

# **DIALOGINEN YHTEISTYÖ JA OSALLISTAMINEN VERKOSTOSSA**

Pro gradu- tutkielma

Terhi Törmänen

0233123

Kasvatustieteiden tiedekunta / Kasvatustiede

Lapin yliopisto

Syksy 2013

## Sisältö

1. Johdanto.....	1
2. Nuorisotyö, nuorisotutkimus ja moniammatillinen yhteistyö Suomessa.....	3
2.1. Yhteistyö lakien ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta .....	4
2.2. Tutkimusta ja kehittämistä .....	7
3. Dialoginen yhteistyö ja osallisuus.....	13
3.1 Moniammatillinen yhteistyö .....	13
3.2. Dialoginen yhteistyö .....	15
3.2.1. Ennakointidialogit .....	18
3.2.2. Avoin dialogi.....	19
3.2.3. Verkostodialogiien merkitys .....	20
3.3. Osallisuus ja osallistava johtaminen .....	23
3.3.1. Osallisuus, osallistuminen ja osallistaminen.....	23
3.3.2 Osallistava johtaminen .....	24
4. Tutkimuksen toteutus.....	28
4.1. Tutkimusongelma.....	28
4.2. Laadullinen tutkimus .....	28
4.3. Tutkimuksen kohde, aineisto ja aineiston hankinta.....	30
4.4. Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	30
5. Yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta.....	34
5.1. Esimiesten näkökulma: osallistava johtaminen vahvistaa yhteistyötä....	34
5.2. Työntekijöiden näkökulma: verkostotyö edistää yhteistyötä.....	41
6. Yhteistyön edellytykset Rovaniemen kaupungin nuorisotyössä .....	46
7. Pohdinta .....	50
Lähteet .....	53

## 1. Johdanto

*Sitte ei oota, ei voi eikä tarvi oottaa sitä, että tulee niinkö ylhäältä päin määrätty prosessi, tässä moniammatillisessa yhteistyössä menee näin. Vaan sitä pitäs niinku ettiä niitä yhteistyötapoja.*

Toimiminen muiden kanssa on tärkeä taito, joka opitaan jo lapsena. Olen pohtinut yhteistyön sujuvuutta jo pitkään, koska olen harrastanut joukkueurheilua kouluikäisestä saakka. Minua askarruttivat jo silloin kysymykset, millaiset tekijät kehittävät ryhmän toimintaa ja millaiset tekijät estävät sitä. Nyt myöhemmin olen pohtinut samoja asioita työelämässä, joten yhteistyö oli luonnollinen Pro gradu-tutkielman aihe.

Olin tutkimuksen alkuvaiheessa marraskuusta joulukuuhun vuonna 2012 töissä Pirjo Junttila-Vitikan vetämän Rovaniemen kaupungin nuorten palvelujen kehittämisen esiselvityshankkeessa, mistä sainkin laajan aineiston tutkimukseeni. Moniammatillinen yhteistyö ei ole mikään uusi asia, mutta kaipasin tutkimukseen uutta ulottuvuutta: yhteistyön ilmeneminen läpi organisaation esimiestasolta nuorisotyöntekijöiden kautta itse nuoriin. Yhteistyöstä on säädetty sekä valtakunnallisissa että kunnallisissa laeissa, ohjeissa ja suunnitelmissa. Kokemukseni mukaan se ei ole asia, joka tapahtuu käskemällä, minkä takia aloinkin tutkia yhteistyön ilmenemistä. Pyrin tutkimuksessani pääsemään yhteistyön taustalla vaikuttaviin asioihin.

Myös julkishallinnossa tapahtuvat muutokset ja siitä käytävä yhteiskunnallinen keskustelu lisäsi mielenkiintoani tutkia juuri julkishallintoa. Esimerkiksi kuntaliitokset ovat aiheuttaneet keskustelua muun muassa palvelujen järjestämisestä. Tähän liittyy luonnollisesti yhteistyö mahdollisuuksineen ja haasteineen, kun useammat kunnan hallinto-organisaatiot pyritään sulauttamaan yhteen. Rovaniemellä erityinen haaste on vuoden 2006 alusta tapahtunut Rovaniemen kaupungin ja maalaiskunnan yhdistyminen sekä sen vaikutukset niin henkilöstöhal-

linton kuin palvelujen järjestämiseen.

Tutkin yhteistyön sujuvuutta ihmisten välisen toiminnan ja työelämän näkökulmasta. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa ydin on ihmisten kokemusten syvällinen tarkastelu. Aloitan pohtimalla nuorisotyön taustaa ja sen merkitystä 2010-luvulla. Avaan myös aikaisempia tutkimuksia liittyen yhteistyöhön nuorisotyössä sekä ylipäätään julkisissa palveluissa. Teoriaosuudessa käsittelem yhteistyötä, dialogia, dialogista verkostotyötä, osallisuutta ja osallistavaa johtamista. Analyysi-osiossa käyn läpi analyysini tulokset ja vastaan tutkimukseni alakysymyksiin. Pääongelmaan vastaan kappaleessa kuusi Yhteistyön edellytykset Rovaniemen kaupungin nuorisotyössä. Lopuksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta, tuloksia, vertailen analyysini tuloksia muihin tutkimuksiin ja teorioihin. Tarkastelen myös tutkimukseni kulkua sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## **2. Nuorisotyö, nuorisotutkimus ja moniammatillinen yhteistyö Suomessa**

Nuorisotyön kehittämisellä on Suomessa pitkä historia ja sitä ovat kattavasti kuvanneet Komonen ym. (2012, 8-11.) 1900- luvun alussa nuorisotyön tehtäviä alettiin ammatillistaa vapaaehtoisilta työntekijöiltä palkatuille ammattilaisille. Toisen maailmansodan jälkeen nuorisotyö alkoi eriytyä, nuorisotyöntekijöiden koulutus käynnistettiin ja tutkimustoiminta alkoi. Esimerkkiä otettiin muun muassa Ruotsista ja Länsi-Saksasta. 1960- luvun puolivälistä nuorisotyötä alettiin kehittää kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti osana nuorisopoliittista suunnittelu- ja tutkimustoimintaa. 1980- luvulla kehitettiin nuorisotalotoimintaa rauhan- ja yhteisökasvatuksella ja järjestötoimintaa alettiin organisoida uudella tavalla. 1990- sovellettiin liiketoiminnan käsitteitä ja kehittämismalleja hanke pohjaisen toiminnan tueksi. 2000- luvun alulle ominaista ovat olleet kansalliset kehittämis- ja nuorisopoliittiset ohjelmat sekä toiminnalliset kehittämiskohteet. Nuorisotyötä on aina määritellyt ajan henki. Ihannetapauksessa nuorisotyö lähtee liikkeelle nuorten tarpeista.

Verkostomaisille toimintamuodoille on ollut 2000- luvun alusta yhteiskunnallista tarvetta. Yksistään tarve ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan ennakkoluottomia toimijoita, jotka kykenevät rakentamaan luottamuksellisia suhteita erilaisten toimijoiden kesken. Tarvitaan myös kykyä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. (Viitanen 2012, 284.) Moniammatillisuuden tarpeen kasvamista korostaa projektitoiminnan lisääntyminen, kun verkostoja muodostetaan erilaisten projektien ympärille. Verkostot ovat usein luonteeltaan projekteja, koska niitä perustetaan tiettyä tehtävää varten, ja tehtävän suorittamisen jälkeen verkostomainen toiminta voi loppua. Moniammatillisuus ei koske pelkästään nuorisotyöntekijöitä, vaan sitä vaaditaan lähes kaikilta ihmisten parissa työskenteleviltä. (Vehviläinen 2002, 13, 42.)

## 2.1. Yhteistyö lakien ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta

Nuorisolaki on säädetty vuonna 2006 ja vuonna 2011 on astunut voimaan laki monialaisesta yhteistyöstä. Siinä todetaan: ”Paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten kunnassa on oltava nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat opetus-, sosiaali- ja terveys- ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Lisäksi verkostoon voi kuulua puolustushallinnon ja muiden viranomaisten edustajia. Verkosto toimii vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien yhteisöjen kanssa. Kunnat voivat koota myös yhteisen verkoston. Verkosto ei käsittele yksittäistä nuorta koskevia asioita.” (Nuorisolaki 7a §.)

Palveluverkoston tehtävä on koota tietoja nuorten kasvu- ja elinoloista päätöksenteon ja suunnitelmien avuksi sekä edistää palvelujen yhteensovittamista ja vaikuttavuutta, jotta palveluja olisi riittävästi ja ne olisivat laadukkaita ja helposti saavutettavissa. Verkoston tehtäviin kuuluu myös suunnitella ja tehostaa yhteisiä menettelytapoja nuorten palveluohjauksessa ja edistää palveluiden järjestämiseen liittyvää tiedonvaihdon sujuvuutta suunnitteleamalla viranomaisten kesken yhteisiä menettelytapoja. (Nuorisolaki 7 a §.) Sen lisäksi laissa todetaan nuorten osallistumisesta ja kuulemisesta: nuorille tulee järjestää mahdollisuus osallistua paikallisten ja alueellisten nuorisotyötä ja –politiikkaa koskeviin asioihin ja nuoria on kuultava heitä koskevia asioissa. (Nuorisolaki 8 §.) Näihin lakeihin viitataan myös Opetus- ja kulttuuriministeriön Lapsi- ja nuorisopoliittisessa kehittämissuunnitelmassa (2012, 6) sekä Lapin lapsi- ja nuorisopoliittisessa kehittämissuunnitelmassa vuoteen 2015 (Niemi 2012, 11.) Nuorisolakiin nojataan myös Rovaniemen kaupungin lapsi- ja nuorisopoliittisen strategian lähtökohdissa ja säädöspohjissa (Rovaniemen kaupungin lapsi- ja nuorisopoliittinen kehittämissuunnitelma vuoteen 2015, 8.)

Nuorisolakiin perustuu niin ikään Nuorten yhteiskuntatakuu, joka on kirjattu Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaan yhdeksi kärkihankkeista. Nuorten yhteiskuntatakuulla eli nuorisotakuulla tarkoitetaan sitä, että kaikille alle 25-vuotiaalle nuorelle ja alle 30-vuotiaalle vastavalmistuneelle tarjotaan työ-, työkokeilu- opiskelu, työpaja- tai kuntoutuspaikka viimeistään kolmen kuukauden kuluessa työttömäksi joutumisesta. Myös jokaiselle peruskoulun päättäneelle taataan koulutuspaikka lukioissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, opisopimuksessa, työpajassa, kuntoutuksessa tai jollain muulla tavalla. Nuorisotakuu tuli voimaan vuoden 2013 alusta. (Nuorten yhteiskuntatakuu 2012, 7; <http://www.tem.fi/Yhteiskuntatakuu>.) Kaikkeen tähän tarvitaan viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestön ja nuorten yhteistyötä ja yhteisvastuuta, jotta tavoitteet toteutuisivat. Nuoret ovat itse tulevaisuutensa tekijöitä ja aktiivisia toimijoita. ([http://www.tem.fi/nuorisotakuu/mika\\_nuorisotakuu](http://www.tem.fi/nuorisotakuu/mika_nuorisotakuu).)

Rovaniemen kaupungin kaupunkistrategian 2012–2015 henkilöstönäkökulmaosiossa kirjoitetaan kaupungilla olevan osaava ja palvelukykyinen henkilöstö, joka järjestää ja osittain tuottaa tavoitteiden mukaiset palvelut kaupunkilaisille. Henkilöstöpolitiikassa painotetaan avointa, säännöllistä yhteistoimintaa. Tavoitteena on tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen, henkilöstön sitouttaminen sekä tasa-arvoisuus. Johtaminen perustuu luottamukseen, kannustamiseen, yhdessä tekemiseen ja työntekijöiden kuuntelemiseen. Rovaniemen tuottavuuden kehittämisohjelmaosiossa kirjoitetaan, että työhyvinvoinnin kehittämisessä on henkilöstön oltava vahvasti mukana. Koko organisaatiossa hierarkkista rakennetta puretaan ja madalletaan ja kaupunki verkostoituu muiden kuntien kanssa. Johtamista ajatellen tulee huolehtia rooli- ja työnjaosta sekä päätösvaltasuhteiden noudattamisesta. (Rovaniemen kaupunki, Talousarvio 2012 ja taloussuunnitelma 2013–2015, 36, 90–91.)

Jääskeläinen (2009, 44–45) kirjoittaa johtamisen olevan kuntatyössä haastavaa, koska organisaatioiden toimintaan ja tavoitteiden asettamiseen osallistuu useita eri suorittavia, hallinnollisia ja poliittisia toimijoita ja ympäristö on lisäksi jatkuvasti muutoksessa. Kunnissa toteutetaan uudistuksia, kun samalla henki-

löstön voimavarat ja taloudelliset resurssit ovat aiempaa rajoitetumpia. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat sujuva ja mielekäs työ, toimiva työyhteisö sekä vuorovaikutteinen henkilöstöjohtaminen. Esimiehen ja työntekijöiden välinen säännölliset keskustelut lisäävät ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Toimiva työyhteisö myös sitouttaa työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Kuntien johtamista tulisikin kehittää tasapainoisempaan suuntaan antamalla henkilöstöjohtamiselle yhtä paljon arvoa kuin talouden johtamiselle. Henkilöstöjohtamisen tukeminen on tärkeää kaikilla tasoilla.

On luonnollista, että esimerkiksi kehittämishankkeet nojaavat valtakunnalliseen lakiin. Mitä kehittämissuunnitelmat raportoineen todellisuudessa kertovat arjen työstä? Näkemykseni mukaan ne kertovat nykytilannetta enemmän siitä, mitä tulevaisuudelta toivotaan. Nuorten yhteiskuntatakuu vaikuttaa mielenkiintoiselta hankkeelta ja se on varmasti antanut huomiota tärkeille aiheille, kuten nuorten työllistymiselle. Toivottavasti se ei jää muutaman vuoden hehkutukseksi, vaan siinä esitetyt asiat juurtuvat yhteiskuntaan ja päätöksentekoon pysyvästi.

Rovaniemen kaupungin henkilöstöstrategia näyttää hyvältä, kun puhutaan osaavasta henkilökunnasta ja luottamukseen perustuvasta johtamisesta ja tasa-arvosta. Henkilöstöpoliittiset asiat vaativat kuitenkin koko henkilöstön sitoutumisen ja motivaation toteutuakseen. Tutkimukseni kannalta on mielenkiintoista, miten yhteistyö näyttäytyy tässä ja nyt, mutta sen lisäksi pohdin niiden pohjalta tulevaisuuden kehittämistarpeita ja –toiveita. Olennaista on myös miten valtakunnalliset lait, hankkeet ja esimerkiksi henkilöstöstrategia näyttäytyvät arjen työssä.



## 2.2. Tutkimusta ja kehittämistä

Moniammatillista yhteistyötä, yhteistyötä, verkostotyötä ja verkostoja on tutkittu paljon niin nuorisotutkimuksessa kuin ylipäätään hallinnon tutkimuksessa. Käsitteet ja näkökulmat vaihtelevat kontekstista riippuen. Myös osallisuutta on tutkittu muun muassa niin nuorten ja lasten osallistumisen kuin osallistavan johtamisenkin kautta. Lähellä osallistavan johtamisen käsitettä ovat esimerkiksi osallistuva johtajuus sekä jaettu johtajuus. Myös dialogisuus ja dialoginen verkostotyö on paljon tutkittu aihe julkishallinnon alueella ja sitä on pohdittu niin sosiaali- ja terveyshuollon palvelujen kehittämisessä kuin hallinnollisten raja-aitojen madaltamiseen pyrkivissä hankkeissa.

Suomessa ollaan siirtymässä ammattikunta- ja sektorikeskeisestä mallista verkostomaisempaan suuntaan. Palvelutoiminnassa ja strategisessa johtamisessa tehdään jo rajanylityksiä, mutta suomalainen asiantuntijajärjestelmä on virkavaltainen. Avaukset dialogeihin kansalaisyhteiskunnan kanssa ovat lupaavia, mutta vasta aluillaan. Verkostoitumista tarvitaan niin ruohonjuuri-, keskijohto-, ja strategisen johdon kuin valtion keskushallinnonkin tasolla. Ruohonjuuritasolla keskeistä on yhteistyö ja neuvottelu toisten ammattilaisten, kansalaisten sekä johdon kanssa. Keskijohdon tasolla vuoropuhelua tulisi olla sekä ylös- että alaspäin ja verkostomaisten rakenteiden hallinnollista tukea. Kuntien strategisen johtamisen tasolla tarvitaan ylisektorista, koko kuntaa koskevia näköaloja mutta myös uudenlaista yhteistyötä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Valtion keskushallinnon vastuulla ovat hallinnonrajojen ylittäminen, vuoropuhelu kolmannen ja yksityisen sektorin palveluntuottajien kanssa sekä verkostoyhteistyön mahdollistaminen. (Arnkil ym. 2000, 224–228.)

Juuri tämä on tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena, että toteutuuko hallinnonrajat ylittävä vuoropuhelu ja dialogi Rovaniemen nuorten palveluissa ja miten se toteutuu jos toteutuu. Kiinnostavaa on myös se, millaisia haasteita hallinnonrajat ylittävä vuoropuhelu asettaa yhteistyölle ja toisaalta, millaisia mahdolli-

suuksia se antaa yhteistyölle.

Määttä (2007, 13–16, 36) on tutkinut poikkihallinnollisia nuorten syrjäytymistä ehkäiseviä ryhmiä: sosiaalitoimen, koulutoimen, nuorisotoimen, terveystoimen sekä seurakunnan yhteistyössä toteutettavan työn edellytyksiä. Hänen mukaan poikkihallinnollisesta yhteistyöstä on tullut politiikassa sekä tutkimuksessa itsestään selvä ratkaisumalli moniin haastaviin ongelmiin. Hän käyttää myös käsitettä monitoimisuus, joka tarkoittaa toimintaa, jossa on mukana ammattilaisten lisäksi paikallisia toimijoita, esimerkiksi alueen asukkaita ja yrityksiä. Määttän tutkimus osoitti, että poikkihallinnolliset ryhmät voidaan jaotella hyvin ja huonosti toimiviin ryhmiin. Toimivilla ryhmillä on yhteinen tavoite tai uhka sekä kykyä yhteistoimintaa. Jos ryhmällä ei ole selkeää tavoitetta, menee kaikki aika määrittelyongelmia selvitellessä.

Aira (2012, 129–140) on tutkinut väitöskirjassaan yhteistyötä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Yhteistyö tähtää tavoitteiden toteutumiseen, eli mikä tahansa yhdessä tekeminen ilman tavoitetta ei ole yhteistyötä. Yhteistyö edellyttää kaikkien osapuolten panostusta ja se voi toteutua organisatorisesti, maantieteellisesti ja ajallisesti hajautuneesti, ja yhteistyön harmonian löytäminen onkin jatkuvaa tasapainoilua. Toimiva yhteistyö toteuttaa yhteisön tavoitteita, on kaikille osapuolille sopivaa ja edellyttää luottamuksen lisäksi vuorovaikutussuhteen ylläpitoa. Yhteistyön johtaminen on vaativaa ja johtajalla on merkittävä rooli yhteistyön edistämisessä. Jokaisella jäsenellä on oma vastuunsa yhteistyön toimivuudesta, mutta useimmiten johtajalla on eniten mahdollisuuksia viedä sitä eteenpäin. Johtaja jakaa myös vastuuta ja huolehtii siitä, ettei toisilla ole liikaa vastuuta ja toisilla liian vähän. Vahva johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen kautta.

Tutkimuksessani pureudun myös siihen, miten poikkihallinnolliset ryhmät toimivat Rovaniemellä nuorten palveluissa. Tutkin myös vuorovaikutuksen ilmenemistä yhteistyön kontekstin lisäksi johtajuudessa: millainen vuorovaikutus

johtamisen näkökulmasta edistää yhteistyötä ja millaista vuorovaikutusta tarvitaan.

Dialogi eri henkilöstötasojen välillä lisää työn sisällöllistä mielekkyyttä ja hyvinvointia. On tärkeä keskustella mitä hyvinvoinnissa pidetään tärkeänä ja lähteä kehittämään esiin nostettuja osa-alueita. Henkilöstöjohtamisella edistetään työhyvinvointia, kun kehittämistyö on vuorovaikutteista ja perustuu eri henkilöstöryhmien väliseen säännölliseen yhteistyöhön. Kehittämistyölle ei ole paljoa aikaa arjen rutiinityön ohella, siksi tarvitaan pitkäjänteisyyttä, jotta henkilöstön puhe kohtaa organisaation eri tasojen välillä. Dialogin avulla henkilöstö määrittää, ymmärtää ja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. (Jääskeläinen 2009, 45.) Mönkkönen (2002, tiivistelmä, 16) on tutkinut väitöskirjassaan sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuskysymyksiä dialogisuuden näkökulmasta. Hän tarkastelee dialogisuutta kommunikaatitaitona ja yhteistoiminnallisena suhteena sosiaalialan asiakastyön kontekstissa. Hän korostaa vuorovaikutuksen ongelmien heijastavan ihmissuhdetyön vuorovaikutusideologian ristiriitoja, vaikka lasten ja nuorten ongelmista puhutaan yleensä julkisuudessa sekä sosiaali- ja terveysalalla vanhemmuuden ongelmina. Tutkimukseni ei kohdistu pelkästään henkilöstöjohtamisen tai asiakastyön alueelle, vaan tavoitteena on tutkia dialogia kaikilla organisaation tasoilla.

Arnkil, Eriksson ja Arnkil (2000, 5–6, 229) ovat tutkineet Palmuke- projektissa kuntien palvelurakenteen muutosta ja henkilöstön kehittämistä yhteistyössä Hämeenlinnan ja Rasion kaupunkien kanssa lastensuojelun ja vanhusten hoitohoidon alueilla. Sektorijakoisen, ongelma- ja asiantuntijakeskeisen palvelujärjestelmän toimenpiteet ovat olleet lähinnä hallinnollisia siirtoja ja henkilöstön taitojen tukeminen on jäänyt vähemmälle. Tavoitteena on ollut kehittää voimavarakeskeisiä menetelmiä, verkostoitunutta työtapaa ja sektorit ylittäviä palvelurakenteita. Projektin tuloksena syntyi muun muassa monisektorista ja moniammatillista työskentelyä, voimavarakeskeistä vuoropuhelua ja ennakoitidialogeja. Lisäksi syntyi vuoropuhelua asiakkaiden ja heidän läheistensä välillä, ylisektorista vuoropuhelua, kuntien välistä vuoropuhelua sekä johdon ja

alaisten välistä vuoropuhelua. Voimavarakeskeinen, dialoginen ja verkostomainen palvelutoiminta on hyvinvointipolitiikan keskeinen menestystekijä.

Vaikka Arnkilin ym. (2000) tutkimus on tehty Hämeenlinnassa ja Raisiossa lastensuojelun ja vanhustyön alueella, on se tutkimustani ajatellen arvokasta tietoa. Tutkimuksessani pohdin dialogisen verkostotyön ja yhteistyön vaikutuksia palveluihin sekä henkilöstöhallinnollista näkökulmaa esimerkiksi työhyvinvoinnin kontekstissa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen Kaste- ohjelman 2012–2015 tavoitteena on eriarvoisuuden vähentäminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen järjestäminen asiakaslähtöisesti sekä taloudellisesti kestävästi. Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi Kaste- ohjelman. Sektorirajat ylittävä työ on inhimillisesti ja taloudellisesti kannattavaa. Tavoitteena on myös hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen asiakaslähtöisesti, mikä tarkoittaa asiakkaiden luottamuksen saavuttamista palveluihin ja sitä, että johtamisen avulla turvataan palvelut ja henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. Kaste- ohjelman keskeisiin periaatteisiin kuuluvat osallisuus ja asiakaslähtöisyys, jotka tarkoittavat ihmisten kuulemista, vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä päätöksenteossa, palveluissa sekä niiden kehittämisessä. Siihen tarvitaan yhteisöllisiä työmenetelmiä, kuten kokemusasiantuntijuutta, asiakasraateja, neuvostoja ja foorumeja. Haasteena on palvelujärjestelmän näkökulmasta rakenteiden ja rahoituksen jakautuneisuus sekä toimimaton yhteistyö palvelujärjestelmän eri osien ja tasojen välillä. (STM 2012:1)

Kuten edellä mainitsin, Kaste- ohjelmassa johtamista halutaan uudistaa vahvistamalla palvelurakennetta. Se tarkoittaa asiakaslähtöisiä toimintatapoja sekä henkilöstön osallisuuden ja hyvinvoinnin edistämistä. Strategista ja muutostojohtamista sekä esimiestyötä vahvistetaan asiakaslähtöisyyden edistämiseksi ja johtamisen tueksi kehitetään alueellisia yhteistyöverkostoja. Asiakaspalveluiden joustavuuden turvaamiseksi kehitetään monialaista työskente-

lyä. Kehitetään suunnittelua, mitoittamista ja seurannan työkaluja henkilöstövoimavarojen hallintaan ja koulutustarpeiden valtakunnalliseen ja alueelliseen ennakkointiin. (STM 2012:1)

Pohjoisen alueen Kaste, eli PaKaste 2009–2011 on keskittynyt Pohjois-Suomen monialaiseen sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Tavoitteena on ollut asiakkaiden osallisuuden lisääminen ja syrjäytymisen väheneminen, moniammatillisten kehittäjätiimien ohjauksella sosiaali- ja perusterveydenhuollon kehittäminen sektorirajojen yli ja yhteisten toimintamallien kehittäminen. Myös työntekijöiden osaamista on haluttu vahvistaa. Lappiin on haluttu yhteinen kehittämisrakenne sosiaali- ja terveystalouksiin. Huomiota on kiinnitetty myös saamelaisiin kieleen ja kulttuuriin pohjautuviin palvelujen kehittämiseen. (Pakaste, raportti 1.3.2009–30.10.2011.)

Erilaisia hankkeita yhteistyön ja verkostotoiminnan kehittämiseksi siis on. Olen naista tutkimukseni kannalta on, miten nämä hankkeet näkyvät erityisesti Rovaniemen nuorten palveluissa. Toki ei voi eritellä tiettyjen hankkeiden vaikuttavuutta, mutta ylipäätään kiinnostaa hankkeiden vaikuttavuus ja se, miten ne koetaan. Esimerkiksi Kaste-projektin (STM 2012:1) kehittämiskohteena on ollut muutosjohtaminen, jota en tutkimuksessani käsittele, vaan pyrin selvittämään millaista johtajuutta tarvitaan Rovaniemellä.

Dialogia ei ole vain työntekijöiden ja esimiesten välillä, vaan toteutuessaan se ulottuu myös työntekijöiden ja nuorten välille. Gretscher (esim. 2011) on tutkinut nuorisotalojen osallisuutta. Hän kuvaa nuorisotyötä kasvatuksena, jos nuorisotyö on dialogista. Kasvatus on silloin tasavertaista vuorovaikutusta kasvattajan ja nuoren välillä, ja molemmilla on omat vahvuutensa ja asiantuntijuutensa joita hyödynnetään. Osallisuuden syntyminen nuorisotalokontekstissa on vallanjaon ja dialogisen toimintakulttuurin hallintataidoista kiinni. Nuorten aseman muuttuessa myös aikuisten asema muuttuu. Nuorten osallistuminen päätöksentekoon ja asioiden toteuttamiseen tuo heille uutta tietoa, mahdollisuuksia ja oikeuden kommentoida asioiden kulkua talon sisällä. Nuo-

riso-ohjaajat voivat kokea sen aluksi oudoksi ja jopa ärsyttäväksikin, kun nuorille annetaan päätettäväksi aiemmin pelkästään aikuisten päätettävissä olleita asioita. (Gretschel 2011, 7-9.) Tutkimuksessani olennaista ei ole pelkästään nuorisotalojen osallisuutta ja dialogisuutta, vaan miten ne ilmenevät koko Rovaniemen nuorisotyön alueella.

Osallistavaa johtamista on tutkittu muun muassa hoitohenkilöstön parissa. Johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen, koska yksiköiden ja yksilöiden välinen toiminta on toisistaan riippuvaista. Osallistavassa johtamisessa johdon ja henkilöstön roolit eivät määrity virallisen aseman, vaan esimerkiksi projektin mukaan. Vuorovaikutus toteutuu erilaisten toimijoiden muodostamassa kokonaisuudessa, jossa vaihdetaan tietoa, asiantuntemusta ja osaamista. Osallistava johtaminen perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin ja edellyttää sekä henkilöstön että ylimmän johdon sitoutumista. Tämä parantaa työolosuhteita, työilmapiiriä, henkilöstön ja johtajien

Julkishallinnossa siis tarvitaan yhteistyötä koko organisaation läpi hallinnollisista rajoista piittaamatta. Useat hankkeet ovat pureutuneet tähän ongelmaan niin yhteistyön, arvojen uudelleen määrittelyn sekä nuorisotyön osallisuuden ja dialogisuuden näkökulmista. Vuoropuhelua ja vuorovaikutusta tarvitaan, jotta henkilöstö voi paremmin ja palvelut saataisiin sujuviksi ja laadukkaiksi. Dialogi vaikuttaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen aitouteen, mielekkyyteen ja hyödyllisyyteen. Tutkimuksessani mielenkiintoni kohteena on, miten nämä asiat toteutuvat Rovaniemen kaupungilla sekä se, mitä tarvitaan lisää yhteistyön kehittämiseksi ja sujuvuuden takaamiseksi.

### 3. Dialoginen yhteistyö ja osallisuus

#### 3.1 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisuus on hankala käsite ja sitä käytetään useissa erilaisissa yhteyksissä. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ihmisen tai ihmisryhmien kokonaisvaltaista auttamista, mikä edellyttää usein eri alojen ammattilaisten asiantuntemusta yhdistävää työtä. Moniammatillisuuden haasteet ovat nousseet sektorijakoisen työn vastapainoksi. Jos palvelujärjestelmä on monisyinen, voi asiakkaille tulla kokemus väliinpuutoamisesta ja että kokonaisuus ei ole kenenkään hallussa ja auttamistyö ei tapahdu eri asiantuntijoiden välillä. Uudenlaiset lähestymistavat vaativat ennakkoluulottomuutta ja kykyä ylittää rajoja. Moniammatillinen työ voi olla tuloksellista, mutta epäonnistuessaan se voi olla asiakkaan oman näkemyksen huomiotta jättävää asiantuntijatyötä. Asiakkaalla tulee olla tieto siitä, miten hänen tietojaan ja asiapapereitaan käytetään ja missä. (Kolkka ym. 2009, 107–111.)

Rekola (2008, 15,33) kirjoittaa moniammatillisuudesta sosiaali- ja terveysalalla. Yhteistyötä voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta: potilaan, asiakkaan, perheenjäsenen ja työntekijöiden välillä, moniammatillisissa työryhmissä ja niiden lisäksi eri organisaatioiden välillä. Ominaista yhteistyölle on keskinäinen arvostus ja yhteistoiminnallisuus. Sen lisäksi olennaista on pohtia miten saadaan yhteen ja prosessoidaan tieto ja osaaminen, joita kuitenkin tarvitaan asiakkaan kokonaisvaltaisen tilanteen selvittämiseksi.

Moniammatilliseen yhteistyöhön tarvitaan vuorovaikutuskulttuurin tunnistamista sekä tietoista pyrkimystä tiedon ja näkökulmien yhteen sovittavaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustietoinen yhteistyö tarkoittaa uudenlaista yhteistyön merkityksen oivaltamista ja sellaista toimintaa, joka kokoaa tietoa. On tärkeä huomata erilaisiin toimintaympäristöihin sopivan erilaiset yhteistyömallit. (Isoherranen 2008, 36.)

Vehviläisen (2002, 42–43) mukaan moniammatillinen yhteistyö rakentuu paikallisesti ja yhteistyössä pyritään sopimaan strategioista ja menettelysäännöistä. Suurin hyöty on palvelujärjestelmän katvealueiden peittäminen, kun syntyy erilaisia palvelu- ja toimenpideketjuja, jotka varmistavat ettei asiakas jää sektoreiden välille. Usein auttaja venyttää omia auttamisrajojaan ohjaamalla asiakasta toisen asiantuntijan vastuualueelle. Verkostoyhteistyöstä voidaan erotella kolme tyyppiä, jotka ovat poikkihallinnollinen yhteistyö, yksilöohjaukseen pyrkivä yhteistyö sekä yksittäiseen teemaan pyrkivä yhteistyö. Poikkihallinnollinen on sektoritoimijoiden muodostama kokonaisuus, joka tarkastelee nuorten elinoloja kokonaisuutena. Yksilöohjaukseen pyrkivä tarkoittaa sitä, että verkosto tai moniammatillinen tiimi käsittelee yksittäisen nuoren elämäntilannetta ja pyrkii löytämään oikeita palveluja nuorelle. Yksittäiseen teemaan keskittyvä yhteistyöryhmä voi keskittyä vaikka päihdeongelmien ratkaisemiseen ja näihin ryhmiin perustetaan usein myös yksilöohjaukseen keskittyviä ryhmiä.

Moniammatillisen yhteistyön edellytys vaatii yhteistä tavoitetta nuoren parhaaksi. Yhteistyön eri toimijoiden välillä tulee olla avointa vuorovaikutusta ja tietojen vaihtamista. Salassapitovelvollisuudet tulee pitää mielessä ja huomioida, mutta ne eivät saa olla este yhteistyölle. Verkostoyhteistyö ei saa muodostua kilpailuksi, vaan yhteistyöllä on oltava selkeät toimintaperiaatteet ja päämäärät. Keskeisiä asioita moniammatillisessa yhteistyössä ovat osaamisen johtaminen yhdessä, monitieteellisen tiedon ja kokemusten käyttö ja hyödyntää ammattilaisten, nuorelle läheisten ihmisten sekä nuoren omaa asiantuntijuutta. (Pönkkö & Tervonen-Rossi 2009, 146, 155.) Tutkimuksessani pyrin selvittämään, ilmeneekö Rovaniemen nuorten palvelujen alueella samansuuntaisia asioita, vai nouseeko tutkimukseni kohteesta erilaisia asioita.



### 3.2. Dialoginen yhteistyö

Viime vuosikymmenten aikana teknologian kehitys on mahdollistanut nopean kommunikoinnin, mutta silti esimerkiksi eri maiden asukkaat eivät välttämättä pysty keskustelemaan toistensa kanssa ilman riitelyä. Myös yhden maan sisällä voi olla sukupolvien välinen kuilu, joka näkyy esimerkiksi oppilaiden kokemuksissa, kun koulu ja yliopisto koetaan arkielämästä irrallisiksi. Puhutaan kommunikointiongelmasta, kun eri ryhmät eivät kykene kuuntelemaan toisiaan, mikä aiheuttaa lisää hämmennystä ja turhautumista. (Bohm 1996, 1-2.)

Dialogi tulee kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*. *Logos* tarkoittaa ”sanaa” tai ”sanan merkitystä” ja *dia* tarkoittaa ”läpi”. Dialogia voi tapahtua yhden, kahden tai useamman ihmisen välillä. Kyse on merkitysten virtaamisesta ihmisten välillä, mistä saattaa syntyä uudenlaista ymmärrystä. Dialogi on kuin peli, jossa kukaan ei yritä voittaa, tai jos yksi voittaa niin kaikki voittavat. Peliä ei pelata toisiaan vastaan, vaan toisten kanssa. Dialogissa mennään ihmisten oletusten takana oleviin prosesseihin. (Bohm 1996, 6-7.) Isaacs (1999, 28–30) kirjoittaa dialogin olevan enemmän kuin vuoropuhelua, se on yhdessä ajattelamisen taitoa. Se ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan dialogia käydään yhdessä. Dialogi on ihmisen sisimmässä sekä ihmisten välillä tapahtuva tiedonhankintakokemus. Heikkilä & Heikkilä (2000, 9) mukaan dialogi alkaa aina ihmisestä itsestään: jokainen työskentelee itsensä kanssa, ja etenee omassa prosessissaan muiden tukemana.

Ihmisten mielipiteet ovat aikaisempien ajatusten lopputuloksia, mihin vaikuttavat kokemukset ja muiden ihmisten sanomiset tai sanomatta jättämiset. Kaikki tämä on ohjelmoitu muistiin, minkä johdosta toisten mielipiteisiin samastuu ja käyttäytyminen perustuu mielipiteiden puoltamiseen. Puolustaminen voi välillä olla tietoista, mutta se voi tapahtua myös tiedostamatta. Usein mielipiteitä pidetään totuutena, vaikka ne voivatkin olla vain oletuksia, joita saadaan opettajilta, perheeltä, lukemalla ja niin edelleen. Dialogin tavoite on mennä koko ajatusprosessiin ja muuttaa tapa, jolla ajatusprosessi ilmenee kollektiivi-

sesti. (Bohm 1996, 9-12)

Isaacs (1999, 27, 60) kirjoittaa, kun ajattelu lopetetaan, tukeudutaan muistiin ja toimitaan aiempien kokemusten mukaisesti: suojaudutaan muiden sanoilta, teoilta ja käyttäytymiseltä. Mielessä ei välttämättä ole uutta toimintatapaa, jolloin pitäydytään omissa käsityksissä ja puolustetaan niitä voimakkaasti. Puolustautumiseen perustuvaa keskustelua on kahdenlaista: rakentava puolustautuminen johtaa taitavaan ongelmanratkaisuun, kun pidetään kiinni omista näkemyksistä mutta otetaan huomioon väärässä olemisen mahdollisuus. Toinen puolustautumiseen perustuva keskustelu on höydytöntä puolustautumista, valtataistelua, jossa ei oteta toisten mielipiteitä huomioon. Kuitenkin oppimisen ja muutoksen kautta voidaan löytää keskustelun hehku, joka auttaa ratkaisemaan vaikeimpiakin ristiriitoja.

Ihmisillä on ryhmässä erilaisia mielenkiinnon kohteita ja olettamuksia. Aluksi ihmiset neuvottelevat ja se on dialogin alku. Ihmisten täytyy neuvotella, jotta löydetään yhteinen tapa edetä. Dialogista ryhmää on pidettävä yhdessä tarpeeksi kauan, jotta muutos tapahtuisi. Toisaalta jos ryhmää pitää yhdessä liian pitkään, voi se palata vanhoihin tapoihin. Kun ihmiset alkavat ajatella kollektiivisesti, he eivät aluksi luota toisiinsa. Mutta jos he huomaavat dialogin tärkeyden, he pääsevät siitä yli. Tutustumisen myötä syntyy ajan kanssa myös luottamusta. Dialogin tarkoitus ei ole analysoida asioita, voittaa väittelyä tai vaihtaa mielipiteitä, vaan luopua omista mielipiteistä ja huomata muiden mielipiteet ja mitä ne tarkoittavat. (Bohm 1996, 18–24.)

Pyrkimys dialogiin voi olla myös turhauttavaa. Ryhmässä voi olla hallitsevia ihmisiä, sekä myös ihmisiä, jotka eivät uskalla tuoda itseään esille ja pelkäävät tekevänsä itsestään tyhmiä. Ihmisillä on useita erilaisia rooleja, jotka nekin pohjautuvat oletuksiin ja mielipiteisiin. Nämä tekijät voivat olla dialogia häiritseviä asioita. Monesti on myös paineita päästä äkkiä asian ytimeen, jolloin ei ole aikaa omaksua pohtia kuulemaansa. (Bohm 1996, 29–30.)

Bohmin (1996, 88–89) mukaan byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisaatiossa ihmisiä kohdellaan objekteina, heille luetellaan mitä heidän tulee tehdä. Tehtävänimikkeet luovat sosiaalisen hierarkian, kun ihmiset erotellaan toisistaan ja osallistuminen on rajoitettua. Isaacs (1999, 207) kirjoittaa rakenteellisista ansoista: osa järjestelmästä vaatii ihmisiä käyttäytymään toisella tavalla ja osa taas toisenlaisella tavalla ja tämä aiheuttaa ristiriitoja. Organisaation osilla voi olla erilaisia oletuksia siitä, mihin asioihin tulisi puuttua.

Winkin (2010, 56) mukaan aidoissa organisaatiodialogeissa ihmiset kyseenalaistavat omia näkemyksiään ja kuuntelevat toisten näkemyksiä yrittäen ymmärtää niitä. Syntyy uutta yhteistä ymmärrystä, mikä auttaa organisaatiota uudistumaan. Ihmiset myös kokevat voimantunnetta, kun uskaltavat tuoda omia näkemyksiään esiin psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ja kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan. Dialogi on yhteisen toiminnan muoto, jolla ei tarkoiteta yksilön tekoja, vaan yhteisiä puhetekoja.

Dialogissa tarvitaan kuuntelun, kunnioittamisen, odottamisen ja suoraan puhumisen taitoja. Kun harjoitellaan näitä taitoja yhdessä, syntyy kokonaisuuden ja eheyden tunne ja keskustelu on tasapainoinen, joustava, voimakas ja elävä. Kuunteleminen tarkoittaa sanojen kuulemisen lisäksi kykyä ottaa sanat vastaan, hyväksyä ne ja vaientaa omaa sisäistä hälinää. Kunnioittaminen on muiden kokemusten alkuperän aktiivista etsimistä ja toisen olemassaolon hyväksymistä, vaikkei arvostaisi hänen tekojaan. Odottaminen on sitä, ettei heti muodosta kuulemansa perusteella mielipidettä ja puolusta omia näkemyksiä, vaan kärsivällisesti lykkää omien mielipiteiden muodostamista ja niiden perustelujen pohdintaa. Omia ajatuksia ei tukahduteta, mutta ei myöskään tuoda heti, yksipuolisesti esiin. Suoraan puhuminen on oman aidon itsen ilmaisemista riippumatta tilanteen muista tekijöistä. On vaativa tehtävä selvittää, mitä se aito itse on ajatuksineen ja tunteineen. (Isaacs 1999, 96–168.)

### 3.2.1. Ennakointidialogit

Tom Arnkil on tutkinut ja kehittänyt ennakointidialogeja umpikujaan joutuneiden moniammatillisten tilanteiden avuksi. Tällaisissa tilanteissa asiakas kuuluu usealle eri taholle ja työskentely jumiutuu, vaikka kukin ammattilainen tekisi tahollaan laadukasta työtä. Yhteistyön tekemisen sijaan yritetään saada muut tekemään niin, miten itse kokee parhaaksi. Ennakointidialogit kehitettiin yhteistyössä ammattilaisten kanssa umpikujaan ajautuneiden tilanteiden ratkaisemiseksi. Haluttiin ennakoida oman toiminnan seurauksia ja reflektoida yhdessä: miten kävi ja mitä voidaan oppia. Tarkoitus oli siis muuttaa omaa toimintaa ja löytää uusia toimintatapoja, jotka eivät olisi kuitenkaan irrallaan vanhoista malleista. Olennaista ei ollut muuttaa, käskyttää tai komentaa muita, vaan kehittää kokonaisuutta muuttamalla ihmisten omaa toimintaa. Sillä mitä itse tekee, on merkitystä siihen, mitä muut tekevät. (Seikkula & Arnkil 2005, 15–17.)

Sittemmin verkostoja ei lähestytty enää yksikön tai tiimin näkökulmasta, vaan itse asiointitapauksien moniongelmatilanteiden suunnasta. Verkostokonsultit järjestivät moniammatillisia istuntoja, jotka kokonaisuudesta epävarma ammattilainen kutsui koolle. Keskinäisellä kuuntelulla, eli yksi henkilö puhui kerrallaan ja toiset kuuntelivat, edistettiin sisäistä dialogia pelkän kommentoinnin sijaan. Pyrkimyksenä oli moniäänisyys ja keskinäisen erilaisuuden rikkauden tuoma vaikutus. Mietittiin, mitä voitaisiin tehdä toisin, mitä tapahtuu jos ei tehdä mitään ja mitä seuraa toisin tekemisestä ja sovittiin, mitä seuraavaksi tehdään ja kenen kanssa. Ei siis eritelty asiakkaan ongelmia, vaan mietittiin, mitä voitaisiin tehdä eri lailla. (Seikkula & Arnkil 2005, 17–18.)

Ennakointidialogeissa on siis kyse verkostokokousten järjestäminen niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoita toimintaansa epäselvissä tilanteissa. Tarkoitus on yhdistää voimavaroja ja vähentää huolia. Ennakointidialogeja on järjestetty muun muassa lapsiin, nuoriin, perheisiin ja vanhuksiin liittyvissä tilanteissa. Niillä on ulkopuolinen vetäjäpari, jonka tehtäviin kuuluu

osapuolten dialogin edistäminen. Heidän vastuualueitaan ovat muun muassa palaverin kulun hoitaminen, yhteistoiminnan suunnittelussa auttaminen, pohdintaprosessin helpottaminen, avoimien kysymyksien esittäminen. Tärkeää on myös uuden, jaetun ymmärryksen syntyminen ihmisen välille ja antaa ihmisille mahdollisuus puhua toiveistaan ja huolistaan. Vetäjän tulee myös huolehtia, että ammatillisten toimenpiteiden sijaan keskiössä on esimerkiksi perheen auttaminen sekä ylipäättään tulevaisuus ja siellä toteutettavat käytännöt. (Seikkula & Arnkil 2005, 57, 64.)

### **3.2.2. Avoin dialogi**

Avointa dialogia käytetään akuutissa hädässä olevien ihmisten välittömään apuun. Hoitokokoukset järjestetään siten, että kriisin kokenut ja hänen läheisensä ovat mukana alusta lähtien, koska kriisi koskettaa kaikkia läheisiäkin ja on olennaista huomioida kokonaisvaltaisesti sosiaalinen verkosto. Kaikki potilaat ja verkostot ovat erilaisia, joten työryhmän tulee vastata kunkin tarpeisiin yksilöllisesti. Vastuunjakoa on pohdittava. Esimerkiksi työntekijä johon ensimmäisenä otetaan yhteyttä, on vastuussa ensimmäisen tapaamisen järjestämisestä ja työryhmän organisoimisesta hoitoa varten. Psykologinen jatkuvuus on tärkeää, jotta hoitoa tarvitseva saa asianmukaista apua niin kauan kuin tarvitsee. Kriisitilanteessa on potilaalle ja hänen verkostolleen tärkeä kyky sietää epävarmuutta ja hyväksyä ettei yksittäisiä ratkaisuja hankaliin tilanteisiin ole, vaan me rakentuvat ajan myötä. Keskiössä on siten dialogisuus, ei potilaan tai hänen perheensä muuttaminen tai ongelmien ratkaisu. (Seikkula & Arnkil 2005, 43–52.)

Hoitojärjestelmän moniäänisyyteen ja epävarmuutta sietävään ilmapiiriin voidaan vaikuttaa monella tavalla. Tärkeää on varmistaa hoitokokouksen osanottajien osallistuminen keskusteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ensimmäiset kommentit tulee sovittaa kerrottuihin asioihin ja hassuja kommentteja ei tule tulkita vaikka sairaudeksi, vaan niistä kannattaa puhua enemmän. Havaintoja ja ajatuksia voidaan reflektiivisesti kehittää kommen-

toimalla ajatuksia muille läsnä oleville ammattilaisille. Yksi keino estää keskustellun jumiutumisen on esittää taitavasti oikeanlaisia kysymyksiä. (Seikkula & Arnkil 2005, 54–56.)

Seikkula ja Arnkil (2005, 24–27) puhuvat rajasysteemistä. Se tarkoittaa sairaalassa potilaan, perheen, hoitavan työryhmän sekä muiden hoitoon liittyvien tahojen vuorovaikutuskokonaisuutta. Vuorovaikutus tapahtuu eri tahojen rajalla, eli olennaista ei ole se mitä osaston sisällä tapahtuu. Vain rajasysteemiin osallistujat voivat määrittää sen merkityksen, eikä sitä voi kontrolloida ulkoa päin. Työntekijöiden tulee kiinnittää enemmän huomiota omaan toimintaansa. Kun paikalla on useampi henkilö kertomassa potilaan tilanteesta, ei keskustelua voi kontrolloida yksi taho, vaan tavoitteena on keskinäisen ymmärryksen luominen.

### **3.2.3. Verkostodialogien merkitys**

Taipale (2008, 52) kirjoittaa verkostojen johtamisessa olennaisinta olevan varmistaa, että keskeiset toimijat kykenevät pitämään verkoston kasassa. Johdon tulee nähdä uusien linkkien syntyminen, vanhojen katoaminen ja verkoston kasvaminen. Se edellyttää uudenlaisia taitoja ja dynamiikkaa. Johtajien tulee osata tulkita yhteisöjen kieltä ja viestejä linkkien välillä sekä toimia aktiivisena verkoston yhdistäjänä ja ohjaajana. Taipale puhuu asiantuntijoiden pedagogisesta johtamisesta asiantuntija- ja koulutusorganisaatioissa, mutta se ei tulkin-tani mukaan riitä kun puhutaan moniammatillisesta ja dialogisesta verkostotyöstä.

Seikkula & Arnkil (2005, 7-9) ovat tutkineet dialogista verkostotyötä. Verkostotyötä on tehty Suomessa kauan, ja 1980-luvulta lähtien sitä on alettu kutsua verkostotyöksi. Verkostoihin liittyvää työtä tehdään koko ajan: kansalaisilla on sosiaaliset suhteensa ja ammattilaisten tekemä työ liittyy toisiinsa joko välittömästi tai välillisesti. Dialogisuus eli keskinäisen ymmärryksen kehittäminen arvostavassa vuoropuhelussa näkyy muun muassa kasvatus- ja oh-

jaustöissä, se ei käsitä pelkästään verkostoja. Verkostodialogeja on paljon, mutta niitä on kuvattu ja analysoitu vähän.

Verkostot eivät ole ikuisia, vaan niin kansalaisten kuin ammattilaistenkin verkostot muuttuvat. Ammattiauttajien työtä, työ- ja terapiamuotoja, kehitetään eri sektoreilla ja yhteistyön tarve lisääntyy, jotta saataisiin kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden tilanteesta. Jos esimerkiksi ammattilaiset vain tekevät työtään kaukana kansalaisista, saavat he työrauhan ja päätökset ovat varmasti täydellisesti ammatillisesti toteutettu. Sitten kun kansalaisia tarvittaisiin ongelmanratkaisuun, voi heitä olla hankala saada mukaan. Jos ammattilaiset tekevät työtä pelkästään omien sektoreidensa sisällä, voivat monitahoiset ongelmat, jotka vaatisivat monenlaista asiantuntijuutta, jäädä ratkaisematta. (Seikkula & Arnkil 2005, 9.)

Dialogeissa työskentely ei ole yksin asiantuntijoiden varassa, vaan asiakkaan ja hänen läheistensä avulla saadaan yhteisöllisiä voimavaroja ja muodostetaan sellaista ymmärrystä, joka ei ole yksin kenenkään saavutettavissa. Olennaista ei ole tekninen osaaminen, vaan ajattelutapa ja asenne. Verkostotyö ei tarkoita sarjaa verkostomenetelmiä, vaan perimmäisenä ajatuksena on suhteiden merkitys yksilölle ja suuntautuneisuus suhdeverkostoihin, joihin menetelmät toimivat apuvälineinä. (Seikkula & Arnkil 2005, 10, 15.)

Verkostokokoukset voivat olla myös turhauttavia, ne voivat jumittaa ja niitä voi olla jopa liikaa. Tulee huomioida, että asiakkaat ja työntekijät eivät ole irrallisia toimijoita. Verkostokokouksia järjestäessä tulisi myös pohtia, miten ne tulisi järjestää. Verkostokokouksissa kommunikoidaan ja asemoidaan itseä suhteessa toisiin: ongelmaa pohtiessa määritellään myös se, kuka on pätevä määrittelemään ongelman. Yhteisen ongelman määrittely ei kuitenkaan ole mahdollista, vaan olennaista on yhteistyön mahdollisuuksien etsiminen. Kokouksissa haetaan myös sitoutumista toimintaan ja pohditaan työn ja sitoutumisen kuormittavuutta. Ammattilaisilla on aiempia vuorovaikutuskuvioita asiakastyönsä kautta ja ne pyrkivät toistumaan ammattilaisten välillä silloinkin, kun asiakas ei ole paikalla. (Seikkula & Arnkil 2005, 29–34.)

Onnistuneessa dialogissa, jossa vaikeita teemoja käsitellessä on päästy kokonaisvaltaisiin ja syvällisiin tunnekokemuksiin, voi asiakas ensimmäistä kertaa kohdata tilanteen vaikeuden tai epätoivoisuuden ja kokea yhteenkuuluvuutta perheensä kanssa. Onnistuneesta dialogista on hankala jälkeenpäin tarkalleen eritellä, mitä on tapahtunut. Asiakkaalle tärkeintä on ongelman sisältö, koska he haluavat vastauksia kriisin syihin ja siitä selviytymiseen. Työntekijälle tärkeintä tulisi olla keskustelun sisällön lisäksi se, millaista keskustelua ongelmasta syntyy. Puheen tuottaminen auttaa yhteisesti jaetun kielen luomista ja puheellaan henkilöt tuovat esille omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Jaetuista kokemuksista ja ajatuksista voi muodostua uusi yhteisö, mikä ei tapahdu jotain metodia noudattamalla vaan on oltava läsnä ja kuunneltava. Yhteisö pyritään muodostamaan ammattilaisten, kriisin kokeneen ja hänen läheistensä välille. Esimerkiksi ennakoitdialogia voidaan pitää onnistuneena, kun yhteisö ja siinä vallitseva ymmärrys ei katoa, vaikka toimijat palaavatkin paikoilleen, vaan se säilyy toimijoiden mielissä tulevaisuudessaakin eri tilanteissa. (Seikkula & Arnkil 2005, 92–99.)

Työntekijä edesauttaa onnistunutta dialogia, jos hän pystyy luomaan turvallisuudentunnetta, vähentämään ahdistusta ja saa kaikki osapuolet kokemaan itsensä tärkeäksi keskustelussa. Hänen tulee myös avata keskustelu ja olla aidosti kiinnostunut jokaisen sanomisista, kukaan ei voi sanoa oikeita eikä vääriä asioita. Kriisissä dialoginen keskustelu syntyy helposti, jos ihmiset ovat ahdistuneita. Tunteita saa ja pitää näyttää ja siihen tulee rohkaista, myös sanattomalla viestinnällä on merkitystä. Työntekijän tulee vastata siihen, mitä toinen on sanonut. Se ei tarkoita selityksien tai ratkaisujen kertomista, vaan huomion antamista ja mahdollisesti näkökulman avaamista. Tämä kaikki vaatii ehdotonta, aitoa läsnäoloa. (Seikkula & Arnkil 2005, 111–113.)

Seikkula ja Arnkil ovat kohdistaneet tutkimuksensa hoitotyön alueelle, mutta verkostotyötä tehdään kuitenkin muillakin alueilla. Sovellan verkostotyön käsitettä tässä tutkimuksessa nuorisotyön näkökulmasta, olettaen että kaupungin järjestämät verkostomenetelmät ovat samansuuntaisia joka sektorilla. Tutki-



muksessani pyrin selvittämään, löytyykö huomattavia eroja ja mikä verkostodialogioiden merkitys nuorisotyön saralla ylipäätään on.

### **3.3. Osallisuus ja osallistava johtaminen**

#### **3.3.1. Osallisuus, osallistuminen ja osallistaminen**

Gretschel (2002, 90–94) kuvaa nuorten osallisuutta voimaantumisen ja valtautumisen, joissa yhdistyy osallisuuden tunteet ja kompetenssi. Osallisuuden tunteet paljastuvat nuorten tunteiden lisäksi tiedoista ja taidoista. Nuori tuntee itsensä päteväksi ja merkitykselliseksi ja vaikuttamisosallisuus voi toteutua esimerkiksi kulttuurisen, elinympäristöllisen ja poliittisen nuorisotyön alueilla. Hanhivaara (2006, 32–33) kirjoittaa osallisuuden käsityksessä olevan tärkeää se, että osallisuus ei ole pelkästään osallisuutta koulutukseen, työhön tai toimeentuloon vaan ennemmin osallisuudesta ryhmään, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Osallisuuteen kuuluu yksilö ja ryhmä: kyse on yksilön kokemuksesta, joka syntyy ryhmässä tai yhteisössä, eli suotuisa ilmapiiri on tärkeä tekijä osallisuuden toteutumiseksi.

Kiilakoski (2008, 13, 17) kirjoittaa osallisuudesta osuvasti: se on eettinen ideaali, joka pyrkii luomaan ryhmiä, yhteisöjä ja yhteiskuntia, joiden jäsenet eivät koe olevansa irrallisia. Rakenteiden tulee olla sellaisia, jotka mahdollistavat hyvän elämän eri ryhmille. Lasten ja nuorten osallisuus kulkee käsi kädessä osallisen yhteiskunnan kanssa. Ryhmien, yhteisöjen, seurojen ja yhteiskunnan tuleekin olla tilanteessa, jossa osallinen toiminta on mahdollista.

Yhteiskunnan näkökulmasta yksilön on koettava itsensä arvokkaaksi ja yhteisön on mahdollistettava osallisuus. Ei riitä, jos kuntaan luodaan kuulemisjärjestelmiä, ellei nuorilla ole tunne, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Pelkkä tunne ei siis riitä, koska voi olla olemassa näkymättömiä osallisuutta sortavia rakenteita. Osallistava toiminta on mahdollistettava

ja luotava tila, jossa yksilö voi tulla tunnustetuksi omana itsenään ja arvokkaana osana ympäröivää yhteiskuntaa. Nuorten osallisuus ja osallinen yhteiskunta ovat toisiaan tukevia asioita. (Kiilakoski 2008, 12–17.)

Osallistuminen ja osallistaminen kulkevat käsi kädessä. Yksilö oppii osallistumaan osallistamisen kautta, kun mahdollistetaan oppimisprosessi, jossa yksilö omien kokemustensa perusteella tai osallistavaa toimintaa tarkkailemalla oppii osallistumisen keinoja. Kunnallinen päätöksenteko perustuu vuorovaikutusprosesseihin. Oman haasteensa osallistumiselle ja osallistamiselle asettaa kaksitasoinen johtaminen, kun kunnan toimintaa ohjataan valtuuston, hallituksen ja lautakuntien kautta, ja käytännön johtaminen kuuluu viranhaltijoille. Osallisuuden vahvistamiseksi se on otettava strategiseksi tavoitteeksi kaikkien hallintokuntien toimialueilla. (Andersson 2008, 160–161.)

Mielenkiintoni kohteena on kysymys siitä, minkälaista johtajuutta tarvitaan, jotta osallisuus toimisi koko organisaatiossa, koskettaen nuoria, nuorten kanssa työskenteleviä, esimiehiä ja johtajia? Moniammatillisuutta on tutkittu paljon nuorisotyön saralla, ja Vehviläisen (2002, 13) mukaan sitä vaaditaan nuorisotyöntekijöiden lisäksi lähes kaikilta ihmisten parissa työskenteleviltä asiantuntijoilta ja auttajilta. Tarve moniammatilliselle yhteistyölle syntyy, kun ihmisen ongelmat ovat moniulotteisia ja auttamiseen tarvitaan sektorirajat ylittävää työskentelyä.

### **3.3.2 Osallistava johtaminen**

Verkostoitunut yhteiskunta on ollut yhteiskuntatieteiden keskiössä ja tutkimuskohteena viimeisten vuosikymmenten aikana. Taustalla on ajatus, että sosiaalisten prosessien tapahtumapaikka ei voi olla mikään suljettu kokonaisuus. Mekaaninen ylhäältä alaspäin suuntautuva hallinto ei toimi, koska politiikan sisältöä ei muotoilla kerralla vaan se muuttuu ajan kanssa osana poliittista keskustelua ja tavoitteiden määrittelyä. (Eriksson 2010, 181,186.)

Stokerin (2006, 41) mukaan perinteinen julkishallinto ei sovi yhteen verkostollisen hallinnon kanssa. Julkishallinto on alkamassa perustamaan käytäntöjään dialogisuuteen ja muutokseen, joka kuvastaa verkostollista hallintoa. Julkishallinnon vahvuus on motivaatiossa, joka ei riipu pelkästään säännöistä tai kannustuksesta kehittää julkisia palveluita, vaan ihmisten motivaatiota lisää myös sitoutuneisuus verkostoihin ja kumppanuuteen, mitkä lisäävät molemmin puolta kunnioitusta sekä jaettua oppimista. Julkishallinnon ydintavoitteiden tulisi tukea näitä tekijöitä.

Verkostollinen hallinnointi vaatii uudenlaista ohjausta monimutkaisten verkostojen ja alhaalta ylöspäin tapahtuvan päätöksenteon kehittämiseksi ja vahvistamiseksi. Vanhoja käytäntöjä poistuu ja uusia kehitetään. Verkostollinen hallinnointi on päätösten tekoa useamman hengen kesken. Tällainen uudellinen yhteistyön muoto tuo myös paineita, kun yksilöiden ja organisaation välinen riippuvuus toisistaan kasvaa. (Stoker 2006, 41.) Yhteisöllinen päätöksenteko lisää kansalaisten kykyä saavuttaa halutut päämäärät. Se ei perustu pakottamiseen, vaan voi perustua vapaaehtoisuuteen rakentuvaan poliittiseen yksimielisyyteen. Valtiosta muodostuu poliittinen yhteisö vain, jos kansalaiset käsittävät itsensä yhtenäiseksi itsenäiseksi kokonaisuudeksi. (Sørensen & Torfing 2005, 216.)

Osallistavan johtamisen käsitettä ovat lähellä suomen kielessä käsitteet osallistuva johtaminen ja jaettu johtajuus. Englannin kielisiä käsitteitä ovat muun muassa *shared governance* sekä *participatory leadership*. Tässä tutkimuksessa keskityn osallistavaan johtamiseen, koska mielenkiinnon kohteena on osallisuus kaikilla organisaation tasoilla.

Helin (2006, 156–159) kirjoittaa, että autoritääriin johtamiseen ja perinteiseen johtamistapa ovat väistymässä, koska ne eivät hyödynnä organisaation osaamista ja ideoita, eivätkä sitouta toimimaan tehtyjen päätösten mukaisesti. Osallistavassa johtamisessa esimiehet tekevät johtamisprosessit yhteisiksi, jolloin kaikki ovat päätöksentekijöitä ja vastuussa. Osallistamisen idea perus-

tuu johtamisen tärkeimpien tekijöiden eli vastuun, valtuuksien ja sitoutumisen yhteyteen toisiinsa. Esimies ei pyri esimerkiksi voimistamaan sitoutumista pitäen valtuudet itsellään. Hyppäsen (2007, 30) mukaan osallistavan johtajan tulee tehdä selväksi, mihin henkilöstö voi vaikuttaa ja mistä asioista voi päättää tiimissä, jotta energiaa ei käytetä asioihin, joihin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa.

Myös organisaation tiedot ja taidot saatetaan mahdollisimman monen käyttöön. Se edistää ongelmanratkaisutaitoa, kun esimies ei enää yksin ratkaise ongelmia. Kun ongelman ilmetessä otetaan kaikki mukaan sen ratkaisuun, saadaan hyviä ratkaisuja, madalletaan kynnystä sitoutua tehtyihin ratkaisuihin ja kaikki oppivat ongelmanratkaisua. Taito ratkaista ongelmia tuo organisaatiolle lisäarvoa. Osallistava esimies keskustelelee säännöllisesti jokaisen ryhmän jäsenen kanssa työstä, tavoitteista ja onnistumisistaan sekä järjestää tilaisuuksia, joissa luodaan pelisääntöjä ja suunnitelmia ryhmälle. Esimies kerää ja välittää palautetta asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja johdolta. Hän myös johtaa ryhmää sellaisissa tilanteissa, joissa päätöksenteko on liian hidasta ja valmentaa ryhmää yhteisen vastuualueen ymmärtämisessä. Esimies itse myös osallistuu ryhmän työskentelyyn mahdollisuuksiensa mukaan. (Helin 2006, 157–159.)

Huuhtanen ym. (2009, 20–21) kirjoittavat kuntaorganisaatioiden muutoksesta ja osallistamisen vaikutuksesta siihen. Yhteistoiminta ja keskustelu ovat osa kunnallista valmistelu- ja päätöksentekojärjestelmää, mutta niitä voidaan hyödyntää usealla eri tavalla. Henkilöstön kokemuksiin muutoksesta voidaan vaikuttaa ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen valmisteluun ja ennen päätöksentekoa koko muutoksesta. Osallistavan työskentelyn tavoite on saada henkilöstö sisäistämään muutos kehittämällä omia työmenetelmiä, työn organisoimista ja työnjakoa. Mitä syvällisempi muutos on, sitä tärkeämpää on osallistaa koko henkilöstö. Kun muutosta työskentään ja määritellään itse, tulee siitä ymmärrettävämpi. Myös tunne että on pystynyt itse vaikuttamaan muutokseen, tekee siitä mielekkäämmän ja hallittavamman. Keskeinen tekijä muu-

toksen valmistelussa on muutosmyönteisen asenteen välittäminen. Se välittyy, kun toimijoiden välillä vallitsee luottamus. Olennaista on tunnistaa luotettavat, muutoksen suhteen aktiiviset toimijat ja ottaa heidät mukaan heti alusta lähtien jäsentämään muutosta.

Osallistavaan johtamiseen liittyy tiedon jakaminen, mitä voidaan käsitellä jaetun asiantuntijuuden näkökulmasta. Ryhmän jäsenten välinen kollektiivisen asiantuntijuuden etu on, kun yksilön ei tarvitse hallita kaikkea, koska osallisuus jaetussa asiantuntijuudessa mahdollistaa muiden tietotaidoista ja osaamisesta oppimisen. Voidaan puhua asiantuntijoiden tieto- ja taitovaranosta, joka koostuu yhteisesti tuotetusta tiedosta ja sen jäsenten tietotaidosta. Osallisuus edellyttää yksilöiltä halua jakaa omaa tietoa, kuunnella toisten käsityksiä, kykyä suhteuttaa omaa tietoa toisten tietoon ja luottamuksen syntymistä. Kollektiivinen tiedonmuodostus on tavoitteellista toimintaa, jossa asiantuntijat keskenään tai yhdessä asiakkaiden kanssa selvittävät ongelmaa tai ilmiötä. Syntyvä tieto voi olla käsitteellistä tai käytännöllistä. Tuloksia syntyy, kun tiedonmuodostus on ongelmakeskeistä ja ihmisillä on yhteinen päämäärä. Kollektiivista tiedonmuodostusta voidaan pitää epäonnistuneena, jos yksilöt olisivat yksin päätyneet nopeammin samaan ratkaisuun. (Parviainen 2006, 165, 180–182)

Osallistava johtaminen on siis keino purkaa perinteistä jäykkää julkishallintoa. Vanhojen käytäntöjen poistuessa ja uusia muodostettaessa on tärkeä kuunnella ja osallistaa koko henkilöstö suunnitteluun. Osallistavan johtamisen vahvuus on henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa, kun päätösprosessit ovat yhtenäisiä ja tieto on jaettua. Olennaista on yhteiset tavoitteet, ilman niitä toiminta hajautuu ja on päämäärätöntä.

## 4. Tutkimuksen toteutus

### 4.1. Tutkimusongelma

Tutkimukseni tavoitteena on lähestyä moniammatillista yhteistyötä laajasti niin organisaation kuin sen esimiesten ja työntekijöidenkin näkökulmasta, koska yhteistyö ei voi koskettaa jotain organisaation osaa eikä sitä ole mielekästä määritellä pelkästään vaikka johdon näkökulmasta. Lähdin lähestymään aihetta tutkimuskysymyksenäni:

Pääkysymys: Mitkä ovat moniammatillisen yhteistyön edellytykset Rovaniemen kaupungin nuorisotyössä?

1. Alakysymys: Mitä yhteistyö edellyttää esimiehiltä?
2. Alakysymys: Mitä yhteistyö edellyttää työntekijöiltä?

Tutkimuskysymys on moniulotteinen ja niin on tutkimusaineistokin, josta kerroon tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 4.2. Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 161–164) mukaan tarkoittaa kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston kokoamista luonnollisissa tilanteissa. Halutaan kuvata todellista elämää. Lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monipuolinen tarkastelu. Tutkimus on joustavaa ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapaukset ovat ainetilanteita ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä sanoja, ei numeroita. Sanoilla on moniulotteisempi merkitys kuin numeroilla, mikä tekee niiden analy-

soimisesta haasteellista. Yksittäisillä sanoilla on harvoin sinänsä merkitystä, mutta lauseilla sen sijaan on. Tutkijan tulee löytää merkitykselliset sanat ja lauseet analyysin keinoin. (Miles & Huberman 1984, 54–55) Kvalitatiivisen tutkimuksen ydin on ihmisten kokemusten syvässä kuvailussa ja ymmärtämisessä. Tärkeää on muun muassa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen. Kvalitatiivinen tutkimus on joustavaa, tutkijat usein esittävät uudenlaisia kysymyksiä sekä perehtyvät uudenlaisiin tapoihin vastata niihin. (Lichtman 2006, 8-9.) Valitsin lähestymistavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska mielenkiintoni kohteena oli saada laajaa ja syvällistä tietoa nuorten kanssa työskentelevien kokemuksista moniammatillisesta yhteistyöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan ja nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen. Se tarkoittaa sitä että yksilön käsitykset ilmiöstä, ilmiölle annettavat merkitykset sekä tutkimusvälineet vaikuttavat olennaisesti tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole irrallisia havaintomenetelmästä ja käyttäjästä. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki tieto on subjektiivista, koska tutkija päättää tutkimusasetelman oman käsityksensä varassa. Teoriaa ei omaksuta itselle, mutta sitä ei voi myöskään unohtaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Koska tutkimuskohteena on Rovaniemen kaupungin nuorten kanssa työskentelevien välinen yhteistyö, on kyseessä laadullinen tapaustutkimus. Laine, Bamberg & Jokinen (2007, 9-11) kirjoittavat määrällisessä tutkimuksessa tapauksen tarkoittavan usein tilastollista yksikköä, kun laadullisessa tapaustutkimuksessa tapaus tarkoittaa tapahtumakulkua tai yksikköä. Tapauksia voivat olla esimerkiksi ihmisyksilöt, kaupunki tai jokin organisaatio. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-11.) Tapaustutkimusta tekevän tutkijan tulee olla erityisen tarkka ja perusteellinen, ettei harhaudu sivupoluille. Tapaustutkimusta on kritisoitu, koska tapaukset ovat huonosti yleistettävissä. Yleensä tutkimukset yleistetäänkin kansallisen ja maailmanlaajuisten asioiden sijaan teoreettisiin väittämiin. Toisekseen tapaustutkimuksen on väitetty olevan raskas ja aikaa vievä projekti, mutta sekin riippuu esimerkiksi tapaustutkimuksen laajista, tutkijasta ja aineistonkeruutavasta. (Yin 2003, 10–11.)

### **4.3. Tutkimuksen kohde, aineisto ja aineiston hankinta**

Tutkimukseni kohteena on Rovaniemen kaupungin nuorten parissa työskentelevien yhteistyön ilmeneminen. Aineistoni on nuorten Rovaniemen kaupungin ja Lapin liiton Nuorten palvelujen kehittämishankkeen esiselvityksen aineisto, joka toteutettiin touko-joulukuussa 2012. Olin hankkeessa harjoittelijana marraskuusta joulukuuhun vuonna 2012. Esiselvityshankkeessa kartoitettiin nuorten palvelujen nykytilannetta, palvelujen kehittämistarpeita, koottiin verkostoa sekä pohdittiin mahdollisuuksia perustaa nuorisokeskus Rovaniemelle.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 175) kirjoittavat että tutkijan itse keräämää aineistoa kutsutaan primaariaineistoksi, ja jonkun muun keräämää aineistoa sekundaariaineistoksi. Sain aineistoni valmiina, joten se on sekundaariaineisto. Se perustuu hankkeen aikana järjestettyihin 11 kehittämisseminaariin, joissa oli kerrallaan mukana 15–50 nuorta ja nuorten parissa toimivaa. Kehittämisseminaareissa oli nuorten palvelujen kehittämiseen liittyviä työpajoja sekä erilaisia prosessityöskentelymenetelmiä. Jokaisesta tilaisuudesta kerättiin myös palautetta. Kehittämisseminaarien lisäksi hankkeen aikana haastateltiin nuoriso-ohjaajia, asuntola-ohjaajaa, vastaavaa sosiaaliohjaajaa. Kahdelle nuorista koostuvalle maahanmuuttajaryhmälle tehtiin ryhmähaastattelut ja sen lisäksi kaksi nuorta haastateltiin yksittäin. Näiden lisäksi aineistossa on muistiinpanoja keskusteluista ja seminaareista. Kaikki aineisto on dokumentoitu ja litteroitu sähköiseen muotoon.

### **4.4. Teoriaohjaava sisällönanalyysi**

Laajan aineistoni analyysimenetelmäksi sopi parhaiten sisällönanalyysi. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se on yksittäinen metodi, mutta voidaan käyttää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi voidaan kuvata menettelytavaksi, jolla voidaan ana-



lysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Pelkistetysti sanottuna ensimmäisenä tulee etsiä ja päättää itseä eniten kiinnostava aihe, minkä jälkeen aineisto käydään läpi ja merkitään kiinnostuksen kohteeseen liittyvät asiat. Tätä kutsutaan myös koodaamiseksi tai litteroinniksi. Kaikki oman, päätetyn, kiinnostuksen kohteeseen liittymättömät asiat jätetään ulkopuolelle. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Sen jälkeen aineisto voidaan esimerkiksi luokitella, tyypitellä tai teemoitella ja lopuksi tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 103.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. Erot näiden kolmen analyysimuodon välillä koskevat tutkittavan ilmiön teoriaohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. Omaan tutkimukseeni sopi teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii lähinnä apuvälineenä analyysin tekemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto voi ohjata ja auttaa analyysin teossa. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei ole teoriaa testaavaa vaan enemmän luo uusia uria. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelee aineistolähtöisyys ja valmiit mallit ja teoriaa ja aineistoa monipuolisesti yhdistelemällä saattaakin syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98.) Tämä menetelmä helpotti analyysin tekemistä ja ohjasi analyysissä eteenpäin hankalissa paikoissa.

Aloitin analyysini tulostamalla kaiken aineiston ja aloin kahlata noin 200 sivuista aineistoa läpi merkitsemällä tussilla siihen kaikki yhteistyöhön liittyvät pelkistetyt ilmaisut. Koostin ilmaisut yhdeksi tiedostoksi, josta karsin tutkimuksen kannalta tarpeettomat ilmaisut pois. Ilmaisuja oli yhä yli 200, ja lähdin tekemään luokittelua. Tuomi & Sarajärven (2009, 109) ohjeiden mukaan pelkistysten tekemisen jälkeen niistä aletaan etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yhdistin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi. Tässä vaiheessa aloin lukea teoriakirjallisuutta ja se auttoi analyysin teossa, mikä teki analyysistäni teoriaohjaavan. Samankaltaisista alaluokista muodostin edelleen yläluokkia, mistä esimerkki alla olevassa taulukosta.

Taulukko 1. Esimerkkejä yläluokittelusta

Ilmaus	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
sijaisjärjestelyä ei ole; jos työpari sairastuu, voi joutua työskentelemään yksin ison porukan kanssa, joskus rauhattomassa ympäristössä.	Ei sijaisjärjestelyä	Järjestäminen	Suunnittelu
teemmekö edelleen liikaa yksin ja toisitamme tietämättä samojen nuorten kanssa päällekkäistä työtä?	Päällekkäistä työtä		
vapaaehtoistaustan vuoksi toimijoita ei nähdä samalla tavalla ammattilaisiksi, mikä on valitettavaa	Vapaaehtois-toimijat ei ammattilaisia	Vapaaehtois-toimijuus	Yhteistyökumppanit
.... että miten me saatais niistä muista kunnista niinkö tällöinen yhteistyöväylä...	Kunnista yhteistyöväylä	Kuntayhteistyö	
Että nuorisotoimen kanssa yhteistyö on vasta etsivien myötä tullu, että tehään enemmän.	Etsivät lisänneet	Etsivä nuorisotyö	
Varmaan yks keskeinen on se johtaminen, että se saatas tämä johtaminen järjestettyä toisin. Niin se uskosin, että sieltä lähtis kehittyyn niin, että todella katsottas koko tätä palveluarsenaalia vähä enemmän yhteisenä.	Yhtenäisten palvelujen johtaminen	Palvelujohtaminen	Johtaminen

Seuraavaksi laitoin lähellä olevat yläluokat lähelle toisiaan. 200 alkuperäisilmauksesta löytyi analyysin avulla ja tutkimuskysymyksiä pohtien kaksi pääluokkaa: osaamisen johtaminen ja dialoginen verkostotyö. Alla taulukko, joka selvittää yläluokkien yhdistämistä kategorioiksi.

Taulukko 2. Esimerkki kategorioista

YLÄLUOKKA	KATEGORIA
Työilmapiiri	Osallistava johtaminen
Vastuu	
Näkökulmat	
Tavoitteet	
Vuorovaikutus	
Kumppanuus	
Osallisuus	
Johtaminen	
Lait	
Suunnittelu	
Kehittäminen	
Ajankäyttö	
Roolit	
Tunteminen	
Viestintä	
Muutosvastarinta	
Tieto	
Verkko	
Järjestötyö	
Yhteistyökumppanit	
Arvot	
Byrokratia	
Tila	
Resurssit	
Osaaminen	
Koulutus	

Kuten taulukosta näkee, kategoriat ovat muodostuneet useammasta yläluokasta. Tällä tavalla onnistui laajan aineiston analyysi, missä olennaista on aineiston analysointi pitäen tutkimuskysymykset koko ajan mielessä. Se ohjaa analyysin kulkua luontevasti. Alaluokistani muodostuneet kategoriat ovat siis osallistava johtaminen ja dialoginen verkostotyö. Näin analyysini oli valmis.

## 5. Yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta

Tässä luvussa kuvaan aineiston analyysin tulokset ja johtopäätökset sekä vastaan niiden perusteella ensin esimiehiä koskevaan kysymykseen, jonka jälkeen käsittelen työntekijöitä koskevaa kysymystä.

Aineiston analyysin perusteella ei voi eritellä, mitkä yksittäiset tekijät koskevat organisaatiota, mitkä esimiestoimintaa ja mitkä työntekijöitä. Koska yhteistyötä tehdään kaikilla organisaation tasoilla, en erottele mitä milläkin tasolla tapahtuu, vaan analyysistä nousevat asiat koskettavat koko organisaatiota ja siinä työskenteleviä ihmisiä.

Yhteistyö nousi aineistosta vahvasti esille ja siihen liittyi vahvuuksia, mahdollisuuksia sekä moniulotteisia haasteita. Yhteistyö nähdään positiivisena ja hyödyllisenä, ja siihen on olemassa halua, tahtoa ja tarvetta. Tarvitaan tietoa toisten tekemisistä, vastuun ottamista sekä yhteistyötä edistävää ilmapiiriä ja asenteita. Seuraavissa kappaleissa olen eritellyt tarkemmin aineistosta nousseita osallistavaa johtamista ja dialogista verkostotyötä niihin liittyvine tekijöineen.

### 5.1. Esimiesten näkökulma: osallistava johtaminen vahvistaa yhteistyötä

Aineistosta nousi esille moniammatillista yhteistyötä ja osaamista olevan, mutta siihen kaivattiin jotain lisää ja organisoinnista toivottiin järjestelmällisempää. Alla olevasta kommentista ilmenee, kuinka suunnitelmallista yhteistyötä kaivataan organisaation kaikille tasoille, ei pelkästään nuorten kanssa tehtävää yhteistyötä.

*-- Totta kai tehhään sitä yhteistyötä, mutta ei se oo semmosta suunnitelmallista yhteistyötä. Että kyllä siihen... Mutta tää ei koske pelkästään nuorten kanssa tehtävää yhteistyötä, koskettaa näitä muitaki.*

## Osallisuus

Osallisuudesta ja sen puutteesta puhuttiin muun muassa siinä merkityksessä, että vapaaehtoisia toimijoita ei pidetty ammattilaisina ja pätevinä. Toimijat olivat myös epätasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden ja haluttiin muistaa nuorten oma osallisuus voimavarana.

*Koordinointi vaikeaa, että eri toimijoiden tasa-arvoisuus ei toteudu*

*Työntekijöiden osallisuuden kokemuksessa vajetta: työntekijöitä ei kuulla päätettäessä ohjaajien tiloille sijoittelusta ja toimenkuvasta (tai kuullaan vain harvoja ja valittuja?)*

## Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksesta puhuttiin aineistosta siinä merkityksessä, että kaivattiin todellista yhteistyötä, ei pelkkää tehtäväjakoja. Tulee myös välittää omista sekä muiden tekemisistä. Tarvitaan ystävyiden ja kumppanuuden syntymistä sekä ylipäättään kommunikointia muiden kanssa. Tärkeää on avoimuus, kohtaaminen, kuulluksi tuleminen sekä tunne ihmisistä ja työstä välittämisestä.

*... tässä tosiaan tuntuu että tulee kuulluksi, mikä on hirveen tärkeää.*

Johtamisen ongelmia näky myös esimiehen ja työntekijöiden välillä ei aina ole keskusteluyhteyttä. Johtamisen avulla haluttiin kehittää palveluista yhtenäisempiä.

*Varmaan yks keskeinen on se johtaminen, että se saatas tämä johtaminen järjestettyä toisin. Niin se uskosin, että sieltä lähtis kehittyyyn niin, että todella katsottas koko tätä palveluarsenaalia vähä enemmän yhteisenä.*

Kuuntelu kaikilla organisaation tasoilla on tärkeää, siten saadaan tietoa ja kokonaisvaltainen kuva niin nuorten kuin työntekijöiden tilanteesta. Asioita haluttiin katsoa useasta näkökulmasta, niin työntekijöiden kuin nuorten itsensä.

*Kannattaa kuunnella nuoria. Aikuisilla viranomaisilla saattaa olla liian rutinoitunut ajattelutapa. Nuoret itse osaavat parhaiten sanoa, mikä heitä auttaisi. Aikuisten tehtävä on tietenkin määritellä reunaehdot, mutta kokemukseni mukaan nuorten ajatukset menevät harvoin ”överiksi”.*

## **Lait**

Johtaminen nähtiin haastavana moniammatillisessa yhteistyössä myös siksi, koska lait ovat sektorikohtaisia ja toisten sektorille ei ole valtuuksia eikä myöskään resursseja mennä. Sen lisäksi että johtajien on pystyttävä saamaan työ sujumaan lakien mukaisesti, on hänen tunnettava arkityötä ja ymmärrettävä sitäkin.

*Lainsäädäntö menee niillä sektorikohtaisesti, että on terveydenhuollossa ja sosiaalipuolella on oma laki. Sen johtaminen on sitten sitä, että täytyy tuntea ne kaikki lainsäädännöt ja toimia sitten niinku niitten mukaisesti. --- Ei voi niinkö sektori-esimiehenä niihin kaikkiin mennä. Se käy mahottomaksi.*

Jos lakeja säädetään pelkästään esimiesten näkökulmasta eikä huomioida työntekijöitä ja heidän arkeaan ollenkaan, voi päätökset olla irrallisia arjen työstä. Ne eivät välttämättä tunnu järkeviltä eivätkä hyödyllisiltä.

Lait ja vaitiolovelvollisuus vaikuttivat työhön myös siten, kun ei ole välttämättä aikaa pohtia, voisiko asioita tehdä toisella tavalla, koska työtä täytyy tehdä lain määrittämällä tavalla. Laki voi myös olla tekosyy vältellä yhteistyötä.

*--- Vaan se menee ehkä enemmän niihin, niinkö on, laki sanoo ja tehhään niitä tiettyjä asioita. Että ei niinkö ehkä ehditä pohtia, että miten me voitais tämä asia toteuttaa.*

*Vaitiolovelvollisuus ei saa olla peitekilpi/yhteistyön este.*

Arjen kiire voi vaikuttaa lakien mukaan toimiseen ja siihen ettei ole aikaa pohtia, miten asioita tekisi niin johtajien, esimiesten kuin työntekijöidenkin tasolla. Lisäksi lait muuttuvat hitaasti, joten ihmisillä ei välttämättä ole mielenkiintoa lähteä selvittämään, miten asiat voitaisi tehdä toisin.

### **Muutosvastarinta**

Ajan käytön lisäksi laki- ja palvelumuutokset vaikuttivat myös peruspalvelujen tuntemiseen. Lakimuutoksista sekä lukuisista hankkeista voi olla hankala päästä perille. Muutosvastarintaa voi syntyä, kun halutaan pysyä vanhassa ja tutussa.

*Ja tässä on vielä seki ongelma tiettenki, että jos miettii, että on olemassa ne peruspalvelut, joista ei olla välttämättä selvillä. Ja sitten tiettenki se, että siellä tapahtuu kuitenkin muutoksia, kaikkia lakimuutoksia, ja semmosia jotka muuttaa sitä työtä, ja palvelua. Niin sitten vielä kaikki ne muuttuvat palvelut, hankkeet ja kaikki tämmöset.*

Muita haittaavia aineistosta nousseita yhteistyötä haittaavia asenteita oli jousitamattomuus, jääräpäisyys ja jopa pelko.

## **Yhteistyötä tukeva ilmapiiri**

Palvelujen tuntemisen ja tiedon lisäksi tärkeää on myös muiden työntekijöiden tunteminen. Ihmiseen, kenet tietää, on helpompi ottaa yhteyttä. Viestinnästä kaivattiin yhtenäisempää.

*Että niinku tiettä, eikä arvailtas.*

Omaa panosta työhön ja yhteistyöhön ei nähty kuitenkaan ylhäältä ohjautuvana prosessina, vaan korostettiin oman ajattelun ja toiminnan merkitystä sen sujumiseksi. Muutosvalmius, joustavuus, luovuus, avoimuus, kunnioittaminen ja toisten arvostaminen mainittiin muun muassa yhteistyötä tukevan työilmapiirin tekijöiksi.

*Mut se ei tule, että joku sanoo, vaan se täytyy tehdä minun oman itsenikin kautta, hyvin paljon. Eli tuo mitä mä toin esille, sen myös sen työntekijän muuttaminen, työtapojen muuttaminen tai uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen ja niin edelleen.*

*Sitte ei oota, ei voi eikä tarvi oottaa sitä, että tullee niinkö ylhäältä päin määrätty prosessi, tässä moniammatillisessa yhteistyössä menee näin. Vaan sitä pitäis niinku ettiä niitä yhteistyötapoja.*



## Suunnittelu

Hankkeisiin kaivattiin järjestelmällisyyttä, jotta ne olisivat vaikuttavampia ja niillä olisi enemmän merkitystä. Niiden tulisi olla osa työtä, ei ylimääräistä vaivaa aiheuttavia ylimääräisiä tehtäviä, joilla ei ole vaikutusta pitemmällä aikavälillä.

*Sillai että ku niitä aina välillä tulee, tulee joku tämmönen hanke, joka lähtee viemään sitä asiaa joltaki näkökulmasta. Sitte on niitä koulutuksia, ne on ihan ok ja saahaan taas ja todetaan, että näitä pitäis olla enemmän. Mutta sitten ne jää siihen. Sitten tulee taas joku toinen hanke, joka alottaa taas sitte vähä eri näkökulmasta. Ne pitäis olla ihan säännöllisiä ja systemaattisia, ne pitäis kuulua kaupungin sisäiseen koulutukseen, niinku on jotaki semmosia yhteisiä juttuja, jossa niinku ihan säännöllisesti, pari kertaa vuodessa... Ei se riitä, että niitä parin vuoden välein jotenki veivataan.*

Kiireen helpottamiseksi ja yhteistyön kehittämiseksi yksi vaihtoehto oli kehittää suunnittelua. Yhteistyön avulla on mahdollista jakaa vastuita ja töitä, jos voi pyytää apua työkavereilta kiireen keskellä ja vastaavasti tarjota omaa apuaan muille, kun on ylimääräistä aikaa. Aineistosta nousi myös, että tarvitaan jatkuvan kehittämisen tahtotila.

*Mutta että kyllähän se tietenki on, että ku jokaisella on niin kiireiset ne päivätki, että se työ on niin hektistä, että siinä ei kerkiä kattoa sivuille.*

*Sit tuolla on tullu tuota yhteistyötä, niin totta kai aikapula on, varmaan se on vähä joka paikassa, mutta sitäki pitäis sillai varmaan vähä avata, että mitä se aikapula on. Se on varmaan todellista, ihan minuuttien riittämättömyyttä, mutta mä aattelin että siihenki vois yrittää suunnittelulla vastata.*

Myös esimiesten toimintaan kaivattiin suunnitelmallisuutta, mikä helpottaisi yhteistyötä. Osallisuus ja osallistava johtaminen nähtiin keinoina kehittää yhteistyötä. Esimiesten tulee tuntee arjen työtä, jotta päätökset ja ongelmien ratkaisut ovat järkeviä ja käytännöllisiä. Byrokratia, ajanpuute ja keskustelemattomuus ovat osallisuutta ja yhteistyötä estäviä tekijöitä.

### **Tavoitteet ja vastuunjako**

Tavoitteista haluttiin yhteisiä, koska se on olennaista yhteistyön tekemisessä ja palveluiden järjestämisessä. Vastuunjako tulee myös suunnitella yhdessä, jotta roolit olisivat selvät ja palvelujen sujuvuus ja laatu taatut.

*Jos se halu on kaikilla se sama, tavoitteet on selvät, ni se on kuitenkin se ideaali.*

Aineiston analyysistä nousi esille mielenkiintoinen asia dialogista ja osallisuudesta. Niiden ajatellaan yleensä olevan nuoren ja työntekijän välillä. Mutta aineistosta nousee esille niiden tarve kaikille organisaation tasoille. Ollakseen aitoa dialogin ja osallisuuden tulee toteutua kaikilla organisaation alueilla, se ei voi olla jokin irrallinen osio.

## 5.2. Työntekijöiden näkökulma: verkostotyö edistää yhteistyötä

Verkostoista puhuttiin niin yhteistyöverkostojen, palveluverkostojen kuin verkostokoulutustenkin merkityksissä. Toimiva, ajoissa koottu verkosto nähtiin nopeuttavan palvelujen tavoitettavuutta ja vaikuttavuutta.

*Elikkä se verkosto hyvin aikasessa vaiheessa ja siinä sovitaan sitten, että kuka ottaa hoteisiinsa. Että emmehän me toki, jos jollakin on oikeen vakava mielenterveysongelma, niin sitä ei sitten lähe siellä joku koulukuraattori hoitamaan, vaan sitten hän pääsee sinne asianmukaiseen apuun. Mutta jos on joku pienempi pulma, niin sitten hoituu ehkä pelkällä sillä verkostopalaverilla.*

Toimiva verkosto vaikuttaa palvelujen saannin turvaamisen lisäksi myös työntekijöihin. Kun asiat sujuvat, niin aikaa ei kulu niin paljoa asioiden järjestelyyn, vaan itse työntekoon.

### Tasa-arvo ja osaaminen

Arvot nousivat aineistosta tasapuolisen kohtelun, toisten arvostamisen sekä tasapuolisen yhteistyön merkityksessä. Työntekijöiden mielipiteille toivottiin lisää arvoa, nyt mielipiteen esittäminen nähtiin hankaloittavan työntekoa. Kaivattiin myös avointa keskustelua.

*työyhteisössä ei sallita esimiehen mielipiteistä poikkeamista; eriävän mielipiteen ilmaiseminen voi johtaa siihen, että joutuu omien toiveiden vastaiseen tehtävään/tilaan*

*Mulla on jotenki semmonen olo, että mulla verikin kiertää vilkkaammin kuin tavallisesti. Että jatketaan tätä samaa asioiden vaihtoa, eikä nyt piiloteta mitään lauseita.*

Osaamisesta puhuttiin siinä merkityksessä, että työntekijöiden erityisosaamista ei välttämättä saada käytettyä tarpeeksi tehokkaasti hyödyksi. Toisaalta myös osaamisesta puhuttiin yhteistyöhön liittyen: kaikilla ei välttämättä ole kykyä ja taitoja yhteistyöhön. Nuorten asioita tulisi katsoa useasta näkökulmasta, jotta kaikki taidot ja tiedot saataisiin esiin ja palveluista mahdollisimman kokonaisvaltaisia ja hyödyllisiä.

*On ehdottoman tärkeää, että asiaa katsotaan monen eri tahon kannalta, saadaan kaikki hyvät resurssit, tiedot ja taidot esiin.*

Osaamista ja tietoa lisää, kun asioita katsotaan ja avataan eri näkökulmista. Siten syntyy hyviä ideoita ja saadaan kaikkien työntekijöiden osaaminen esiin.

### **Verkostot ja yhteistyökumppanit**

Haasteeksi verkostoja ajatellen nousi uusilla työntekijöiden verkostojen pienuus, kun heillä ei välttämättä ole samaa laajaa verkostoa kuin vanhoille työntekijöille on ehtinyt muodostua. Verkostot eivät rakennu hetkessä ja yhteydenotto toiseen työntekijään voi tuntua hankalalta, koska ei välttämättä ole tietoa kehen tai mihin ottaa yhteyttä.

*Sehän toimii joittenki yksittäisten työntekijöitten osalta, jotka on pitkään talossa ollu. Niillä on hyvät verkostot. Mutta kun se ei voi mennä sillä lailla, kun työntekijät ei pysy siinä paikassa, vaan kun sieltä tulee se uus, sillä pitäis olla se sama verkosto käytettävissä. Että tämähän ei nyt toimi ja se on varmaan se semmonen iso haaste, että miten ne saatas sillä lailla nopeasti käyttöön.*

*kuinka voidaan ulkoistaa jokin asia/kokonaisuus järjestön huolehdittavaksi ja itse pestään kädet siitä pois?*

Yhteistyökumppaneista nousivat esille erityisesti koulut ja niiden asuntolat,

muut kunnat, seurakunta, etsivät nuorisotyöntekijät sekä vapaaehtoistyöntekijät. Järjestötyöstä mainittiin muun muassa sen muistaminen, että vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa voi olla hankala löytää esimerkiksi yhteistä palaveriaikaa. Järjestötyöllä ei haluttu myöskään ajatella vastuun siirtämistä ulkopuolelle.

## **Roolit**

Eräs yhteistyöhön liittyvä huoli oli rooleista, kenen vastuulle nuori kuuluu. Jos nuorta pallorellaan työntekijältä toiselle, turhautuvat niin työntekijät kuin nuorikin palvelujen saamisen hankaluuteen.

*Roolijako on jo nykyisinkin eri toimijoiden kesken vaikeaa, syntyy helposti tilanteita, joissa asiakas/nuori ei kuulu kenenkään kohde-ryhmään.*

Roolijakoon liittyy myös vastuunjako. Ilman selkeää roolijakoa työ saattaa jäädä tekemättä, tai useampi ihminen ryhtyy tekemään samaa tehtävää. Selkeä roolijako tehostaa ja selkeyttää työyhteisön toimintaa.

## **Verkkoyhteistyö ja yhteiset koulutukset**

Pohdintaa oli myös siitä, missä verkostotyötä konkreettisesti tehdään. Toisaalta kaivattiin yhteistä tilaa kaikille nuorten kanssa työskenteleville, toisaalta todettiin sen olevan mahdotonta. Ehdotuksia oli esimerkiksi verkkoyhteistyön kehittämiseksi, mihin ei tarvita lisäresursseja ja reagointi tapahtuu nopeasti.

*Eräessä ryhmässä noussut verkkoyhteistyö kannatettavaa, helppo yhteydenpito. → ei vaadi resursseja.*

Toisiinsa tutustumista, ymmärrystä toisten työstä ja sitä myötä yhteistyötä lisää yhteisten koulutusten järjestäminen, kun yhdessä pohditaan työtä ja tavoitteita.

ta. Yhteiset koulutukset myös auttaisivat tutustumaan muihin työntekijöihin ja niiden avulla voidaan asettaa yhteisiä tavoitteita.

*Ja sen takia niitä yhteisiä koulutuksia pitäis olla, että saatas kasvoja ja saatas ymmärrystä siitä toisen työstä. Tavata erilaisia, samaa työtä tekeviä.*

Toisten tunteminen lisää myös ymmärrystä siitä, että vaikka ihmiset tekevät samaa työtä, eivät kaikki ole samanlaisia. Erilaisuus tulee nähdä rikkautena, koska toisilta voidaan oppia paljon, varsinkin jos on erilaiset ajattelutavat.

### **Aito yhteistyö**

Yhteistyö haluttiin juurruttaa toimintamalliksi ja – tavaksi, jottei se jäisi näennäiseksi toiminnaksi. On eri asia tehdä näennäisesti yhteistyötä vaikka tunnin ajan, verrattuna koko organisaation kattavaan, laajaan ja syvälliseen yhteistyömalliin.

*Yhteiset seinät eivät vielä takaa yhteistyötä, vaan enemmän kyse on toimintamallista ja toimintatavasta.*

Verkostotyön nähtiin edistävän yhteistyötä. Verkostoilla tarkoitettiin verkostokoulutuksia ja yhteistyö- ja palveluverkostoja. Niiden toimivuus vaatii dialogia: oikeanlaisia asenteita, joustavuutta, kohtaamisia, luottamusta ja osaamista. Verkostot tuli ulottaa kaikkien työntekijöiden ulottuville, oli työntekijä sitten uusi tai vanha. Verkostotyötä tarvitaan niin nuorisotyöntekijöiden, koulujen, vapaaehtoisten, seurakunnan, järjestöjen kuin muiden kuntien kanssa. Näennäinen verkostotyö ei ole kannattavaa, vaan se haluttiin sisäistää toimintamalliksi ja haluttiin pohtia keinoja sen toteuttamiseksi. Esimerkiksi verkossa tapahtuva yhteistyö nousi aineistosta yhdeksi malliksi.

## Lopuksi

Aineiston analyysin perusteella voidaan siis todeta, että esimiesten näkökulmasta osallistavalla johtamisella voidaan vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen: työn järkevä suunnittelu, koko organisaation osallistaminen sekä toimijoiden tasa-arvoinen kohtelu asemasta ja työtehtävästä huolimatta edistävät yhteistyötä. Palveluiden sekä toisten työntekijöiden tunteminen helpottaa työntekoa. Esimiehen täytyy tuntea myös arjen työtä, jotta tehtävät ratkaisut olisivat käytännönläheisiä. Laeista, torjuvista asenteista, byrokratiasta ja kiireestä voi olla haittaa yhteistyölle, mutta olennaista on vuorovaikutus, avoimuus, keskustelu ja kuunteleminen sekä osaaminen.

Työntekijöiden näkökulmasta verkostotyöllä tarkoitettiin niin verkostokoulutuksia, kuin ylipäätään yhteistyötä. Verkostotyöllä haluttiin tuoda työntekijöitä lähemmäs toisistaan, vahvistaa osaamista, opetella tuntemaan palveluketjua sekä työkavereita. Palveluista haluttiin eheä, toimiva kokonaisuus johon yhteistyöllä voidaan vastata. Kunnista, kouluista, seurakunnasta ja järjestöistä toivottiin samanarvoisia yhteistyökumppaneita, jotta yhteistyön toimivuus ja nuorten palvelujen laatu saataisiin turvattua.

## 6. Yhteistyön edellytykset Rovaniemen kaupungin nuorisotyössä

Tässä kappaleessa vastaan tutkimukseni pääkysymyksen verraten analyysin tuloksia, teoriaa ja muiden tutkijoiden tuloksia. Pääkysymys siis oli:

”Mitkä ovat moniammatillisen yhteistyön edellytykset Rovaniemen kaupungin nuorisotyössä?”

Yläluokista syntyneet kategoriat olivat osallistava johtaminen sekä dialoginen verkostotyö. Osallistavaan johtamiseen liittyneitä käsitteitä olivat muun muassa vastuu, työilmapiiri, kumppanuus, osallisuus, lait, johtaminen, roolit, viestintä ja tieto. Dialoginen verkostotyö muodostui verkon, järjestötyön, arvojen, yhteistyökumppaneiden, byrokratian, resurssien, osaamisen, koulutuksen ja verkon käsitteistä.

Yhteistyö on laajalti tutkittu aihe. Kuitenkin tuntumani on, että enemmän on tutkimuksia siitä millaista yhteistyön tulisi olla, kuin siitä millaista se todellisuudessa arjen työssä on. Seikkulan & Arnkilin (esim. 2005) tutkimat ja kehittämät verkostodialogit ovat onnistuessaan lisänneet yhteistyötä, vuorovaikutusta ja osaamista. Niiden tarkoitus on kehittää kokonaisuutta vaikuttamalla ihmisten toimintaan ja moniongelmatilanteista pyritään selviämään yhdistämällä voimavaroja. Aineistoni perusteella verkostodialogit koettiin hyödyllisinä ja niitä kaivattiin tukemaan yhteistyötä ja osaamisen kehittämistä muun muassa siksi, koska niiden avulla voidaan jakaa osaamista, vastuita sekä selkeyttää roolijakoja. Moniongelmatilanteisiin tarvitaan myös sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Verkostodialogitutkimus käsitteli hoitotyön aluetta, mutta mielestäni asiaa voidaan ajatella niin, että ajatellaan nuorisotyöntekijöiden olevan hoitajia ja nuorten olevan potilaita eli soveltaa luontevasti myös nuorisotyön alalle.

Ideaalitalanne nuorisotyössä on kun liikkeelle lähdetään nuorten tarpeista. (Komonen ym. 2012, 8-11.) Tämä nousi esiin myös aineistosta: haluttiin kiinnittää



huomiota nuorten omiin voimavaroihin. Tutkimusten mukaan yhteiskunnan on mahdollistettava nuorten osallisuus ja osallistaminen. Osallisuus ei tarkoita pelkästään koulun tai työhön osallistumista, vaan koko yhteiskuntaan. Osallisuutta ei voi olla ilman osallistavaa yhteiskuntaa.

Dialogissa pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja kehittämään yhdessä ajattelun taitoa. (Bohm 1996, 6-7; Isaacs 1999, 28–30.) Nuorten syrjäytymistä ehkäiseviä poikkihallinnollisia ryhmiä koskeva tutkimus osoittaa niiden olevan joko toimivia tai toimimattomia. Ryhmän toiminnan onnistumisen kannalta olennaisia ovat yhteiset tavoitteet sekä kyky yhteistoimintaan. (Määttä 2007, 13–36.) Aineistossani korostui yhteisten tavoitteiden lisäksi työntekijöiden oma aktiivisuus, aloitteellisuus sekä myönteiset asenteet yhteistyötä edistävänä tekijänä. Voidaan siis todeta, että dialogisuus lisää yhteistyötä ja tekee siitä syvällisempää.

Dialogissa on olennaista, että ryhmän on pysyttävä yhdessä ajallisesti kauan, jotta dialogi ehtii muodostua. (Bohm 1996, 18–24.) Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tutkimusten mukaan dialogi edistää työn mielekkyyttä ja hyvinvointia, mutta työ on kuitenkin kiireistä, eikä aikaa kehittämistyölle arjen rutiinien ohella ole. Siksi tarvitaan pitkäjänteisyyttä, ja dialogin avulla henkilöstö määrittää ja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. (Jääskeläinen 2009, 45.) Tutkimusaineistoni analyysissä ilmenee samansuuntaisia seikkoja: yhteistyöstä kaivattiin syvällistä koko organisaation kattavaa ajattelumallia, ei vain pinnallista silloin tällöin tapahtuvaa toimintaa. Muissa tutkimuksissa ei nostettu esille arvoja, mitkä taas nousivat omasta aineistostani tärkeinä tekijöinä yhteistyötä ajatellen.

Osallistava johtaminen lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota työyhteisössä. Päättöksentekoprosessit tehdään yhteisiksi, jolloin vastuita on helpompi jakaa. Tutkimus kuntaorganisaatioiden muutoksesta ja osallistamisesta (Huuhtanen 2009) osoittaa osallistamisen olevan tärkeää, jotta henkilöstö sopeutuisi tapahtuviin muutoksiin paremmin ja kehittäisi työskentelytapoja. Tunne, että on pystynyt osallistumaan muutokseen, tekee siitä mielekkäämmän. Aineistossani dialogia ja osallistavaa ei ajateltu niinkään erityisesti muutoksen näkökulmasta, vaan

ylipäättään organisaation juurrutettavana syvällisenä ajattelumallina ja toimintatapana. Toki muutosta tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, mutta se ei ole ainoa tilanne, jolloin osallisuutta ja dialogia tarvitaan.

Vehviläinen (2002) puhuu asiakkaista: moniammatillisen yhteistyön suurin hyöty on palvelujärjestelmän yhtenäisyys, eikä asiakasta pallotella sektorilta toiselle. Vaarana on silloin asiakkaan jääminen sektorien välille ja vaille palvelua. Tutkimustulosteni perusteella nostaisin myös koko organisaation saavan hyödyn yhteistyöstä, niin esimiesten kuin työntekijöidenkin. Osallistavan johtamisen avulla työ helpottuu, kun vastuuta jaetaan ja kaikki saavat osallistua heitä koskeviin asioihin ja päätöksentekoon.

Dialogisessa ajattelussa organisaatiossa ihmisiä ei tule kohdella objekteina, vaan olennaista on aktiivisesti tuoda kaikkien ajatuksia tasavertaisesti esille. (Bohm 1999, 88–89.) Tärkeää on myös kuuntelu, kunnioittaminen ja suoraan puhuminen. (Isaacs 1999.) Julkishallinnossa yhteistyön esteenä voivat olla ylhäältä alaspäin johtaminen, byrokratia ja lait sekä poliittiset linjaukset. (Eriksson 2010, 181–186.) Tätä tukee myös aineistostani esille nousseet asiat: lakien ja ohjeiden säätämisessä tulisi kuunnella työntekijöitä ja nuoria, koska silloin ne vastaisivat arjen työtä ja nuorten tarpeita, eivätkä olisi niin irrallisia. Ei myöskään haluttu, että asioita piiloteltaisiin, vaan kaivattiin suoraan puhumista. Se tukee myös osallistavan johtamisen periaatetta tiedon jakamisesta, joka vaatii luottamusta. Se on tavoitteellista toimintaa, tiedon jakamista sekä kuuntelua kaikilla organisaation tasoilla.

Aineistosta nousi esille, että yhteistyötä voi estää muutosvastarinta. Uusien asioiden ja muutosten edessä voi tuntua helpommalta vaihtoehdolta pysytellä tutussa ja turvallisessa toimintamallissa. Isaacs (1999) kirjoittaa, että dialogissa pyritään pääsemään muutosvastarinnasta yli. Muutosvastarinta tai puolustautumisreaktio syntyy, kun käyttäydytään vanhojen muistissa olevien mallien mukaisesti. Dialogissa pyritään rakentamaan käyttäytymiseen ja toisten mielipiteiden kunnioittamiseen ja huomioimiseen. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnos-

sa, eivät uudet asiat ja muutokset tunnu enää välttämättä niin pelottavilta, vaan kokemus muutoksessa mukana olemisesta helpottaa uusien asioiden vastaanottamista.

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää osallistavaa johtamista ja dialogisuutta ollakseen hyödyllistä. Tarvitaan pitkäjänteistä työtä sekä oikeanlaisia asenteita jokaiselle organisaation tasolle. Dialogisuus ja osallistava johtaminen eivät ole vain jotain kerran kuukaudessa tapahtuvaa, vaan ne tulisi juurruttaa organisaation kulttuuriin ja saada kaikki ymmärtämään mistä on kyse. Tavoitteista tulee myös tehdä yhteisiä, jotta niihin sitoutuisivat kaikki.

Voidaan siis päätellä, että Rovaniemen kaupungilla yhteistyö, dialogi, dialoginen verkostotyö, osallisuus ja osallistava johtaminen tulee olla koko organisaation laajuinen, sen kaikki tasot kattava jatkuva ajattelu- ja toimintamalli, jotta ne olisivat toimivia ja siitä saataisiin laajin hyöty.

## 7. Pohdinta

Olen tyytyväinen käyttämiini menetelmiin. Sisällönanalyysi oli vaativa, mutta palkitseva menetelmä laajan aineiston analysoinnissa. Valmis aineisto toisaalta helpotti tutkimuksen tekoa, mutta siinä oli haasteensa. Ilmauksista ei aina selvinnyt esimerkiksi sitä, onko yhteistyöstä sanottu asia olemassa oleva fakta, vai toive. Myöskään ei selvinnyt puhujan taustaa, oliko kyseessä esimies vai työntekijä. Nämä asiat voivat hieman vähentää tutkimuksen luotettavuutta.

Toisaalta koin aineiston haasteiden lisäksi siinä olevan myös rikkauksia, kun sain selville monipuolisesti ja laajasti miten yhteistyö ilmenee. Puhujan taustan ollessa epäselvä minun ei tarvinnut olla huolissani tutkittavien anonymiteetistä. Tutkimuksen edetessä mielessäni myös pyöri ajatus siitä, että vaikka julkishallinnon tulisi olla läpinäkyvä ja kaikille avoin, en kuitenkaan olisi halunnut tuoda julki esimerkiksi yksittäisten kaupungin toimialojen johtamisen ongelmia, koska ihmiset olisivat siinä tapauksessa helposti tunnistettavissa.

Koska kuntien julkishallintoja ohjataan valtion suunnalta, voidaan ajatella julkishallintojen olevan melko samanlaisia. En silti voi yleistää tutkimustuloksiani koskemaan koko Suomea, koska Rovaniemi on kooltaan ja erityisesti sijainniltaan erilainen verrattuna esimerkiksi Etelä-Suomen kaupunkeihin. Nuorisotyön kannalta tuloksia voisi yleistää laajemmin kuin hallintoa koskevia tuloksia, koska nuorisotyö on valtakunnallisempaa toimintaa.

Oma tutkijan roolini oli neutraali. En usko harjoittelijan roolin vaikuttaneen tutkimuksen kulkuun, koska harjoittelujakso oli lyhyt, kaksi kuukautta. En myöskään alussa tiennyt, mitä tulisin tutkimaan. Tulin tutuksi tutkimusaineiston kanssa, koska työtehtäviini kuului esimerkiksi aineiston litterointi ja dokumentointi.

Jatkossa voisi tutkia erityisesti sitä, mitä esimiehet ja työntekijät ajattelevat dialogisesta verkostotyöstä sekä osallistavasta johtamisesta, eroavatko heidän

näkemyksensä toisistaan. Tässä tutkimuksessa olisin voinut saada yksityiskoh-  
taisempaa tietoa, jos olisin tehnyt erillisiä haastatteluja olemassa olevan aineis-  
ton lisäksi. En kuitenkaan sen kokenut olevan tarpeellista, koska sain tarpeeksi  
tietoa tälläkin tavalla.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut Hyvien tieteellisten käytäntöjen  
ohjeet vuonna 2012. Sovelsin niitä niiltä osin, mikä on pro gradu tutkimuksessa  
merkityksellistä. Ohjeiden mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotet-  
tava, jos ollaan rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja tutkimusta tehdessä sekä  
arvioinnissa. Tutkijan tulee myös noudattaa tieteellisen tietoon liittyvää avoi-  
muutta ja vastuullisuutta. Muiden tutkimuksia tulee myös kunnioittaa ja arvos-  
taa omassa tutkimuksessa ja tuloksia julkistaessa. Tutkimus tulee suunnitella,  
toteuttaa, raportoida sekä tallentaa aineistot tieteelliselle tiedolle annettujen  
vaatimusten mukaisesti. Tutkimuslupien tulee myös olla kunnossa. (Hyvä tie-  
teellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen ohjeet Suomessa 2012, 6-7.)

Clarkeburn & Mustajoki (2007, 32) kirjoittavat tutkijan etiikasta ja siitä, että  
päätöksentekijän on otettava oma asemansa huomioon. Päätöksiä tekee  
aina ihminen jolla on oma historia ja tavoitteensa ja siksi tulisikin pohtia  
vaikuttimien, kokemusten ja arvojen vaikutusta päätöksentekoon. Huomiota  
tulisi myös kiinnittää tutkijan psykologisiin taipumuksiin: hän kokee tarvetta  
kuulua joukkoon, minkä lisäksi häntä ohjaa halu pitäytyä olemassa olevissa  
uskomuksissa ja ajatusmalleissa. Informaatiota myös prosessoidaan riippuen  
siitä, mistä se on peräisin. Koen, että minulla ei ollut vaikeuksia oman tutki-  
jan asemani suhteen: aihepiiri ja tutkimukseen osallistujat eivät olleet minulle  
aiemmin tuttuja ja harjoittelujaksoni hankkeessa kesti vain kaksi kuukautta,  
jolloin kovin tiiviitä suhteita suureen tutkittavien joukkoon ei ehtinyt syntyä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää validiteetin ja reliabiliteetin pohtiminen.  
Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä on lu-  
vattu ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Niiden lisäksi  
tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos tarkastelee omaa sitoutumistaan tutki-

muksessa sekä pohtii aineistonkeruuvaiheessa, mitä menetelmiä käyttää, ketä haastattelee, mikä on sopiva joukko ja niin edelleen. Jos tutkimuksella on tiedonantajia, kannattaa miettiä miksi juuri heidät valittiin. Tutkimuksen kestolla on myös vaikutusta eettisyyteen. Ylipäänsä tutkijan kannattaa tehdä aineiston keruu, analysointi ja raportointi mahdollisimman läpinäkyviksi, jotta lukijan ei tarvitse arvailla miten tuloksiin on päästy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–141.) Olen tehnyt tutkimusta pitäen mielessä nämä tutkimuksen teon eettiset ohjeet, mikä lisää tutkimukseni luotettavuutta.

Aineiston analyysin tulokset osittain kulkivat samassa linjassa muiden tutkimusten kanssa, mutta analyysin perusteella sain kattavan kuvan yhteistyön edellytyksistä, kun muissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä yhteen osa-alueeseen ajattelematta sen tarkemmin koko palveluprosessia poliitikkojen valinnoista palvelujen käyttäjien eli nuorten kokemuksiin saakka. Dialogisuus ja osallistaminen voidaan jossain määrin nähdä arvoiksi. Kun ne sisäistää, ymmärtää ja ne vaikuttavat toimintaan, sujuu yhteistyökin.

Johdannossa esitin kysymyksen siitä, mitkä tekijät kehittävät ja mitkä estävät yhteistyötä niin joukkueurheilussa kuin työelämässäkin. Tutkimukseni tuloksia voi soveltaa molempiin. Olennaista on tasavertaisuus, muiden kuunteleminen ja ennen kaikkea ymmärtäminen sekä yhteiset tavoitteet. Estäviä tekijöitä voivat olla yhteistyöhön negatiivisesti vaikuttavat asenteet, kiire, byrokratia ja uusien ihmisten tuleminen mukaan. Suunnittelulla voidaan vastata useimpiin haasteisiin. Yhteistyön avulla saadaan kaikki mukaan toimintaan ja varmistetaan yhteistyön sujuvuus, ettei kukaan jää ulkopuolelle, oli kyse sitten nuorista, työntekijöistä tai joukkuekavereista.

## Lähteet

Aira, A-L. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Andersson, J. 2008. Vammala. Lasten ja nuorten kunta. Lasten ja nuorten osallisuus päätöksenteossa. Teoksessa A. Gretschel & T. Kiilakoski (toim.) Lasten ja nuorten kunta. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 77. 158–173

Arnkil, T.E., Eriksson, E., Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus raportteja 253. Helsinki: Stakes

Autio, P. 2006. Dialogisuus ja vallankäyttö hoitokokouksissa. *Psykologia* 41 (3). 196–204

Bohm, D. 1996. *On Dialogue*. London; New Work: Routledge

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino  
Eriksson, K. 2010. Verkostollisen hallinnoinnin jännitteet. *Hallinnon tutkimus* 29 (3). 181–194

Gretschel, A. 2011. Nuorisotalo mahdollistavana lähiyhteisönä. Nuorten näkökulma. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus, julkaisu 3/2011 & Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisu 41.

Gretschel, A. 2002. Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Hanhivaara, P. 2006. Maailmaa syleilevä osallisuus. Osallisuuden suhde kouluun. Nuorisotutkimus 24 (3). 29–38 Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2000. Dialogi. Avain innovatiivisuuteen. Porvoo; Helsinki: WSOY

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum

Himberg, L. 1996. Opettaja ja työyhteisö. Porvoo: WSOY

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä

[http://www.tem.fi/nuorisotakuu/mika\\_nuorisotakuu](http://www.tem.fi/nuorisotakuu/mika_nuorisotakuu). Luettu 8.8.2013

<http://www.tem.fi/Yhteiskuntatakuu>. Luettu 8.8.2013

Huhtanen, P., Järvenpää, P., Tuomivaara, S., Kähkönen, L. & Hannonen, H. 2009. Kuntaorganisaatiot muutoksessa. Tilaaja-tuottaja-toimintatapojen käyttöönotto ja vaikutukset. Työsuojelurahaston hanke nro 107093. Työterveyslaitos

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavilla www muodossa [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 24.9.2013

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari

Isoherranen, K. 2008. Yhteistyön uusi haaste. Moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen. Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 26–48



Jääskeläinen, T. 2009. Henkilöstöjohtamisella hyvinvointia kuntatyöhön. Kuntalehti 6/2009. 44–45

Kiilakoski, T. 2008. Johdanto. Lapset ja nuoret kuntalaisia. Teoksessa A. Gretschel & T. Kiilakoski (toim.) Lasten ja nuorten kunta. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 77. 8-23

Kolkka, M., Mantela, J., Holopainen, A., Louhela, J., Packalén, L. & Kaisvuori, T. 2009. Yhteiskunnallinen osaaminen. Haaste ja tehtävä. Helsinki: Kirjapaja

Komonen, K., Suurpää, L., Söderlund & M. 2012. Johdanto. Kehittämisen arvo ja itseisarvo. Teoksessa K. Komonen, L. Suurpää & M. Söderlund (toim.) Kehittävää nuorisotyötä. Helsinki : Nuorisotutkimusverkosto. 7-20

Laine, M., Babmer, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus 9-38

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehitysohjelma 2012–2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2012:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Lichtman, M. 2006. Qualitative research in education. A user's guide. Thousand Oaks: Sage

Miles, M. & Huberman, A. 1984. Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto

Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto. Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252

Niemi, H. 2012. Elivoimaa alueelle. Lapin lapsi- ja nuorisopoliittinen kehittämissuunnitelma 2015. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Nuorisolaki 72/2006. Saatavilla [www-](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072) muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072>. Luettu 8.8.2013

Nuorten yhteiskuntatakuu 2012. TEM raportteja 8/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Pakaste. Pohjoisen alueen Kaste. Raportti 1.3.2009–30.10.2011. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, 155–187

Pönkkö, M-L. & Tervonen-Rossi, R. 2009. Moniammatillinen yhteistyö lapsen ja nuoren kasvun tukemisessa. Teoksessa A-L. Lämsä (toim.) Mun on paha olla. Näkökulmia lasten ja nuorten psyykkiseen hyvinvointiin. Juva: WS Bookwell. 145–157

Rekola, L. 2008. Sosiaali- ja terveystalouden tuottamiseen vaikuttavia kehityssuuntia. Teoksessa K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen. Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 9-17

Rovaniemen kaupungin lapsi- ja nuorisopoliittinen kehittämissuunnitelma vuoteen 2015. Rovaniemen kaupunki. 2012. Talousarvio 2012 ja taloussuunnitelma 2013-2015.

Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi

STM 2012:1. Sosiaali- ja terveysministeriön kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysministeriö

STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa työhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

Stoker, 2006. Public value management. A new narrative for networked governance. *The American Review of Public Administration* 36 (1). 41-57

Sørensen, E. & Torfing, J. 2005. Network governance and post-liberal democracy. *Administrative Theory & Praxis* 27 (2). 197-237

Taipale, M.E. 2008. Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 1:2008. 51–54

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi  
Yin, 2003. Case study research. Design and methods. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications

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

Viitanen, R. 2012. Nuorisoalan ehkäisevän päihdetyön kehittäminen. Kokeimuksia Preventiimi- yhteistyöverkostosta. Teoksessa K. Komonen, L. Suurpää & M. Söderlund (toim.) *Kehittyvä nuorisotyö*. Helsinki : Nuorisotutkimusverkosto. 284–298

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava. 54-65