestyksellä, kun vain jaksaa kiinnittää siihen huomiota.

Hyvää ilmapiiriä voi yrittää kutsua esiin ja luottaa loput onneen. Oikotietä ilmapiiriin ei nähdäkseni ole. Verkostotapaamisissa tehtävät temput ja illanvietot ovat vain jäävuoren huippu. Pohjatyö tehdään siinä, että koordinaatiohankkeen ihmiset opettelevat tuntemaan hankkeiden toiminnan iloineen ja suruineen, ja hankkeiden ihmiset. Onnistuneesta verkostostakin 99% on perspiraatiota ja 1% inspiraatiota.

Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä voidaan yrittää ehkäistä liikojen naulakkopuheiden syntymistä. Ja yhdenmukaisuuden paine olisi ehkä syytä enimmäkseen visuaalisessa ilmeessä. Vertaistukea voivat antaa vain vertaiset, tämä ulottuvuus tulee ilmapiiriin ja yhteistyön hengen seurauksena.

Emma & Elias -ohjelmasta opittua on myös ohjelman rakenne, jossa kaikille yhteiset ja säännölliset verkostotapaamiset toistuvat säännöllisesti. Tätä täydentävät teemaryhmät ja ehkä nykyistä enemmän vain yhtä asiaa varten koottavat projektiryhmät ohjelman sisällä. Suuri- ja pienimuotoisen yhteisen toiminnan lisäksi tarvitaan ohjelmaa edustavan koordinaatiohankkeen ja hankkeiden välistä kahdenvälistä toimintaa.

Rahoittajan päätettäväksi jää, miten paljon sen edustajat voivat olla mukana ohjelmien tapaamisissa. Samoin rahoittaja vastaa pitkälti siitä, tuleeko ohjelmaan kuulumisesta erityistä painetta olla poikkeuksellisen hyvä, tuloksekas tai edustava.

Jotakuinkin tämän verran on opittu eksploratiivisessa koordinaatiohankkeessa. Lisäaika tuskin valaisisi asiaa enempää. Emma & Elias on varmasti työnsä lähes tehnyt, mitä tulee verkostojen kokoamiseen ja ylläpitämiseen. Emma & Elias on tehnyt varsin kelvollisen pohja-ajan, joka voi kestää ennätystenä pitkäänkin.