

Pia Sirén

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ MONIAMMATILLISESSA ANKKURI-TOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019
Ohjaajat: Anna Heikkinen
ja Johanna Kujala

TIIVISTELMÄ

Pia Sirén: Sidosryhmäyhteistyö moniammatillisessa Ankkuri-toinnassa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Vastuullinen liiketoiminta
Huhtikuu 2019

Tässä tutkielmassa tarkastellaan moniammatillista Ankkuri-sidosryhmäyhteistyötä vertailemalla jo vakiintuneen ja vasta aloittelevan Ankkuri-tiimin toimintaa. Ankkuri-sidosryhmäyhteistyö perustuu moniammatilliseen sidosryhmäyhteistyömalliin, jonka tarkoituksena on tukea hyvinvointia ja ennaltaehkäistä rikollista käyttäytymistä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioita ovat Helsingin poliisilaitos ja Espoon pääpoliisiasema Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella. Tutkimuksen tavoitteena on löytää teoriakatsaukseen ja haastattelututkimukseen perustuen hyviä toimintamalleja moniammatillisen sidosryhmätoiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tuodaan esiin tarve arvioida käytännön moniammatillista yhteistoimintaa ja sen vaikuttavuutta.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Teoreettisessa osiossa tarkastellaan sidosryhmäyhteistyötä, moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä ja sektorien välistä yhteistyötä käsittelevää tutkimusta. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta tunnistetaan sidosryhmäyhteistyössä seuraavat ulottuvuudet: yhteistyö ja vuorovaikutus, tavoitteet ja motiivit sekä haasteet ja mahdollisuudet. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja ja empiirinen haastatteluaineisto on analysoitu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksissa huomioidaan erityisesti tavoitteellisen Ankkuriyhteistyön toimintamalli. Yhteinen visio ja selkeät yhdessä sovitut tavoitteet ovat keskeinen lähtökohta motivoivaan yhteistyöhön. Merkittäväksi haasteeksi koettiin tiedonvaihto, jonka toteutumista luottamuksen ja lainsäädännön puutteet vaikeuttavat. Taustaorganisaatioiden ja esimiesten antama tuki nähtiin toimijoiden välisen luottamuksen ohella edellytykseksi Ankkuri-moniviranomaisyhteistyössä onnistumiselle. Perusteiltaan kunnossa olevalla ja toimivalla moniammatillisella yhteistyöllä koettiin olevan paljon vaikutusmahdollisuuksia rikollisen käyttäytymisen ennaltaehkäisemiseksi.

Tämän tutkimuksen yhteenvedona esitetään kolme johtopäätöstä. Ensinnäkin moniammatillisten sidosryhmien pitää olla motivoituneita toimimaan yhteistyössä ja tavoittelemaan yhdessä sovittuja päämääriä. Toimintamallien selkeät rakenteet mahdollistavat moniammatillisen yhteistyön tavoitteellisen toteuttamisen. Toiseksi Ankkuri-toiminta tarvitsee onnistuakseen vahvan taustatuen, jonka pohjalle moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä voidaan turvallisesti rakentaa. Kolmanneksi tiedonvaihto on tiukasti sidoksissa toimiviin rakenteisiin ja erityisesti toimijoiden väliseen luottamukseen. Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset ovat pääosin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimus on vahvistanut sen, että toimiva monisidosryhmäyhteistyö rakentuu tiettyjen peruselementtien varaan myös julkisen puolen organisaatioiden välisessä sidosryhmäyhteistyössä. Käytännössä tutkimuksesta on hyötyä moniammatillisen viranomaisyhteistyön kehittämisessä niin, että sen avulla voidaan löytää keinoja saavuttaa merkittäviä yksilöllisiä ja yhteiskunnallisia tavoitteita. Jatkotutkimusta ehdotetaan laajennettavaksi koskemaan toissijaisia sidosryhmiä, mikä ei pro gradu -tutkielman puitteissa ollut mahdollista. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella Ankkuri-mallin ja tämän tutkimuksen tulosten soveltuvuutta myös muihin monisidosryhmäyhteistyötapauksiin.

Avainsanat: monisidosryhmäyhteistyö, sektorien välinen yhteistyö, moniammatillinen sidosryhmäyhteistyö, laadullinen tutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealue ja tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3	Keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimuksen eteneminen ja tutkielman rakenne	11
2	MONISIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ	13
2.1	Sidosryhmäteoriasta monisidosryhmäyhteistyyöhön	13
2.2	Sidosryhmäyhteistyyön motiivit ja tavoitteet.....	18
2.3	Sidosryhmäyhteistyyön toteuttaminen.....	20
2.4	Sidosryhmäyhteistyyön haasteet	25
2.5	Sidosryhmäyhteistyyön mahdollisuudet	27
2.6	Teorian yhteenveto	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.1	Laadullinen tutkimus	31
3.2	Ankkuri-monisidosryhmäyhteistyyö	32
3.2.1	Monisidosryhmäyhteistyyön osapuolet.....	32
3.2.2	Tapausorganisaatioiden valinta	34
3.2.3	Tapausorganisaatiot	35
3.3	Aineiston keruu	36
3.4	Aineiston analyysi	40
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
4.1	Yhteistoiminnan toteutus	42
4.1.1	Helsinki	42
4.1.2	Espoo	49
4.2	Tavoitteet ja motiivit.....	58
4.2.1	Helsinki	58
4.2.2	Espoo	59
4.3	Haasteet.....	61
4.3.1	Helsinki	61
4.3.2	Espoo	62
4.4	Mahdollisuudet	64
4.4.1	Helsinki	64
4.4.2	Espoo	64
4.5	Tulosten yhteenveto.....	65

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.1	Tieteellinen kontribuutio	71
5.2	Käytännön merkitys	77
5.3	Tutkimuksen arviointi	78
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	80
	LÄHTEET	82
	LIITE 1 Teemahaastattelurunko	87
TAULUKOT		
	Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset teoreettiset havainnot	29
	Taulukko 2. Haastattelun teemat	37
	Taulukko 3. Haastatteluaineiston tiedot	39
	Taulukko 4. Esimerkki aineiston teemoittelusta	41
	Taulukko 5. Tutkimuksen keskeiset tulokset	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Monisidosryhmäyhteistyö tarkoittaa toimintaa, jossa eri alojen ammatillista osaamista tuodaan yhteen sidosryhmäyhteistyön keinoin. Tähän liittyen moniammatillinen sidosryhmäyhteistyö on ajankohtainen toimintatapa pyrittäessä vaikuttamaan yhteiskunnassamme yleistuviin ongelmiin ja ilmiöihin, kuten nuorisorikollisuuteen ja lähisuhdeväkivaltaan. Monisidosryhmäyhteistyössä toimiminen ja toiminnan johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa, vaan siinä onnistuminen vaatii tietoa, taitoa ja halukkuutta koko yhteistoimintaryhmältä sekä erityistä osaamista moniammatillista sidosryhmää johtavalta henkilöltä (Hall, 2005; Kvarnström, 2008).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä Ankkuri-toiminnassa. Ankkuri-toiminta on suomalainen moniammatillisen viranomaisyhteistyön malli, jonka avulla voidaan vaikuttaa muun muassa väkivaltarikollisuuden ennaltaehkäisemiseksi. Poliisivetoista Ankkuri-mallia on pääasiassa käytetty lähisuhde- ja perheväkivaltaan puuttumiseen, mutta myös väkivaltaisen radikalisoitumisen ehkäiseminen on tarkoitus lisätä Ankkurin tavoitevalikoimaan. Vastaavia monisidosryhmäyhteistyön malleja on tutkittu ja toteutettu muissakin Pohjoismaissa. Esimerkiksi Tanskassa on Social-, Børne- og Integrationsministeriet vuonna 2014 julkaissut raportin, jossa arvioidaan monisidosryhmäyhteistyön hyödyntämistä ekstremismin ja radikalisoitumisen ehkäisemisessä. Ruotsissa taas vuonna 2017 julkaistussa Förvaltningshögskolanin tutkimusraportissa tarkastellaan väkivaltaisen ekstremismin ehkäisemiseen tähtäävää julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välistä yhteistyötä. Näissä pohjoismaisissa yhteistoimintamalleissa toimijat pyrkivät paikallisella yhteistyöllä saumattomasti ja toinen toistaan tukien tarjoamaan nuorille oikea-aikaista tukea ennaltaehkäisevästi. (Sisäministeriö, 2018.)

Poliisin ennaltaestävä toiminta perustuu laaja-alaisesti sidosryhmäyhteistyöhön. Tästä on esimerkkinä 2000-luvun alussa Espoossa aloitettu Jouko-menettely, jonka keinoin nuoria rikoksentekejiä pyritään varhaisessa vaiheessa saattamaan takaisin kaidalle polulle (Launiainen, 2018). Myös sote-uudistuksen suunnitelmissa painotetaan palvelujen

ennalta ehkäisevää vaikutusta (Valtioneuvosto, 2018). Sosiaalihuoltolaki 41 § (Finlex) kannustaa palvelukokonaisuuden tavoitteiden kannalta monialaiseen yhteistyöhön. Vaikka poliisilla on organisaationa aikaisempaa sidosryhmäyhteistyökokemusta, uusi tutkimustieto on tarpeen moniammatillisen sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi. Nuorisorikollisuuden kompleksinen luonne taas edellyttää kokonaisuuden huomioivaa lähestymistapaa asian käsittelyyn. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on saattaa useita eri sektoreilla toimivia organisaatioita yhteen ja pyrkiä löytämään kokonaisvaltaisia menettelytapoja sekä yksilötason että yhteiskunnallisten muutosten aikaan saamiseksi. (Sugimoto-Matsuda & Braun, 2014.) Sidoryhmäyhteistyötä koskeva tutkimustieto on yleensä johdettu liike-elämästä, mutta tiimityössä vaikuttavien lainalaisuuksien vuoksi sitä voidaan soveltaa myös yhteiskunnan muissa ryhmäkonteksteissa (Fassin, Deprez, van den Abeale & Heene, 2017).

Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidoryhmäteoriaan (Freeman, 1984), jonka käytännön sovelluksia on tarkasteltu sidoryhmäkirjallisuudessa laajalti. Freemanin (1984, 46) määritelmän mukaan sidoryhmä tarkoittaa yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa toistensa toimintaan. Froomanin (1999, 191) mukaan sidoryhmäteorian keskeinen tarkoitus on mahdollistaa sidoryhmien ymmärtäminen ja niiden strateginen johtaminen. Roloff (2008) puolestaan esittää, että monisidosryhmäyhteistyön tavoitteena on löytää ratkaisu kaikkia yhteistyöhön osallistuvia sidoryhmiä koskevaan kysymykseen tai ongelmaan. Roloff (2008, 233) katsoo, että sidoryhmäjohtamisen suhteen ei ole olemassa yhtä ainoa standardin mukaista menettelytapaa. Useiden tutkimusten mukaan arvoinen sidoryhmäsuhteissa tapahtuu yhteistoiminnan ja verkostoissa vaikuttamisen avulla. Tavoitteissa onnistuminen vaatii monipuolisia taitoja ja erilaisten näkökulmien huomioon ottamista (Myllykangas, Kujala & Lehtimäki, 2011; Fassin ym., 2017; Kujala & Sachs, 2018; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017).

Monisidosryhmäverkostojen toimintaa inspiroi joku monitahoinen asia tai ongelma, jota ne eivät pysty yksin ratkaisemaan ja jonka sivuuttaminen voi johtaa tulevaisuudessa konflikteihin (Roloff, 2008; Rühli, Sachs, Schmitt & Schneider, 2017). Frooman (1999, 193) katsookin, että sidoryhmäsuhteissa on kysymys erilaisista intresseistä johtuvien konfliktien johtamisesta. Monimutkaisten asioiden käsittelyyn ehdotetaan mieluummin ongelmakeskeistä lähestymistapaa yrityskeskeisen sijasta (Rühli ym., 2017; Frooman, 2010; Roloff, 2008; Rowley, 1997). Toisten mielipiteitä kuuntelemalla ja ongelman

tulkintaa ymmärtämällä osallistujille hahmottuu asian monimutkaisuus ja he oppivat näkemään aikaisemmin epäselviksi jääneitä riippuvuussuhteita ja oppimaan niistä (Roloff, 2008, 239).

Tutkimuskirjallisuuden mukaan strategista sidosryhmää johdettaessa tulee ottaa huomioon intressien tasapainoinen johtaminen. Toimintaa ennakoimalla voidaan välttää konflikteja ja tukea yrityksen menestymistä. (Freeman, 1984; Frooman, 1999.) Sidoryhmien eri strategioiden ymmärtäminen parantaa myös sidoryhmäsuhteiden toimivuutta ja helpottaa sidoryhmäyhteistyöhön sitouttamista. Sidoryhmät tukevat toisiaan silloin, kun niillä on yhteneväiset intressit. (Hall, 2005; Frooman, 1999; Rondinelli ym., 2003; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017.) Molemminpuolisen hyödyn saavuttaminen on sidoryhmäyhteistyön osapuolille tärkeää ja osapuolien on oltava sitoutuneita tavoitteisiin ja koettava yhteistyö vaivan arvoiseksi (Gonzales Porras, Heikkinen & Kujala, 2018; Rondinelli ym., 2003). Tästä johtuen myös Ankkuri-toiminnassa sidoryhmien välisten yhteisten intressien löytäminen ja tavoitteiden selkiyttäminen on perusteltua.

Moniammatillisissa tiimeissä erilaiset työkuultuurit ja ammatti-identiteetit aiheuttavat todellisia haasteita ammattiryhmien väliselle yhteistyölle ja suhteessa ympäröivään organisaatioon. Riski tiimin sisäisille konflikteille on suuri, mikäli niitä ei päästä ratkaisemaan nopeasti. (Hall, 2005, 192; Kvarnström, 2008, 191.) Moniammatillisessa käytännön yhteistyössä vaaditaan kykyä hallita tiimiprosesseja ja johtaa yksilöllisiä ammatti-identiteettejä. Vaikeiden tilanteiden johtaminen ja hallitseminen luo samalla myös moniammatillisia oppimistilanteita, joissa monien itsestään selvinä pidettyjen asioiden ja ilmiöiden voidaan havaita olevan ongelman ydin. Toisten mielipiteiden kuunteleminen ja yhdessä ongelmien selvittäminen auttaa asioiden riippuvuussuhteiden ymmärtämisessä (Roloff, 2008, 239). Erytisen tärkeää on, että kaikki yhteistyökumppanit osoittavat halukkuutta oppia toistensa kulttuurista ja toiminnasta (Rondinelli ym., 2003; Kvarnström, 2008).

Tähän tutkimukseen liittyvää sidoryhmäyhteistyökirjallisuutta on runsaasti, mutta Ankkuri-toiminnan kehittämisen tueksi tarvitaan teoriaan pohjautuvaa tutkimusta käytännön moniammatillisesta viranomaisyhteistoiminnasta ja sen toteutuksesta. Ankkurimoniviranomaismalli aiotaan laajentaa kattamaan koko maata (Sisäministeriö, 2018) ja se, miten Ankkuri-sidoryhmäyhteistyötä on tähän mennessä toteutettu, auttaa tuomaan

esiin hyviä yhteistoimintakäytäntöjä. Lisäksi kaivataan lisää empiiristä tutkimusta siitä, miten sidosryhmäteoriaa sovelletaan käytäntöön (Freeman ym., 2017). Tämän tutkimuksen avulla pyritään omalta osaltaan vastaamaan kyseisiin tarpeisiin ja tuottamaan uutta aihetta palvelevaa tietoa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään keinoja, joiden avulla moniammatillista Ankkuri-sidosryhmäyhteistyötä voidaan tavoitteellisesti ja tuloksellisesti toteuttaa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta vertailemalla jo vakiintunutta Ankkuri-yhteistyötä ja vasta käynnisteltävää Ankkuri-yhteistyötä keskenään sekä tutkimalla näiden käytännön toteutuksia haastattelututkimuksen avulla kahdessa kohdeorganisaatiossa. Moniammatillisen sidosryhmäyhteistyön haasteisiin ja vaikeuksiin pyritään löytämään ratkaisuja sidosryhmätutkimuksen sekä moniammatillista ja sektoreiden välistä yhteistyötä koskevan tutkimustiedon avulla.

Käynnisteltävän Ankkuri-toiminnan kannalta on olennaista pyrkiä tunnistamaan toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät. Tärkeää on myös tietää Ankkuri-toiminnan tavoitteet eri sidosryhmien näkökulmasta, miten ne pitäisi integroida ja pyrkiä käytännön yhteistyössä saavuttamaan. Tarkoituksena on sidosryhmien ja sektoreiden välistä yhteistyötä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen nojautuen löytää toimivia sidosryhmäyhteistyön keinoja, joiden avulla yhteisiin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Haastattelututkimuksen avulla pyritään ensisijaisesti löytämään vastaus seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Miten moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä voidaan toteuttaa onnistuneesti?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien kolmen alatutkimuskysymyksen avulla:

1. Minkälainen organisoituminen ja toimintamallit liittyvät Ankkurimoniviranomaisyhteistyöhön?

2. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia on Ankkuri-moniviranomaisyhteistyöllä?
3. Minkälaiset tekijät ovat olennaisia moniviranomaisyhteistyön onnistumisen kannalta?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastataan empiirisessä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella. Ensin pyritään selvittämään niitä Ankkuri-toiminnan malleja ja organisoinnin rakenteita, joihin moniviranomaisyhteistyö perustuu. Tämän jälkeen pyritään tutkimusmateriaalia analysoimalla tunnistamaan haasteita ja mahdollisuuksia kummankin Ankkuri-tiimin näkökulmasta. Analyysin avulla pyritään muodostamaan käsityksiä, mitkä ovat olennaisia tekijöitä moniammatillisen viranomaisyhteistyön onnistumisen kannalta.

Tutkimus rajataan raportin teoreettiseen viitekehykseen sidotusti koskemaan tavoitteellista monisidosryhmäyhteistyötä ja sen käytännön haasteita ja mahdollisuuksia. Tutkimuskohteena on moniammatillinen Ankkuri-yhteistyö, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muissa vastaavissa yhteistyökonteksteissa. Tutkimuskohteeksi on valittu kaksi kohdeorganisaatiota, joista Helsingin poliisilaitoksella Ankkuri-toimintaa on toteutettu jo seitsemän vuoden ajan. Espoon pääpoliisiasemalla Ankkuri-toimintaa tässä tarkoitetulla konseptilla on aloitettu vasta syksystä 2018 alkaen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään ja vertailemaan kahden eri vaiheessa olevan moniviranomaisyhteistyön käytäntöjä ja luomaan tutkimuksen tulosten pohjalta tiekartta aloittavan Ankkuri-toiminnan tueksi.

Empiirisen tutkimusaineiston katsomalla olevan riittävä tutkimuskysymyksiin vastauksen saamiseksi. Olen tutkimukseni toteutuksessa pyrkinyt tarkkarajaisuuteen ja täsmällisyyteen, vaikka kvalitatiivinen tutkimus edellyttääkin joustavuutta tutkimusongelman asetelussa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 81). Tutkimuksen rajaus on otettu huomioon myös aiheenvalinnassa, jotta tutkimusraportti olisi aineisto- ja sivumäärältään annettujen ohjeistuksen mukainen. Aiheen rajaamisen apuna olen käyttänyt lisäksi ennakoivaa haastattelua. Tutkimusaiheeksi on syytä valita mieluummin kapea ja tarkkarajainen ilmiö, johon voidaan tutkimuksen puitteissa syvällisesti perehtyä. Vaikka tutkimuksen edetessä nousee esiin uusia kiinnostavia asioita, ei niitä kaikkia voida käsiteltävän aiheen yhteydessä tutkia ja raportoida. Tutkimuksen tekijän on syytä keskittää mielenkiin-

tonsa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan vastauksen hakemiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104–105.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Ankkuri-toiminta

Ankkuri-toiminnalla tarkoitetaan suomalaista 2000-luvun alussa käynnistettyä moniviranomaistoimintamallia, jossa eri viranomaisten edustajat kokoontuvat poliisiasemalle tekemään yhteistyötä. Ankkuri-toiminnan tarkoituksena on tarjota varhaista tukea nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi sekä rikosten ja radikalisoitumisen ennalta ehkäisemiseksi. (Sisäministeriö, 2013; Sisäministeriö, 2018.)

Monisidosryhmäyhteistyö (Multi-stakeholder collaboration, Interprofessional teamwork, Collaborative teamwork)

Monisidosryhmäyhteistyö tarkoittaa eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ammattiryhmillä on kuitenkin omat ammattiin kuuluvat roolinsa, erilainen koulutus, ammattikieli ja työkuultuuri, mikä aiheuttaa haasteita tiimityöskentelyn käytäntöihin. (Hall, 2005; Kvarnström, 2008.) Sektoreiden välisessä yhteistyössä taas hyödynnetään kaikkien osapuolien tietoa ja taitoa, ja luodaan yhdessä uusia tilaisuuksia kaikkia hyödyttävään lopputulokseen pääsemiseksi. Sektoreiden välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan yleensä yritysten ja kolmannen sektorin, kuten kansalaisjärjestöjen (NGO, NPO) välistä yhteistyötä. (Rondinelli & London, 2003.)

Sidosryhmäyhteistyö (stakeholder engagement)

Freemanin (1984) esittelemän määritelmän mukaan sidosryhmä tarkoittaa yksilöitä tai ryhmiä, jotka keskinäisessä vuorovaikutuksessa voivat vaikuttaa toistensa toimintaan (Freeman, 1984, 46). Monisidosryhmäyhteistyössä on moninaisia toimijoita usein eri sektoreilta, kuten yksityiseltä, julkiselta ja ei-kaupalliselta, ja jotka työskentelevät yhdessä molempia hyödyttävin keinoin saavuttaakseen tavoitteet, joita eivät yksin saavut-

taisi (Sloan ym., 2013, 1837). Sidosryhmäjohtaminen (stakeholder management) taas on Freemanin määritelmän mukaan sarja keinoja tai tekniikoita, joiden avulla johtajat ymmärtävät paremmin kuinka sidosryhmäsuhteita pitää johtaa lukuisia sidosryhmävaatimuksia johtaessa. Sidosryhmäjohtaminen pitää sisällään myös sidosryhmäintressien tasapainottamisen ja dialogin. Sidosryhmäjohtaminen on strategisen päätöksenteon kannalta olennainen työkalu, jota on ensisijaisesti tutkittu kaupallisella sektorilla, mutta jonka käsite on laajentunut myös ei-kaupalliselle ja julkiselle sektorille. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010, 56–62; Fassin ym., 2017, 587–589.)

1.4 Tutkimuksen eteneminen ja tutkielman rakenne

Aloitin pro gradu -tutkielmaa koskevan tutkimusprosessin keväällä 2018 tutustumalla Ankkuri-monisidosryhmätoimintaan saatavilla olevan kirjallisen materiaalin ja taustahaastattelun avulla. Osallistuin Ankkuri-koulutukseen Tampereella Poliisiammattikorkeakoululla syksyllä 2018 ja olin mukana havainnoitsijana Jouko-palaverissa sekä Ankkuri-tiimin palaverissa lokakuussa 2018 Espoon pääpoliisiasemalla. Tämän ohella olen tutustunut sidosryhmäyhteistyötä ja -johtamista sekä moniammatillista ja sektorien välistä yhteistyötä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen. Sidosryhmäyhteistyön tutkiminen valikoitui minulle kiinnostuksen kohteeksi jo opiskelujen aikana sekä käytännössä poliisiorganisaatiossa työskennellessäni. Haastatteluaineiston olen kerännyt joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 käyttämällä aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teema-haastattelua. Haastatteluaineiston litteroinnin suoritin heti haastattelujen jälkeen. Ennen aineiston analysointia täydensin vielä tutkimuksen teoriaosuutta siihen mennessä tekemiäni havaintojen perusteella. Helmikuussa 2019 aloitin tutkimusmateriaalin analysoimisen ja käytin analysoinnin apuna teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen johtopäätökset ja arvioinnin kirjoitin helmi-maaliskuun aikana yhdistelemällä aiempaa tutkimustietoa ja tutkimuksen empiirisiä tuloksia.

Valitsin tutkimukseni metodologiaksi laadullisen tutkimuksen, koska empiirinen aineisto on tutkimustavoitteiden kannalta järkevää kerätä haastatteleamalla monisidosryhmäyhteistyön eri osapuolia. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusaiheittani mahdollisimman syvällisesti ja kattavasti. Tutkimukseni edetessä olen muokannut tutkimuskysymyksiä ja

tarkentanut tutkimuksen tavoitetta nimenomaan keskittymään monisosryhmäyhteistyön tutkimiseen. Sisäministeriön (2018, 28–29) tutkimushankkeessa tehdyn selvityksen mukaan erityisesti moniammatillisen Ankkurin käytännön toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, koska systemaattinen seuranta puuttuu. Moniammatillisen yhteistyön kehittämiskohteisiin kuuluu myös sidosryhmäyhteistyön toimintamallin ja rakenteiden selvittäminen. Sidoryhmäteorian kehittämiseen paremmaksi kaivataan vielä lisää käytännön sidoryhmäyhteistyötä kuvaavia esimerkkejä. Tavoitteena on oppia luomaan mahdollisimman paljon arvoa sidoryhmäyhteistyössä. (Freeman ym., 2017.)

Tutkimuksen rakenne myötäilee tutkimusprosessin kulkua. Tutkimuksessa on haastateltu Ankkuri-toiminnassa mukana olevia henkilöitä ja heidän esimiehiään, jotka ovat perehtyneet moniammatilliseen sidoryhmätoimintaan. Tutkimuksen ensimmäinen luku eli johdanto sisältää tutkimuksen aihealueen ja taustan sekä perustelut tutkimusaiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Johdannossa kuvataan tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja -kysymykset, joiden avulla pyritään saamaan tutkimusongelmaan vastaus. Ensimmäisessä luvussa kuvataan lisäksi tutkimuksen eteneminen ja rakenne ja avataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet lukijalle ymmärrettävään muotoon. Toinen luku sisältää tutkimuksen teoreettisen kirjallisuuskatsauksen, jossa keskitytään pääasiallisesti sidoryhmäteoriaan, moniammatilliseen sidoryhmäyhteistyöhön sekä sektorien väliseen yhteistyöhön. Kolmannessa luvussa on kerrottu tutkimuksen empiirisestä toteutuksesta ja metodologiasta. Neljännessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset. Tutkimuksen viidennessä eli viimeisessä luvussa esitetään pohdiskelevasti johtopäätöksiä, joihin olen tutkimuksellani tullut. Viimeisessä luvussa esitetään myös tutkimuksen tieteellinen kontribuutio sekä pohditaan tutkimuksen tulosten sovellettavuutta käytäntöön. Lopuksi mietitään tutkimuksen rajoitteita ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

2 MONISIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

2.1 Sidosryhmäteoriasta monisidosryhmäyhteistyöhön

Monisidosryhmäyhteistyö perustuu lähtökohtaisesti sidosryhmäteoriaan, joka on yksi merkittävimmistä keinoista ymmärtää liiketoimintaorganisaatioiden strategiaa ja johtamista, ja siitä on tullut valtavirtaa monilla johtamistutkimuksen tieteenaloilla. Teoria itsessään perustuu hyviin käytäntöihin ja kokemuksiin, joiden avulla sidosryhmäyhteistyöllä luodaan arvoa sidosryhmille (Freeman ym., 2017; Freeman ym., 2010; Freeman, 1984; Sachs & Rühli, 2011). Arvonluontia tutkivassa sidosryhmäkirjallisuudessa painotus on viime aikoina siirtynyt sidosryhmätärkeyden määrittelystä sidosryhmien vuorovaikutuksen ja dialogin ymmärtämiseen. Tutkimuksessa keskitytään yhä useammin myös tarkastelemaan sidosryhmäsuhteissa tapahtuvaa oppimista. (Freeman ym., 2017.)

Sidosryhmän määritelmään on kirjallisuudessa useita eri lähestymistapoja. Freemanin (1984) sidosryhmämääritelmän mukaan sidosryhmä on ryhmä tai henkilö, joka voi vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaatio voi vaikuttaa. Sloan ym. (2013, 1837) määrittelee monisidosryhmäyhteistyön muodollisiksi järjestelyiksi, joissa eri sektoreita edustavat organisaatiot sitoutuvat työskentelemään yhdessä molempia osapuolia hyödyttävällä tavoin saavuttaakseen ne tavoitteet, joita ne eivät voisi yksin saavuttaa. Rühli, Sachs, Schmitt ja Schneider (2017, 290) kuvaavat monisidosryhmäasetelmaa ongelmakeskeiseksi kolmen tai useamman toimijan ryhmäksi, joka pyrkii ratkomaan ongelmia sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin.

Sidosryhmänäkemys eroaa muista strategisen johtamisen teorioista siinä, että se osoittaa arvonluomisen olevan juurtunut keskeisen organisaation ja sidosryhmien väliseen suhteeseen (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010). Fassin, Deprez, Van den Abeele ja Heene (2017) taas esittävät, että voittoa tuottava sektori on vaikuttanut suurella määrällä ei-voittoa tuottavan sektorin johtamiskäytäntöihin. Myös ei-kaupallisella ja julkisella sektorilla on alettu soveltaa liike-elämästä tuttua sidosryhmäjohtamista ensisijaisesti siksi, että strategisessa päätöksentekoprosessissa sidosryhmien vaatimukset täytyy ottaa huomioon (Fassin ym., 2017, 601).

Sidosryhmien tärkeyden analyysiä (Mitchell, Agle & Wood, 1997) ei yksinään pidetä riittävänä arvonluonnin näkökulmasta, vaan sidosryhmäyhteistyön ymmärtämiseen tarvitaan täydentäviä näkemyksiä (Myllykangas, Kujala & Lehtimäki, 2010). Sidosryhmäsuhteiden tarkastelulla pyritään ymmärtämään sidosryhmäyhteistyössä tapahtuvaa arvonluomista (Myllykangas ym., 2010; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017; Schneider & Sachs, 2017). Sidosryhmäteorian mukaan liiketoiminnassa on kysymys arvonluomisesta kaikille sidosryhmille ja yrityksen olemassaolo syntyy näiden välisessä vuorovaikutuksessa (Freeman, 1984; Näsi, 1995). Arvonluonnissa on kysymys muustakin kuin pelkästään taloudellisen hyödyn tuottamisesta sidosryhmille, siihen sisältyy myös yhteiskunnallinen vastuu (Harrison & Wicks, 2013; Fassin ym., 2017). Sidosryhmäteoria tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää arvonluontia laaja-alaisemmin ja oppia parempia keinoja mitata ja luoda enemmän arvoa (Harrison ym., 2013).

Schneider ym. (2017) katsoo, että arvo on keskeinen käsite strategisen johtamisen alueella, mutta sen määrittelystä ja luomisesta on vain vähän yksimielisyyttä. Sidosryhmäyhteistyö pitää sisällään aitoa eri sidosryhmien vaatimusten ja toiveiden huomioon ottamista sekä odotusten täyttämistä (Kujala & Kuvaja, 2002, 21; Freeman ym., 2017, 2). Sidosryhmäsuhteet sisältävät yhteistoimintaa ja verkostoissa vaikuttamista. Niissä tavoitteellisesti toimiminen ja arvonluonti edellyttävät luottamusta ja sidosryhmiin samastumista. Sidosryhmäsuhteen laatu edustaa strategista ennakkotilaa integroivalle arvonluonnille (Freeman ym., 2010). Myönteisten, tuottavien ja kestävien sidosryhmäsuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on olennaista huomioida arvonluonnissa (Myllykangas ym., 2010.; Schneider ym., 2017). Kysymys ”kenellä ja millä on todella merkitystä?” pitäisi korvata kysymyksellä ”miten arvoa luodaan sidosryhmäsuhteissa?” (Myllykangas ym., 2010; Kujala ym., 2017).

Kujala ja Korhonen (2017) analysoivat sidosryhmäyhteistyötä rationaalisella, prosessien ja suhteiden tasolla. Heidän mukaansa yhteistyökyky, luottamus ja yhteiset intressit luovat perustan yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle. Erityisesti luottamuksella on keskeinen rooli pyrittäessä ymmärtämään sidosryhmäsuhteiden yhteistyöpotentiaalia (Schneider & Sachs, 2017). Myös yhteisellä visiolla ja tarkoituksenmukaiseksi koetuilla tavoitteilla on merkitystä yhteistyösuhteen kehittymisen kannalta. (Kujala ym., 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2016). Kujala ja Korhonen (2017) näkevät tärkeäksi, että yhteistyö vahvistetaan kirjallisella sopimuksella, johon kirjataan tavoitteet ja pää-

määrät sekä yhteistoimintasuunnitelmat ja vastuut. Kirjallinen sopimus, jota säännöllisesti päivitetään, vahvistaa osapuolten välistä ymmärrystä ja selventää yhteistyösuhteessa toimijoiden rooleja. Sidosryhmäyhteistyössä tapahtuva molemminpuolinen oppiminen voi käynnistää muutosprosessin, jonka kautta avautuu uusia tapoja luoda arvoa. Luottamukselliset suhteet ovat yleensä pitkäaikaisia ja niihin sisältyy ainutlaatuisuutta, jota muiden on vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida (Kujala & Korhonen, 2017.)

Sloan ja Oliver (2013) ovat analysoineet monisidosryhmäkumppanuuksia ja havainneet, että luottamuksen rakentaminen on dynaaminen prosessi, jossa emotionaalisuus näyttelee merkittävää roolia. Emotionaalisesti latautuneet tapahtumat voivat keskeyttää hyvin alkaneen kumppanuusprosessin ja aiheuttaa odottamattoman käänteen luottamuksen kehityksessä. Sloan ym. (2013) esittää, että sidosryhmäyhteistyössä taitavasti luovimalla voidaan negatiiviset tunnetilat kääntää positiivisiksi ja edistää näin luottamuksen syntymistä sidosryhmäkumppaneiden välillä. Luottamuksen vahvistumisen taas on havaittu lisäävän yhteisen tavoitevalikoiman laajentumista. Kriittiset tunnepitoiset tapahtumat ja yhteistyökäytännöt näyttelevät merkittävää roolia monisidosryhmäkumppanuuksissa. (Sloan ym., 2013.)

Greenwood ja Van Buren III (2010) kirjoittavat sidosryhmäteoriasta ja luottamuksesta. Heidän mukaansa luottamus kuuluu olennaisesti organisaation ja sidosryhmän väliseen suhteeseen. Luottamusta tarvitaan useimmissa yhteistoiminnoissa ja edellytyksenä on, että luotettu ei käytä luottavaa osapuolta hyväkseen. Mikäli luottamuksen kohteena oleva osapuoli ei ole pakosta mukana yhteistyössä, täytyy luottamus perustaa muihin tekijöihin, kuten yhteiseen sosiaaliseen normiin tai osapuolten kykyyn suoriutua vaadituista tehtävistä. (Greenwood ym., 2010, 430.) Organisatorisella luottamuksella tarkoitetaan luottamusta yksilöiden, ryhmien ja organisaation – siten myös sidosryhmien välillä. Organisaation luotettavuus tuo arvoa kaikille sidosryhmille. Luottamukseen perustuvissa yhteistyösuhteissa on erityistä niiden moraalinen komponentti. (Greenwood ym., 2010, 434–435). Mitä suurempi ryhmien välinen luottamus on asiakaskeisissä sidosryhmäsuhteissa, sitä enemmän resursseja ja kyvykkyyksiä on tarjolla monisidosryhmäyhteistyöhön keskittyvässä ympäristössä. Sidosryhmien välinen luottamus vaikuttaa arvontuontiin positiivisesti asiakaskeisissä sidosryhmäverkostoissa, koska luottamusta arvostetaan sekä keinona että päämääränä. (Schneider & Sachs, 2017, 51–52.)

Monisidosryhmäyhteistyötä on käytetty eri yhteyksissä, kuten moniammatillisessa toiminnassa ja sektoreiden välisessä yhteistyössä. Tätä toimintamallia on sovellettu jo yksityisellä sektorilla ja liike-elämässä, mutta se on laajenemassa myös julkiselle sektorille, jossa tarvitaan sidosryhmäyhteistyötä ja -johtamista tukevaa osaamista. Kirjallisuutta on paljon ja sen lähtökohdat ovat ensisijaisesti Freemanin sidosryhmäteoriassa (1984). Monisidosryhmien johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavista lähtökohdista:

Roloff (2008) esittelee artikkelissaan näkemyksensä sidosryhmäteorian soveltamisesta käytäntöön ja näkee sen jakautuvan sidosryhmäjohtamisessa kahdella tavalla: organisaatiokeskeisesti ja asiakokeskeisesti. Roloffin (2008) mukaan näiden kahden lähestymistavan ei tarvitse olla toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat rakentavasti täydentää toisiaan. Monisidosryhmät eivät voi olla ainoastaan yrityksen toimesta määriteltyjä, vaan ne ovat verkostoja, joiden tavoitteena on löytää yhteinen lähestymistapa niitä kaikkia koskevaan kysymykseen tai ongelmaan. Monisidosryhmäverkostojen toimintaa inspiroi joku monitahoinen asia, jota ne eivät pysty yksin ratkaisemaan ja jonka sivuuttaminen voi johtaa tulevaisuudessa konflikteihin. (Roloff, 2008; Sloan ym., 2013.)

Roloffin (2008, 233) mukaan yritykset keskittyvät sidosryhmäyhteistyössään joko yrityksen hyvinvointiin ja menestykseen tai sitten asiaan, joka vaikuttaa niiden suhteisiin muiden yhteiskunnallisten ryhmien tai organisaatioiden kanssa. Nämä kaksi näkökulmaa ovat toisiaan täydentäviä. Myös Harrison ja Wicks (2013) ovat sitä mieltä, että sidosryhmäteoria keskittyy sidosryhmien hyvinvointiin ja intresseihin, joiden avulla voitaisiin luoda lisää arvoa. Sidoteoria korostaa sidosryhmäintressien päällekkäisyyttä ja samanaikaisuutta, ja kuvaa yritystoimintaa mekanismina, jonka avulla kaikki sidosryhmät pärjäisivät paremmin (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Harrison ym., 2013).

Sidosryhmämääritelmässä viitataan yleensä organisaatioon tai yritykseen (Freeman, 1984; Rowley, 1997; Mitchell ym., 1997; Frooman, 1999; Frooman, 2010) ja sidosryhmäverkostot ovat usein kolmikantaisia (Roloff, 2008, 237). Monisidosryhmäverkostot määritellään yhteysverkostoiksi, joihin kuuluu toimijoita, jotka hakeutuvat yhteen löytääkseen yhteisen lähestymistavan niitä kaikkia koskevaan ongelmaan. Tässä määritelmässä tunnustetaan myös sidosryhmäkumppaneiden moninaisuus, eli ne voivat edustaa yksityistä, julkista, valtiollista tai ei-kaupallista sektoria ja pyrkivät yleensä jakamaan

tietoa ja taitoa hyödyntäen yhdessä monipuolista ja toisiaan täydentävää osaamista. (Roloff, 2008, 238; Sloan, 2013, 1837.) Vaihtoehtoisesti sidosryhmä on monisidosryhmäverkoston kontekstissa mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa tai johon voidaan vaikuttaa verkoston käyttämän lähestymistavan avulla (Roloff, 2008). Molemmissa tapauksissa määritelmät viittaavat tulevaisuuden aktiviteetteihin, jotka johtavat pitkän tähtäimen tavoitteisiin, saavutuksiin tai yhteistä ongelmaa koskevaan ratkaisuun. Kumppanit pyrkivät yhteisen mission toteuttamisen lisäksi myös kaikille sidosryhmille etua tuoviin win-win -ratkaisuihin (Roloff, 2008; Sloan, 2013; Fassin ym., 2017).

Kokonaisvaltainen keskittyminen sidosryhmäsuhteisiin voi helpottaa ennakoiviin toimenpiteisiin ryhtymistä ja auttaa siten välttämään konflikteja (Kvarnström, 2008; Aaltonen, 2013). Myös Rowley (1997) on sitä mieltä, että yrityksen on sitouduttava koko sidosryhmäverkostoon eikä vain jokaiseen ryhmään erikseen. Sidosryhmäsuhteiden ja verkostojen ymmärtämiseen ja konfliktien estämiseen ehdotetaan asiakaskeistä näkemystä ja analysointia (Roloff, 2008; Gonzales Porras ym., 2018). Sidosryhmäjohtaminen on tarpeiden ja vaatimusten ristiriidan tasapainottamista. Reilu johtaminen helpottaa rakentamaan sidosryhmien keskinäistä luottamusta (Fassin, 2012, 87–89). Moniammatillisen tiimin johtaminen vaatii erityisiä johtamistaitoja ja -kykyjä. Menestyksenkäs tiimityö edellyttää ryhmädynamiikan haasteiden ymmärtämistä sekä ammattikulttuurien yhteensovittamista. (Hall, 2005.)

Sidosryhmäteoriaa kritisoidaan siitä, että sen huomio on yrityksessä eikä se näin ollen heijastele tarpeeksi monisidosryhmäverkostojen tapahtumia (Roloff, 2008; Frooman, 2010, 161). Frooman (2010, 168) ehdottaakin, että asiakaskeisen sidosryhmäverkoston yhteydessä keskityttäisiin kysymyksen ”Mikä on yrityksen sidosryhmä” sijasta kysymykseen ”Mikä on asian sidosryhmä”. Schneider & Sachs (2017, 42–43) taas väittävät, että sidosryhmäteoreettinen kirjallisuus ei juurikaan tarjoa tutkimusta, joka osoittaisi kuinka yksilöt edistävät organisatorista arvonluontia asiakaskeisissä sidosryhmäverkostoissa. Schneiderin ym. (2017) mukaan tutkijat ovat vasta hiljattain keskittyneet arvonluonnin sisältöön ja prosesseihin sidosryhmäsuhteissa. Toisten mielipiteitä kuunteleminen ja ongelman tulkintaa ymmärtämällä osallisille hahmottuu asian monimutkaisuus ja he oppivat näkemään asioiden välisiä yhteyksiä, jotka aikaisemmin eivät olleet ilmeisiä. Tutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, että sidosryhmäyhteistyöhön ja -

johtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa ja standardoitua lähestymistapaa, joka sopisi kaikkiin konteksteihin (Burchell & Cook, 2006; Roloff, 2008, 233).

2.2 Sidosryhmäyhteistyön motiivit ja tavoitteet

Fassinin ym. (2017) tutkimuksen mukaan organisaatiolla on sidosryhmäyhteistyöhön osallistamiseen eettisiä, instrumentaalisia ja tarpeeseen liittyviä syitä, jotka edellyttävät työskentelyä ihmisten kanssa, ihmisten kautta ja ihmisten vuoksi. Sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on saada muutettua asioita niin, että ne ovat linjassa omien intressien kanssa. Ydintavoitteena on tuottaa palveluja, joista ihmiset hyötyvät. (Fassin, 2012, 87; Fassin ym. 2017, 599–600.) Monisidosryhmäyhteistyön avulla pyritään myös saavuttamaan strategisia tavoitteita ja aikaansaamaan yhteiskunnallisia muutoksia (Sloan, 2009).

Vaikka sidosryhmäyhteistyölle on olemassa lukuisia perusteluita organisaatioista ja tavoitteista riippuen, monet yhteistyökäytännöt ovat olemassa vain lain ja sopimusten asettamien vaatimusten täyttämiseksi. Sidosryhmien välisellä tiedon ja käytäntöjen jakamisella voidaan helpottaa yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden yhteen linkittymistä, vaikka niillä olisi yhdessä tehtävälle työlle hyvin erilaiset tavoitteet. (Sloan, 2009.) Tutkimuskirjallisuudessa esitetään yhtenä keinona yhteisen käsitteellisen viitekehyksen muodostamista eri ammattiryhmille sekä selkeästi muotoiltua ideaa tai tavoitetta, johon tiimiläisten on helppo yhtyä (Hall, 2005). Tärkeätä on myös varmistaa, että julkisten ja yhteiskunnallisten intressien perusteella määritellyt tavoitteet pyritään täyttämään, koska esimerkiksi nuorisorikollisuuden ennalta ehkäiseminen rahoitetaan yhteiskunnan varoista. Moraalisesti latautunut työ, kuten nuorisotyö, ei voi perustua pelkästään voitontavoitteluun. (Fassin, 2017; Freeman ym., 2010.)

Tutkimustulosten mukaan sidosryhmät ovat taipuvaisia tukemaan toisiaan silloin, kun niillä on samansuuntaiset intressit (Gonzales Porras, Heikkinen & Kujala, 2018). Sidosryhmillä voi olla toisistaan poikkeavat intressit yhteistyön tekemiseen ja kuitenkin ne voivat nähdä kumppanuuden keinona saavuttaa tavoitteet (Kujala ym., 2017). Sidosryhmien toiminnan parempi ymmärtäminen edellyttää myös johtajilta osallistumista ja sitoutumista sidosryhmien kanssa toimimiseen. Ennakoiminen auttaa välttämään kon-

flikteja ja tukee yrityksen menestystä (Aaltonen, 2013). Sidosryhmien eri strategioiden ymmärtäminen parantaa sidosryhmäsuhteiden toimivuutta ja auttaa sidosryhmien motivoimisessa sidosryhmäyhteistyöhön. Sidosryhmien tukeminen on tutkimuksen mukaan tärkeä ei-materiaalinen resurssi, jota voidaan käyttää sidosryhmäsuhteissa vaikuttamiseen. (Gonzales Porras ym., 2018.)

Sidosryhmäyhteistyössä tulee kannustaa ottamaan huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Fassin, 2012, 92). Sidosryhmien osallistamisella pyritään luomaan toiminnalle yhteinen perusta, joka vahvistaa valmiutta ja halukkuutta oppia toisten näkökulmista, tiedosta ja taidoista (Fassin ym., 2017, 599–600; Rondinelli & London, 2003). Yhteistyössä oppiminen johtaa yhteisten normien, arvojen ja tavoitteiden omaksumiseen, mikä auttaa kasvattamaan sidosryhmien osaamista ja voimavaroja (Fassin, 2012, 92; Harrison & Wicks, 2013, 47; Rondinelli ym., 2003; Rühli ym., 2017). Sen lisäksi, että sidosryhmien on koettava yhteistyö vaivan arvoiseksi, sen pitää hyödyttää osapuolten mainetta ja julkista imagoa. Myös korkean tason yritysjohdon hyväksyntä ja arvostus on yhteistyöhön motivoitumisen kannalta merkityksellistä. (Rondinelli ym., 2003.)

Sidosryhmäsuhteet sisältävät yhteistoimintaa ja verkostoissa vaikuttamista. Myönteisten, tuottavien ja kestävien sidosryhmäsuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on arvonaluonnissa olennaista. Pitkällä tähtäimellä yritystä pitää johtaa niin, että sidosryhmien intressit saadaan tasapainoon. (Myllykangas ym., 2010.) Sidosryhmätoiminnassa on kuitenkin olennaista, että kaikilla sidosryhmillä on yhtäläiset tavoitteet ja intressit toimia erilaisista ammattitaustoista ja -kulttuureista huolimatta. Tavoitteet on kirkastettava heti alkuvaiheessa ja ne on syytä pyrkiä yhteistyön johtamisen avulla tarkoituksenmukaisesti tasapainottamaan. Linjausta suoritetaan säännöllisesti koko toiminnan ajan. Tärkeätä on lisäksi se, että sidosryhmäkumppanien taidot ja resurssit täydentävät toisiaan. (Berger ym., 2004, 63.) Myös organisaatiokulttuurien rakenteelliset erot, voivat näkyä päätöksien tekemisen vaikeutena sidosryhmäyhteistyössä (Berger ym., 2004, 67). Organisaatiotyypin maskuliinisuus tai feminiinisyys voi aiheuttaa vastakkainasettelua tavoitteita, arvoja ja asenteita linjattaessa (Berger, 2004, 73–74).

2.3 Sidosryhmäyhteistyön toteuttaminen

Sidosryhmäyhteistyöhön ja sen johtamiseen ei ole olemassa yhtä standardoitua lähestymistapaa (Roloff, 2008; Burchell ym., 2006). Tätä mieltä on myös Sloan (2009, 26) ja toteaa, että ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ymmärrystä siitä, mitä sidosryhmäyhteistyö tarkoittaa tai että mitkä ovat tehokkaan sidosryhmäyhteistyön ominaispiirteet. Roloff (2008, 233) kuitenkin näkee neuvottelun (deliberation) ja monisidosryhmädialogit merkittävinä asiakokeskeisen sidosryhmäjohtamisen keinoina. Neuvottelu yhteistyökeinona helpottaa Roloffin mukaan oppimista ja on yksi merkittävimmistä demokraattisista toimintatavoista. Asiakeskeisessä sidosryhmäyhteistyössä kaikilla osapuolilla on samankaltaiset roolit ja osanottajat voivat erottautua ainoastaan argumentoinnin ja tekonsa avulla. (Roloff, 2008, 245.)

Asiakeskeistä sidosryhmäjohtamista on tarkoituksenmukaista soveltaa sidosryhmäyhteistyössä, koska se suo monipuolisia ja joustavia keinoja mahdollisten ongelmien ja konfliktien käsittelyyn. Monisidosryhmäverkostoissa tavoitteet ja toimintamallit on olennaista neuvotella yhteistyöhön osallistuvien kesken ja siksi sidosryhmien väliseen kommunikointiin on tärkeää panostaa. (Roloff, 2008.) Sidosryhmäyhteistyön viitekehksessä kommunikaatiolla, informaationvaihdolla ja sidosryhmiltä oppimisella on merkittävä rooli sidosryhmien integroimisessa (Freeman ym., 2017, 5). Oppiminen ja informaation jakaminen ovat kaikkein tärkeimmät keinot jakaa arvoa sidosryhmäsuhteissa (Freeman ym., 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017; Kvarnström, 2008). Uutta tietoa ja osaamista pitää jakaa tiimissä tehokkaasti, koska tiedon epätasainen jakaminen aiheuttaa konsensuksen puutetta ja siten myös vaikeuksia tiimin sisäiselle toiminnalle. Mikäli kaikilla tiimissä ei ole käytettävissään samaa informaatiota ja ajantasaista tietoa, tiimi ei pysty tehokkaaseen yhteistyöhön. (Kvarnström, 2008.)

Vuorovaikutus on keskeisellä sijalla aktiivisessa sidosryhmäyhteistyössä. Yritys käy vuoropuhelua saadakseen sidosryhmältä tarvitsemaansa tietoa, näkemyksiä ja palautetta. Arvonluontia ajatellen vuoropuhelu kannattaa muokata motivoivaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi. (Kujala & Kuvaja, 2002, 134.) Muita tärkeitä elementtejä sidosryhmäyhteistyössä arvonluomisen kannalta ovat suhteen historia, yhteiset tavoitteet, oppiminen ja tiedonjakaminen sekä luottamus (Kujala ym., 2017; Freeman ym., 2017;

Myllykangas ym., 2010). Eniten sidosryhmäyhteistyöstä hyötyvät ne organisaatiot, jotka ovat valmiita oppimaan sidosryhmiltään (Sloan, 2009, 30).

Avoin kommunikointi auttaa tyydyttämään sidosryhmien tarpeet ja tasapainottamaan sidosryhmien intressit (Freeman ym., 2017; Kujala ym., 2017). Vuorovaikutuksessa tapahtuvaan arvонуontiin vaikuttavat organisatoristen suhteiden lisäksi myös henkilökohtaiset suhteet, joissa yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksen lisäksi sidosryhmäsuhteen historia, tavoitteet ja vuorovaikutus sekä oppiminen ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä elementtejä. (Kujala ym., 2017; Kujala & Korhonen, 2017.) Myös Sloan ja Oliver (2013) viittaavat luottamuksen merkitykseen ja esittävät, että luottamusta ei voida pitää itsestään selvänä, vaan sen syntyminen vie yleensä paljon aikaa. Sloan ym. (2013, 1836) jakaa luottamuksen kognitiiviseen ja tunnepohjaiseen ulottuvuuteen ja toteaa, että luottamuksen muodostumisen dynamiikka vahvistuu osallistujien emootioista. Tietty määrä kognitiivista luottamusta on edellytys tunneperäisen luottamuksen syntymiseen. Tästä voidaan johtaa myös se, että henkilöiden välinen luottamus luo pohjaa organisaatioiden välisen luottamuksen rakentumiselle (Sloan ym., 2013, 1860). Yhteistyöhön sitoutuminen ja reiluiksi koetut toimintatavat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Luottamus ja valmius toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen ovat edellytys yhteiselle arvонуonnille. Luottamuksellisissa suhteissa syntyy jatkuvuutta ja ainutlaatuisuutta, jota ulkopuolisten on vaikea kopioida. (Kujala, 2014, 14; Kujala & Korhonen, 2017.)

Kvarnströmin (2008) mukaan yhteistyössä tapahtuu oppimista erityisesti ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Parhaassa tapauksessa myös havaitut johtamisvaikeudet osataan kääntää oppimiskokemuksiksi. Positiivista ryhmäoppimista havaitaan tapahtuvan silloin, kun asioista keskustellaan ja niitä ratkotaan avoimesti yhteisissä keskusteluissa tiimin kanssa. Hall (2005) on sitä mieltä, että jokaisella ammattiryhmällä on oma kognitiivinen karttansa ja arvomaailmansa, jonka vuoksi ammattiryhmien arvot pitäisi tehdä näkyviksi ja tarjota kaikille tiimiläisille mahdollisuus oppia tuntemaan niitä. Myös ympäröivän organisaation tuki ja asioiden käytännön toimeenpano on tiimiyhteistyön kannalta tärkeää. Moniammatilliselta tiimityöltä voidaan todennäköisimmin odottaa tuloksellisuutta silloin, kun organisatoriset olosuhteet on järjestetty niin, että ne mahdollistavat oppimisen. (Kvarnström, 2008, 199–201.)

Sidosryhmädialogi on merkittävä keino pyrkiä tavoitteisiin sekä eettisestä että hyvän hallinnon näkökulmasta (Sugimoto-Matsuda & Braun, 2014; Fassin ym., 2017). Sidosryhmädialogi on rakenteeltaan interaktiivinen ja proaktiivinen ja se voi viitata myös mihin tahansa muuhun kaksisuuntaiseen kommunikaatioon tai vuorovaikutukseen suullisessa tai kirjallisessa muodossa (Kaptein ym., 2003; Lehtimäki & Kujala, 2017; Freeman ym., 2017). Fassinin ym. (2017) tutkimuksessa ehdotetaan sidosryhmäyhteistyöhön osallistumiselle viittä eri tasoa: tiedotus, konsultointi, neuvonta, yhteistuottaminen sekä yhteispäätöksenteko. Ylin taso sisältää dialogin ja molemminpuolisen tiedonvaihdon. Verkostoitumisen tärkeys kasvaa, kun tietoa vaihdetaan virallisten yhteistyöalustojen ja epävirallisten tapaamisten välillä. (Fassin ym., 2017, 590.)

Dialogi on kehittyneempi kommunikaation muoto, joka mahdollistaa sidosryhmien välillä syvemmän yhteistyön ja ymmärryksen. Dialogi voidaan siis nähdä kaksisuuntaisena interaktiivisena prosessina, jonka avulla murretaan olemassa olevat oletukset ja kehitetään tapoja oppia uutta ja hankkia tietoa, johon ei aikaisemmin päästy muilla keinoilla käsiksi (Burchell & Cook, 2006, 213). Organisaatioiden pitää asennoitua dialogiin avoimella ja reflektiivisellä tavalla, jolloin on mahdollista kuunnella, oppia ja tehdä kompromisseja. Tämä vaatii osallistujilta siirtymistä omien perinteisten näkemystensä ja uskomustensa ulkopuolelle. Tehokkaan dialogin toteutumiseksi vaaditaan dialogin mahdollistava ympäristö. (Burchell & Cook, 2008, 41; Freeman ym. 2017.) Ympäristön merkityksen organisaatioiden välisen yhteistyön onnistumisessa huomioi myös Kvarnström (2008). Sidosryhmäyhteistyö pitää sisällään tärkeitä elementtejä, kuten sidosryhmien vuorovaikutuksen, sidosryhmädialogin ja monisidosryhmäverkostoilta oppimisen (Roloff, 2008; Rondinelli ym., 2003; Kaptein & van Tulder, 2003; Myllykangas ym., 2010).

Chapman, Ramondt ja Smiley (2005, 36) erottavat käsitteet dialogi ja keskustelu, huomioiden että dialogilla on avoimempi rooli, joka vaatii irrottautumista lukkiutuneista asenteista ja oletuksista. Dialogissa onnistuminen vaatii kykyä avoimuuteen ja halukkuutta pohtia vaihtoehtoisia näkökulmia. Ensisijaisesti dialogi on keino saada aikaan molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta osallisten välille. Toimivan perustuksen rakentaminen yhteistoiminnalle vaatii ennakkokäsityksistä luopumista ja halua kehittää edistyneempää muotoa yhteistyöstä ja ymmärryksestä. Menestyksellinen dialogi voi syntyä vain perustalle, joka on muodostunut toisen osapuolen näkökulmien laajemmasta

ymmärtämisestä. (Chapman ym., 2005; Burchell ym., 2006.) Avoimet, kommunikoivat ja inspiroivat lähestymistavat mahdollistavat eri sidosryhmien moninaisten intressien huomioonottamisen ja yhteisten intressien luomisen. Tärkeää on tunnistaa oikeat sidosryhmät ja kyetä huomioimaan myös uudet ja eriävät mielipiteet (Freeman ym., 2017, 8; Pedersen, 2006, 141).

Burchell & Cookin (2008) mukaan dialogi voi olla erittäin aikaa vievää ja resursseja kuluttavaa toimintaa, sen lisäksi, että useimmat dialogin tärkeimmistä lopputuloksista ovat vaikeasti mitattavissa. Tulokset saattavat näyttäytyä ensin abstrakteina muutoksina, kuten tiedonvaihto ja organisatorinen oppiminen, ennen kuin konkretisoituvat helpommin mitattaviksi ja seurattaviksi. Kapteinin ja van Tulderin (2003, 208) mukaan sidosryhmädialogi on vahva muutoksen käynnistäjä ja uuden yhteiskunnallisen sitoumuksen alku. Tässä suhteessa Kaptein ym. (2003) eivät näe sidosryhmädialogia kovin kalliina tai työläänä prosessina. Onnistunut sidosryhmäyhteistyö vaatii yhdessä luodun tiedon ja kommunikoinnin lisäksi yhteistä strategiaa ja toimintatapoja. Tämä edellyttää odotusten ilmaisemista ja tavoitteista sopimista jo heti dialogiprosessin alkuvaiheessa. (Burchell ym., 2008; Kaptein ym., 2003.) Sidosryhmädialogin avulla yhdenmukaistetaan arvoja ja luodaan kestäviä strategioita. Oikein käytettynä se on arvokas keino organisaatioiden välisten esteiden murtamiseen ja keskinäisen ymmärryksen vahvistamiseen (Kaptein ym., 2003, 221; Freeman ym., 2017; Perret, 2003; Burchell ym., 2008).

Dialogi on merkittävä kommunikointikeino sidosryhmäyhteistyössä. Sen avulla voidaan selvittää osapuolten välisiä väärinymmärryksiä (Kujala & Korhonen, 2017, 78), tunnistaa ongelmia, tukea johtajuutta sekä selkeyttää intressejä ja tavoitteita yhteisen toimintasuunnitelman luomiseksi. Dialogi toimii myös tehokkaana keskinäisen yhteisymmärryksen muokkaajana ja arvojen yhteen sovittajana. (Sugimoto-Matsuda & Braun, 2014; Burchell & Cook, 2008; Freeman, Kujala, Sachs & Stutz, 2017.) Yhteisten tavoitteiden tulee olla sopuosinnussa yksittäisten toimijoiden tavoitteiden ja arvojen kanssa. Tiivis vuorovaikutus helpottaa tiimin sisäisen yhteisen kielen ja käsitteellisen viitekehyksen syntyä ja näin ollen tukee myös tiimin sisäisten intressien ja tavoitteiden tasapainottamista. Vuorovaikutukseen kannattaa panostaa, koska se on keskeisellä sijalla tavoitteellisessa sidosryhmäyhteistyössä (Freeman, Kujala, Sachs & Stutz, 2017; Myllykangas ym., 2010; Kujala & Kuvaja, 2002).

Nuorisorikollisuuden kompleksinen luonne edellyttää ongelmien ratkaisemiseksi kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jota täydennetään puuttumisella ekologisessa kontekstissa kaikilla eri tasoilla; mikro-, meso-, exo- ja makro-tasoilla. Vaikka yksilöön kohdistuva ja yksilöiden väliset puuttumiset voivat tuottaa positiivisia muutoksia käytöksessä, makro-tason interventioilla on todennäköisimmät vaikutukset yhteiskuntaa koskien. (Sugimoto-Matsuda ym., 2014.) Yhteistyö sitouttaa sidosryhmät toistuvaan dialogin ja toiminnan prosessiin, jonka pitkän tähtäimen tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnallisesti, kuten saada aikaan lakimuutoksia, toimintapoliittisia ja organisatorisia muutoksia, joiden toivotaan johtavan nuorisorikollisuuden vähenemiseen. Myös yhteiskunnan ja vanhempien roolilla ja yhteisellä osallistumisella nuoren asioista huolehtimiseen on suuri merkitys, koska nyky-yhteiskunnassa lasten ja nuorten huollosta vastaa yhteiskunta. (Sugimoto-Matsuda ym., 2014; Fassin ym. 2017, 599–600.) Yhteistyön avulla saatetaan monia organisaatioita yhteen, jotta saadaan aikaan systeemien muutokseen tarvittava kokonaisuus. Kollektiivisella toiminnalla tähdätään usein sekä lyhyen että pitkän tähtäimen vaikutuksiin (Sugimoto-Matsuda ym., 2014). Löydösten mukaan sisäisesti käynnistynyt yhteistyö on paras keino saada aikaan nuorisorikollisuuden ehkäisemiseen tähtäviä lakimuutoksia, kun taas sekä sisäisesti että ulkoisesti käynnistyneellä yhteistyötoiminnalla onnistutaan vauhdittamaan politiikan muutoksia organisaatiotasolla (Sugimoto-Matsuda ym., 2014).

Yksi merkittävimmistä tuloksista, joihin dialogin avulla voidaan päästä, on luottamuksen syntyminen. Dialogin avulla voidaan luoda ainutlaatuista avoimuutta sekä päästä käsiksi informaatioon, johon ei muuten olisi mahdollisuutta päästä. Luottamuksen perusteiden on havaittu rakentuvan virallista prosessia ympäröivien epävirallisten kanavien kautta. Luottamus on onnistuneen dialogin merkittävä lopputulos ja kannustaa osallistumaan myös vaikeita asioita koskeviin keskusteluihin. (Burchell ym., 2008, 43.) Yhdessä koetut kriittiset tapahtumat ja niistä selviytyminen vahvistavat osapuolten välistä luottamusta, muokkaavat yhteistyökumppaneiden kollektiivista identiteettiä ja kehittävät yhteenkuuluvaisuuden tunnetta (Sloan ym., 2013). Tiedonjakamisen ja oppimisen on oltava läsnä, jotta suhde voi menestyksellisesti kasvaa ja kehittyä. Tähän tarvitaan aktiivista ja avointa dialogia. (Burchell ym., 2006, 225.)

2.4 Sidosryhmäyhteistyön haasteet

Monisidosryhmäverkostojen toiminnalla on se heikko puoli, että niiden työskentely on aikaa kuluttavaa ja usein myös epävakaa (Roloff, 243). Kvarnström (2008) taas näkee moniammatillisten tiimien haasteena sen, että niiden pitäisi kyetä samanaikaisesti hallitsemaan sekä tiimiprosesseja että omia yksilöllisiä ammatti-identiteettejään. Drinka ja Clark (2000) ovatkin sitä mieltä, että tiimin jäsenten täytyy oppia luomaan tasapaino ammatin ja tiimityön välillä. Roloffin (2008) mielestä asiakaskeksen sidosryhmäjohtamisen haaste on saada sidosryhmät mukautumaan kommunikoivan yhteistyön sääntöihin. Organisaatioiden edustajien tulee olla motivoituneita oppimaan asiasta sekä valmiita työskentelemään ratkaisuun tähtäävään lopputulokseen pääsemiseksi. Myös johtajilta pitää löytyä halukkuus osallistua yhteisiä sosiaalisia ongelmia koskevaan diskurssiin. Johtajilla on oltava ajantasainen tietämys niistä yhteiskunnallisista ongelmista, jotka vaikuttavat yrityksen tai organisaation toimintaan tai joihin organisaatio voi vaikuttaa. (Roloff, 2008, 247.)

Yhteisöllisten suhteiden vahvistaminen ja sektorien välinen yhteistyö voi olla haasteellista myös organisaatioiden erilaisista missioista johtuen. Yhteistyö voi lisäksi johtaa odottamattomiin sisäisiin konflikteihin siihen osallistuvissa organisaatioissa. Sidosryhmäyhteistyö on monimutkaista ja sitä hankaloittaa yleensä epäluottamus ja ongelmat tiimityötä koskevan tiedon jakamisessa. (Roloff, 2008; Freeman ym., 2017; Kujala & Korhonen, 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017.) Organisaatioiden välillä vallitseva luottamuspula ja kokemattomuus toistensa kanssa toimimisessa voi vaikeuttaa yhteistyön etenemistä, mistä johtuen osapuolien on selvitettävä miten tietoa ja osaamista kannattaa jakaa (Rondinelli ym., 2003).

Myös tiiminsisäisiin roolituksiin ja roolirajojen ylityksiin liittyy usein konflikteja. Muita yleisiä ristiriitoja ja erimielisyyttä tiimityössä aiheuttavia asioita ovat yhteisymmärryksen puute, toimimaton tiedonkulku sekä epätasainen ammattiryhmien ja tiiminjäsenien arvostus. Jännitteitä on havaittu muodostuvan silloin, kun tiimissä ylitetään ammatillisten roolien rajoja. (Kvarnström, 2008, 195–196.) Epäkunnioitus toisten rooleja ja osaamista kohtaan vahingoittaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja haittaa tiimin kykyä edustaa ulospäin yhtenä rintamana ja ratkaista yhteisiä ongelmia. Tiimityön tehokkaan joh-

tamisen ja yhteisten ongelmien ratkaisemisen kannalta onkin merkityksellistä, että moniammatillisessa tiimissä toimivien eri ammattiryhmien olemassaolo tunnustetaan ja niiden ammattitaitoa arvostetaan. (Kvarnström, 2008.)

Sidosryhmäyhteistyössä ilmenevät jännitteet ja negatiiviset tapahtumat heikentävät mahdollisuuksia onnistua sidosryhmäyhteistyössä (Sloan ym., 2013). Erityyppisten organisaatioiden työskennellessä yhdessä syntyy hyvin helposti erimielisyyttä etenkin tavoitteiden, arvojen, kulttuurin, strategioiden ja johtamistyylin suhteen (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004, 59). Myös luottamuspula vaikeuttaa merkittävästi yhteistoimintaa (Sloan, 2013; Berger ym., 2004). Luottamuksen olemassaoloa ei voida pitää itsestään selvyytenä ja sen syntyminen vie yleensä paljon aikaa. Luottamuksen rakentumista haittaavat muun muassa sidosryhmäkumppaneihin kohdistuvat stereotyyppit, erilainen ammattikieli, kulttuuri ja arvot. Myös sidosryhmäsuhteen historialla ja epätasapainolla vallankäytössä on merkitystä. (Sloan, 2013, 1836.)

Yhteistyön eri osapuolet eivät aina miellä saavansa tukea ympäröivältä organisaatiolta, jolla on merkittävä rooli yhteistyöprojektien onnistumisessa (Rondinelli ym., 2003). Tehokkaaseen sidosryhmien väliseen dialogiin pääseminen vaatii siis turvallisen toimintaympäristön, jossa uskaltaa erehtyä ja olla vapaasti eri mieltä (Kvarnström, 2008; Burchell ym., 2008, 41). Samalla kun johtajat vaativat tuloksia moniammatillisilta tiimeiltä, heidän pitäisi ottaa huomioon organisatoristen olosuhteiden merkitys oppimisen mahdollistamisessa (Kvarnström, 2008).

Monet sidosryhmäyhteistyössä esiintyvät ongelmat ovat ennustettavissa ja ennaltaehkäistävissä, mikäli ne havaitaan ja käsitellään ajoissa. Sosiaaliset yhteenliittymät voidaan suunnitella ja rakentaa niin, että ne mahdollistavat ongelmien ratkaisun, täyttävät tärkeät strategiset tavoitteet ja tuottavat arvoa kaikkia osapuolia ajatellen. Kaikilta ongelmilta ei kuitenkaan voida tyystin välttyä, mistä johtuen ongelmien seuraukset täytyy ymmärtää ja hyväksyä, ja pyrkiä sitten vaan lieventämään niitä. (Berger ym., 2004, 88.)

2.5 Sidosryhmäyhteistyön mahdollisuudet

Monisidosryhmäkumppanuudet sekä lukuisat muut sidosryhmäyhteistyö- ja yhteistointajärjestelyt ovat yhä tärkeämpiä mekanisme, joiden avulla organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia (Sloan, 2009). Asiakeskeisen sidosryhmäyhteistyön merkittävä vahvuus on se, että siinä ei pyritä löytämään voittajia tai häviäjiä. Pelkästään asiaan keskittyminen tekee yhdessä toimimisesta helpompaa. Myös kommunikointitavat eroavat organisaatiokeskeisestä yhteistyöstä ja asiaan keskittyvässä yhteistyössä kommunikointi ylipäätään onkin merkittävä keino. (Roloff, 2008, 245–246.) Asiakeskeisessä yhteistyössä vuorovaikutuksesta tulee henkilökohtaisempaa, koska tapaamisia järjestetään usein ja suhteet pääsevät tällöin kehittymään. Jotkut osapuolet voivat tuntea itsensä ulkopuolisiksi, kun taas toiset kehittävät läheisiä suhteita toisiinsa. (Roloff, 2008.)

Monisidosryhmäkumppanuuksissa luottamus rakentuu sekä kognitiivisten että tunteisiin pohjautuvien tekijöiden varaan. Kognitiivisperusteinen luottamus kehittyy aiemman kokemuksen ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa tehtävien päätelmien kautta. Sidosryhmäsuhteissa esiintyy luonnollisesti myös tunnekuohuja ja niistä selviytyminen vaatii osapuolilta kärsivällisyyttä ja kykyä käsitellä tilanteessa syntyviä emootioita. Kärsivällisyys ja tunteiden käsittelemisen taito auttaa välttämään mahdollisesti uhkaavia konflikteja. (Sloan, 2013.)

Kommunikoiva toimintatapa on asiakeskeisessä sidosryhmäyhteistyössä keskeisellä sijalla ja antaa organisaatiolle moraalista legitimitettä etenkin, jos organisaatio osoittautuu toisten toimijoiden silmissä luotettavaksi ja rehdiksi yhteistyökumppaniksi. Monisidosryhmäverkostot ovat kestäviä yhteistyömalleja varsinkin konfliktitilanteissa (Roloff, 2008, 246), joita ratkaistaan todennäköisimmin sidosryhmän sisäisen dialogin avulla (Johnson-Cramer ym., 2003, 154–155). Asiakeskeisyyteen perustuvalla sidosryhmäjohtamisella päästään Roloffin (2008, 246) mukaan kestävämpiin ratkaisuihin ja luodaan sosiaalista pääomaa kuten luottamusta ja yhteisymmärrystä. Asiakeskeisen toimintamallin vahvuutena on myös aihetta koskevan tiedon tehokas jakaminen sekä kokemuksen saaminen yhteistyön tekemisestä (Roloff, 2008).

Koko ryhmällä on todettu olevan mahdollisuus saada johtamisvaikeuksista positiivisia oppimiskokemuksia silloin, kun vaikeuksista puhutaan koko tiimin kanssa ja niihin löydetään yhdessä ratkaisu. Oppimista tapahtuu siis ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja oppiminen on riippuvaista siitä, käsitelläänkö vaikeuksia yhteisesti vai ei. Organisaatioiden pitää osallistua dialogiin avoimella ja reflektiivisellä tavalla, jolloin niillä on mahdollisuus oppia toisiltaan ja myöntyä kompromisseihin. Tämä edellyttää osallistujilta kykyä siirtyä omien totuttujen tapojen ja uskomusten ulkopuolelle. (Burchell ym., 2008.) Tällaisiin haasteisiin voidaan vaikuttaa oppimisella, jota tapahtuu avoimessa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kesken (Rondinelli ym., 2003).

2.6 Teorian yhteenveto

Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetut keskeiset aihetta käsittelevät havainnot on koottu oheiseen taulukkoon 1. Teorian yhteenvedossa on nostettu esiin seikkoja, jotka tukevat empiirisen tutkimuksen tuloksia. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen osa-alueella teoria-aineistossa tulee selvästi esille, että sidosryhmäyhteistyöllä on oltava yhdessä sovittu, selkeä päämäärä, johon kaikki osalliset sitoutuvat. Sidoryhmäosapuolten on oltava motivoituneita yhteistyöhön ja saatava siitä hyötyä. Tutkimuksen teoriakatsauksen perusteella voidaan tunnistaa oheisia taulukossa esitettyjä sidoryhmäyhteistyön elementtejä, joiden katsotaan olevan olennaisia sidoryhmäyhteistyössä onnistumiseksi. Samalla kun yhteistyön sujuminen edellyttää tiettyjä seikkoja, niin yhteistyössä omakсутaan sellaisia asioita, jotka helpottavat yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Onnistumisen kannalta keskeistä on myös motivoituminen yhteistyön tekemiseen. Tutkimuskirjallisuuden mukaan yhteistoiminnassa oppiminen kasvattaa yhteistyökumppaneiden hyötyjä ja samalla lisää kunkin osapuolen voimavaroja.

Monisidosryhmäyhteistyölle on tyypillistä, että sen avulla pyritään löytämään ratkaisu kaikkia osapuolia koskevaan ongelmaan. Jotta sidoryhmät saataisiin aidosti motivoitua yhteistyöhön, täytyy niiden tarpeet ottaa huomioon. Teoriakatsauksessa käy ilmi, että moniammatillisen tiimin ensisijaisia haasteita ovat tiedon jakamisen ongelmat sekä eri ammattirooleista johtuvat näkemyserot. Ristiriitoja ja luottamuspulaa varmasti esiintyy, mutta aikaisempi tutkimus osoittaa, että monisidosryhmäverkostot ovat kestäviä malleja

konfliktitilanteissa. Asiakeskeinen lähestymistapa auttaa ratkaisemaan yhteistyössä ilmeneviä ristiriitoja kommunikaation ja dialogin keinoin.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset teoreettiset havainnot

	Teoreettiset havainnot
Yhteistyö ja vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Osapuolien on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin ja koettava yhteistyö vaivan arvoiseksi. Korkean tason yritysjohton hyväksyntä ja arvostus on yhteistyön onnistumisen kannalta merkityksellistä. (Rondinelli & London, 2003.) • Yhteistyössä oppiminen johtaa yhteisten normien, arvojen ja tavoitteiden omaksumiseen ja kasvattaa sidosryhmien osaamista ja voimavaroja (Fassin, 2012; Harrison ym., 2013; Rondinelli ym., 2003; Rühli ym., 2017).
Tavoitteet ja motiivit	<ul style="list-style-type: none"> • Monisidosryhmäyhteistyön tavoitteena on löytää ratkaisu kaikkia sidosryhmäyhteistyöhön osallistuvia sidosryhmiä koskevaan kysymykseen tai ongelmaan (Roloff, 2008). • Sidoryhmäyhteistyö sisältää aitoa eri sidoryhmien vaatimusten, toiveiden ja odotusten huomioon ottamista ja odotusten täyttämistä (Kujala & Kuvaja, 2002, 21; Freeman ym., 2017).
Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ristiriitoja ja erimielisyyttä tiimityössä aiheuttaa yhteisymmärryksen puute, ongelmat tiedonjakamisessa, epätasainen ammattiryhmien ja tiiminjäsenien arvostus sekä ammattiroolien ylittäminen (Kvarnström, 2008). • Organisaatioiden välinen epäluottamus ja kokemattomuus toistensa kanssa toimimisessa voi vaikeuttaa yhteistoimintaa. Osapuolien on selvitettävä miten tietoa ja osaamista kannattaa jakaa. (Rondinelli & London, 2003.) • Yhteistyötiimit tarvitsevat onnistuakseen tukea ympäröivältä organisaatiolta (Kvarnström, 2008).
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Monisidosryhmäverkostot ovat kestäviä yhteistyömalleja etenkin konfliktitilanteissa. Asiakeskeinen sidoryhmäjohtaminen suosii monipuolisia ja joustavia keinoja ongelmien ja konfliktien käsittelyyn. (Roloff, 2008.) Konflikteja ratkaistaan sisäisen dialogin avulla (Johnson-Cramer ym., 2003). • Kaikkien osapuolien tehokkaampi tiedon, taidon ja osaamisen hyödyntäminen mahdollistaa yhteiskunnan kannalta merkittävän yhteistyön ja päätöksenteon (Rondinelli ym., 2003). • Kommunikaatio, oppiminen ja informaation jakaminen ovat kaikkein tärkeimmät keinot jakaa arvoa sidoryhmäsuhteissa (Freeman ym., 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017; Kvarnström, 2008).

Vaikka Roloff (2008, 233) katsoo, että sidosryhmäjohtamisen suhteen ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa ja standardoitua menettelytapaa, voidaan kuitenkin olla yhtä mieltä siitä, että teoria tarjoaa monia käytännössä hyväksi havaittuja keinoja monisidosryhmäyhteistyön johtamiseen. Sidosryhmä- ja sektorien välistä yhteistyötä koskevan tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan lisäksi todeta, että tiettyjen edellytyksien täytyä täytyä, jotta moniammatillisessa yhteistyössä onnistuttaisiin. Roloff (2008) tarjoaa ratkaisuksi asiakeskeistä sidosryhmäjohtamista, koska se esittelee monipuolisia ja joustavia keinoja sidosryhmäyhteistyön hallintaan ja mahdollisten ongelmien käsittelyyn. Asiakeskeisen sidosryhmäyhteistyön merkittävä vahvuus on lisäksi se, että siinä ei pyritä löytämään voittajia tai häviäjiä - pelkästään asiaan keskittyminen tekee yhdessä toimimisesta helpompaa (Roloff, 2008, 245–246.)

Tämän teoriakatsauksen pohjalta ja haastattelututkimuksessa kerätyn materiaalin perusteella voidaan luoda tiekartta aloittelevalle Ankkuri-yhteistyölle. Tutkimuskirjallisuus antaa taustatietoa kahden eri vaiheessa olevan tiimityön vertailua varten ja toisaalta myös osviittaa Ankkuri-toiminnan toteutukselle ja kehittämiselle. Vaikka moniammatillisessa yhteistyössä on omat haasteensa, niiden ratkaiseminen tasoittaa tietä moniammatillisen osaamisen, kyvykkyyden, tiedon ja taidon yhdistämiselle ja sitä kautta mahdollisuuden saavuttaa sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta merkittäviä tuloksia.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön elämässä tapahtuvien ilmiöiden kuvaaminen ja tosiseikkojen paljastaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157). Laadullista tutkimusta on tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun kysymyksiä esittämällä pyritään löytämään kaava, jota tapahtumat noudattavat (Trost, 2010, 32). Sidosryhmien yhteistyöhön ja moniammatillisen Ankkuri-toiminnan tavoitteisiin päästään parhaiten käsiksi kvalitatiivisilla menetelmillä. Tutkimuksessa on tarkoituksena saada aikaan kohteen ja tutkijan välillä kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa haastattelija ja haastateltava ymmärtävät tutkittavaa asiaa ja toisiaan. Laadulliseen tutkimukseen tarvitaan teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen uskottavuus perustuu luotettavaan ja pätevään lähdeaineiston käyttöön. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat induktiivinen aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Tutkimuksen kohde valitaan harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 86.)

Tässä tutkimuksessa tapausorganisaatioina ovat Espoon pääpoliisiasema ja Helsingin poliisilaitos. Haastattelututkimuksen kohteeksi valikoitui seitsemän eri Ankkuri-toiminnassa mukana olevaa tai sitä hyvin tuntevaa eri sidosryhmien edustajaa. Tutkimuskysymykset, tutkimusasetelma sekä aineiston analyysi perustuvat tässä suunnitelmassa erikseen määriteltyihin tapauksiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan ilmiöitä halutaan ymmärtää ja antaa niille mielekäs tulkinta. Haastateltavien henkilöiden tulisi olla alan ammattilaisia ja tietää aiheesta mahdollisimman paljon. (Tuomi ym., 2009, 85.) Tarkoitukseni on tutkimuksen avulla ymmärtää Ankkuri-yhteistyötä ja saada tietoa sen tavoitteista ja toimintaedellytyksistä eri sidosryhmien näkökulmasta.

Työni kirjallisena taustamateriaalina toimii Sisäministeriön (2018) julkaisu, jossa tarkastellaan pohjoismaisia moniammatillisia toimintamalleja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja rikosten ehkäisemiseksi. Aiheeseen liittyvää havaintomateriaalia olen hankkinut osallistumalla 3.10.2018 Poliisiammattikorkeakoululla Tampereella järjestet-

tyyn Ankkuri-toiminnan koulutustilaisuuteen. Sisäministeriön, Poliisihallituksen ja Itä-Suomen yliopiston yhteistyönä järjestetty valtakunnallinen koulutusseminaari oli osa Sisäisen turvallisuuden rahaston rahoittamaa Ankkuri-toiminnan kehittämishanketta. Koulutustilaisuudessa käsiteltiin Ankkuri-toiminnan tueksi ja kehittämiseksi tekeillä olleen Ankkuritoiminnan käsikirjan ja verkkosivuston sisältöä. Tutkimukseni taustamateriaali tuo lisänäkemystä sille, mitä Ankkurilta odotetaan ja minkälaista toimintamallia Ankkurille valtakunnallisesti ehdotetaan. Pitkä kokemukseni poliisiorganisaatiossa työskentelystä on vahvistanut näkemystäni käytännön viranomaistoiminnasta ja siitä on ollut minulle hyötyä tutkimusmateriaalia analysoidessani ja johtopäätöksiä tehdessäni. Tutkimus on edennyt haastatteluissa saatavan tiedon perusteella, eikä sen yksityiskohtia ole voitu tarkasti etukäteen määritellä. Tästä syystä laadullinen tutkimus ja aineistonkeruu haastattelun avulla on nähdäkseni toimiva tapa luoda asiasta syvempää ymmärrystä.

Tutkimusraportissa kuvataan ja perustellaan lukijalle tutkimuksen tarkoitus ja tiedonantajien valinta. Tavoitteet määrittävät omalta osaltaan sitä, ketä tiedonantajiksi kutsutaan ja kuinka monta heitä tarvitaan. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltaviksi on tarkoituksenmukaista valita henkilöitä, joilla on tutkimusaiheeseen liittyvää osaamista ja ammattitaitoa, ja jotka pystyvät katsomaan aihekokonaisuutta syvällisesti ja tavoitteellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Tuomi ym., 2009.) Haastattelututkimusta aloitettaessa ei välttämättä tiedetä tarkkaan, ketä haastatellaan, vaan tiedossa olevalta, tutkimuksen kannalta tärkeältä avainhenkilöltä saatujen vihjeiden perusteella voidaan löytää lisää potentiaalisia haastateltavia. Aineistoa kerätään uusilta asioita tuntevilta henkilöiltä sitä mukaa kun tutkimuksen tarve vaatii ja lisätietoa ja -ohjeistusta tutkimuksen edetessä saadaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98–99.)

3.2 Ankkuri-monisosryhmäyhteistyö

3.2.1 Monisosryhmäyhteistyön osapuolet

Ankkurin rakenteita ei ole sitovasti määritelty, mutta yleisimmin tällä hetkellä käytössä olevassa mallissa mukana ovat poliisin ohella useimmiten nuorisotoimen, terveyden-

huollon ja sosiaalitoimen edustajat. Ankkuritiimin laajentamisen tarve koulun edustuksella ja kolmannen sektorin toimijoilla saattaa joissain tapauksissa olla tarkoituksenmukaista. Sidosryhmätärkeysanalyysi paljastaa ratkaisevan tärkeät sidosryhmät ja tarjoaa vankan perustan arvonaluonnin analysoinnille. Mitä enemmän ominaisuuksia sidosryhmällä on, sitä tärkeämpi se on. (Mitchell ym., 1997.) Monet rakenteelliset kokoonpanot ovat mahdollisia sidosryhmäyhteistyötä ajatellen, samalla kun eri kokonaisuuksiin liittyy erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Kun kumppani on valittu, yhteistyön johtajan täytyy tehdä rakenteita koskevat johtopäätökset, ennakoida seuraukset ja päätellä mitä hyötyjä voidaan kustannukset huomioon ottaen saada ja minkälaisia haasteita ollaan valmiit kohtaamaan (Berger, Cunningham & Drumwright, 2004, 88).

Sidosryhmäyhteistyössä tuotetaan arvoa moniammatillisen sidosryhmätoiminnan asiakkaille. Tämän tutkimuksen avulla selvitän, mikä on olennaista Ankkuri-työssä onnistumiseksi ja millä on eniten merkitystä tavoitteiden saavuttamisen ja arvonaluonnin kannalta omassa kontekstissaan. Ankkuri-toiminnassa poliisi on yksi toimija muiden joukossa, mutta erottautuu organisaationsa ja osaamisensa kautta luontevalla tavalla monisidosryhmätoimintaa ohjaavaksi organisaatioksi. Poliisi toimii kokousten koollekutsujana ja Ankkuri-palaverit järjestetään poliisin tiloissa. Ankkuri ei tuo poliisille lisää toimivaltaa, mutta poliisilla on olemassa valmis kahdenkeskinen sidosryhmäverkosto, jonka pohjalta olisi tarkoituksenmukaista yhdistää kaikki Ankkuri-toiminnan tavoitteiden kannalta olennaiset sidosryhmät. Poliisilla on lisäksi kokemusta ja näkemystä sidosryhmätyöskentelystä sekä ammattitaitonsa ja roolinsa puolesta myös auktoriteettia, joka tuo uskottavuutta tavoitteiden asetteluun ja sidosryhmäyhteistyön ohjailuun. (Isoaho, 2018.)

Haasteena poliisin näkökulmasta on tällä hetkellä salassapito- ja muun lainsäädännön säätelytietojen luovuttaminen ja dokumentointi. Yllättäviä haasteita muodostavat myös kunkin toimijan sisäinen työkuulttuuri, erilainen ohjeistus, sähköpostien salaustekniikat ja ylipäänsä eri verkoissa toimiminen. (Sisäministeriö, 2018; Isoaho, 2018.) Hallin (2005, 194) mukaan sujuva tiimityö edellyttää yhteisen kielen ja yhteisen käsitteellisen viitekehyksen luomista. Tiimityön keskiössä on oltava selkeä ja helposti tunnistettava idea tai päämäärä.

3.2.2 Tapausorganisaatioiden valinta

Valitsin tutkimuskohteiksi kaksi isoa poliisilaitosta pääkaupunkiseudulla: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen ja tarkemmin Espoon pääpoliisiaseman sekä Helsingin poliisilaitoksen. Jälkimmäisessä organisaatiossa Ankkuri-yhteistyötä on toteutettu käytännössä jo huhtikuusta 2012 alkaen. Espoon pääpoliisiasemalla on 2000-luvun alusta lähtien ollut käytössä alaikäisten rikoksiin syyllistyneiden osalta joudutetun ja kohdennetun käsittelyn Jouko-malli, jossa poliisi tekee yhteistyötä sosiaalityöntekijän ja syyttäjän kanssa nuorten tekemien rikosten ennalta ehkäisemiseksi (Nuorten rikosentekijöiden joudutettu rikosprosessi – Jouko-menettely, 2002; Launiainen, 2018). Espoossa on syksyllä 2018 aloittanut toimintansa tässä tutkimuksessa tarkasteltava ns. aikuis-Ankkuri, jonka toimintamalli on tarkoitus jatkossa laajentaa koskemaan koko Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen aluetta.

Tutkimukseni tarkoituksena on löytää sidosryhmätoiminnalle edellytyksiä ja hyviä käytäntöjä niin, että vasta käynnisteltävässä Ankkurissa voitaisiin ottaa oppia kokeneen moniammatillisen viranomaistoiminnan kokemuksista. Vertailtavaa mallia ja toimivia rakenteita voidaan tarvittaessa muokata omaan organisaatioon ja toimintaympäristöön sopivaksi. Näkemykseni mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat vertailukelpoisia sijaintinsa, toimintaympäristönsä, kokonsa ja tehtävien haasteellisuuden kannalta. Poliisilaitosten resursseissa ja rakenteissa olevia eroja voidaan käyttää toiminnan muokkauksessa apuna. Alkuperäisen kohdeorganisaation valinta oli minulle luontevaa, koska olen itse työskennellyt pitkään Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella. Helsingin poliisilaitokselle minut ohjattiin tutkimustyöni edetessä. Ankkuri-toimintaa on harjoitettu pitkään Hämeenlinnan poliisilaitoksella, mutta Helsingin poliisilaitos sopii rakenteensa ja toiminta-alueensa puolesta paremmin Länsi-Uudenmaan poliisilaitokselle vertailu- ja mallintamiskohteeksi. Tutkimuksen fokus on muuttunut tutkimuksen edetessä ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat itse vihjeitä siitä, mitä kannattaisi ja olisi tarpeellista tutkia. Tutkimuksen tarve ja tutkimusongelma tarkentui käytännön tutkimustyötä tehdessäni.

3.2.3 Tapausorganisaatiot

Suomessa on 11 poliisilaitosta, jotka hoitavat paikallispoliisille määrättyjä tehtäviä. Poliisin toiminnan ohjauksesta ja valvonnasta vastaa ylimpänä viranomaisena sisäministeriö. Poliisihallitus taas johtaa ja ohjaa poliisin operatiivista toimintaa. Perustuslain mukaan poliisin toiminnan tulee aina perustua lakiin ja poliisitoiminnassa on noudatettava eettiseen valaan sisältyviä arvoja ja hyviä toimintatapoja. (Poliisi, 2018.)

Helsingin poliisilaitos on perustettu vuonna 1826 ja on Suomen toiseksi vanhin poliisilaitos heti Turun jälkeen. Helsingin poliisilaitoksessa työskentelee noin 1600 henkilöä, näistä poliiseja on noin 1300. Poliisilaitoksen toimialue on Helsingin kaupunki. Poliisilain 872/2011 mukaan poliisilaitoksen tehtävänä on huolehtia yleisestä järjestyksestä ja turvallisuudesta, estää ennalta ja tutkia rikoksia sekä tuottaa poliisin lupapalveluita. Poliisille määrättyjen perustehtävien lisäksi Helsingin poliisilaitos vastaa suuresta määrästä valtakunnallisia ja alueellisia poliisin erityistehtäviä. (Helsingin poliisilaitos, 2019.)

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos on perustettu 1.1.2009, mutta sen edeltäjästä Espoon nimismiespiiristä on mainintoja Kansallisarkistossa jo vuodelta 1886. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilökuntamäärä on noin 530, joista poliiseja on noin 420. Espoon pääpoliisiaseman osuus koko laitoksen henkilöstömäärästä on 370. Länsi-Uudenmaan poliisilaitos vastaa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisestä, rikosten ennaltaehkäisystä ja esitutkinnasta sekä syyteharkintaan saattamisesta omalla toimialueellaan. Poliisilaitoksen tehtävistä on tarkemmin säädetty poliisilaissa. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toiminta-alueeseen kuuluvat Espoo, Kauniainen, Kirkkonummi, Siuntio, Lohja, Vihti, Karkkila, Raasepori, Inkoo ja Hanko. Espoon pääpoliisiasema toimii Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen keskustoimipaikkana. Muut poliisiasemat ovat Kirkkonummella, Lohjalla ja Raaseporissa. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos, 2019.)

3.3 Aineiston keruu

Laadulliseen tutkimukseen aineistoa kerätään yleisimmin haastattelun avulla. Valitsin haastattelututkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla päästään tutkittavien henkilöiden lähelle kuulemaan heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään. Tavoitteena ei ole siis löytää objektiivista totuutta, vaan kerätyn aineiston analysoinnin avulla ymmärtää ja tulkita merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 14–18). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on suosittu ja tehokas tapa kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun teemat tiedetään, mutta haastattelukysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu tai asetettu järjestykseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 105; Valli & Aaltola, 2015, 27; Hirsjärvi ym., 2007, 203). Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tutkimusaiheeseen hyvin, koska siinä on tilaa vapaalle keskustelulle ja haastateltava saa vastata omin sanoin. Tutkijan tehtävä on ohjata haastattelua ilman tiukkaa kontrollointia. (Koskinen ym., 2005, 104–105.) Haastattelua voidaan verrata keskusteluun, joka käynnistyy tutkijan aloitteesta ja etenee hänen johdattelemanaan. Haastattelu ja keskustelu eroavat toisistaan siinä, että keskustelussa pyritään yleensä välttämään epämiellyttäviä puheenaiheita. Toisaalta haastattelusta tulisi luoda keskustelunomainen ja haastateltava pitäisi saada kokemaan itsensä vapautuneeksi. Parhaassa tapauksessa haastattelija osaa asettua haastateltavan asemaan ja kykenee samaistumaan hänen ajatusmaailmaansa. (Eskola & Suoranta, 1999, 86; Trost, 2010, 54–55.)

Eskola ja Suoranta (1999, 90) ehdottaa muutaman esihaastattelun tekemistä ennen varsinaista haastattelua. Esihaastattelujen avulla tutkija voi varautua haastattelutilanteessa mahdollisesti esiin tuleviin seikkoihin. Myös tätä tutkimusta valmisteltiin etukäteen parilla koehaastattelulla, joilla varmistettiin käytännön asioiden toimivuus, varauduttiin kysymysten ymmärrettävyyteen ja keskustelun etenemiseen tarkoituksen mukaisesti. Kysymysten avulla oli tavoitteena saada kerättyä tutkimuksen kannalta relevanttia materiaalia. Ennakkoon tehdyillä koehaastatteluilla arvioitiin myös ajankäyttöä ja valvottiin sitä, ettei samaa asiaa kysytty moneen kertaan.

Varsinaisen aineiston keruun aloitin Espoon pääpoliisiasemalla haastattelemalla ensin kahta poliisin edustajaa. Tämän jälkeen siirryin haastattelemaan kahta Espoon kaupungin sosiaalitoimen edustajaa, jotka suosittelivat kuulemaan tutkimusaiheeni puitteissa

myös Helsingin Ankkuriin kuuluvia toimijoita. Tämä sopi tutkimuskokonaisuuteen hyvin, koska Espoon Ankkuri-tiimiläisiltä ei ollut mahdollista saada tarpeeksi kattavasti haastattelumateriaalia. Olennaista tutkimukseni kannalta olikin saada kerättyä mahdollisimman monipuolisesti eri sidosryhmien näkemyksiä. Helsingissä haastattelin yhtä poliisin edustajaa sekä kahta Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen edustajaa. Vaikka aineiston koolla laadullisessa tutkimuksessa ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle, on aineiston perusteella kuitenkin pystyttävä muodostamaan käsitteellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1999, 62).

Taulukko 2. Haastattelun teemat

Taustakysymykset
Sidosryhmiin liittyvät kysymykset
Tavoitteisiin liittyvät kysymykset
Käytännön yhteistyöhön liittyvät kysymykset

Taulukossa 2 kuvatut haastattelututkimuksessa käytetyt teemat hahmottuivat aiemmin tekemäni kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön perusteella. Sidosryhmien tunnistamisen ja tavoitteiden koordinoimisen kautta päästään havainnoimaan käytännön yhteistyötä. Nämä toimivat ylätasoina teemoina, joita voidaan jakaa alemman tason teemoihin ja otsikoihin, joita koskevia ulottuvuuksia on kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettavissa myös aiemmassa tutkimuksessa. Kyseiset teemat ja ulottuvuudet otettiin huomioon myös haastattelurungon rakentamisessa. Tästä kokonaisuudesta muodostui lopullinen kysymysrunko, joka eli todellisessa haastattelutilanteessa. Teemojen puitteissa jokaisessa haastattelussa edettiin tilannekohtaisesti hieman eri tavalla. Teemahaastatteluiden kysymysrunko löytyy liitteestä 1.

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Kolmesta poliisilaitoksen edustajasta yksi oli komisario ja kaksi ylikonstaapelia. Lisäksi haastattelin neljää sosiaali- ja terveystoimen edustajaa, joista neljä oli sosiaalityöntekijää ja yksi sairaanhoitaja. Kaikki sosiaali- ja terveystoimen edustajat on yhdistetty saman otsikon alle. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin taustatietona dokumentti- ja havaintoaineistoa, joka on peräisin sekä Sisäministeriön julkaisusta (2018) että Poliisiammattikorkeakoululla Tampereella 3.10.2018 järjestetystä Ankkuri-koulutuksesta. Vaikka osa haastateltavista oli ennestään

tuttuja henkilöitä työelämän puolelta, tämä ei vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan ja haastateltavien välillä ei tule olla sellaista riippuvuussuhdetta, jolla olennaisesti vaikuttaisi vapaaehtoiseen tiedonantamiseen (Eskola ym., 1999, 55). Haastatteluisa ei myöskään käsitelty mitään henkilökohtaista tietoa. Haastattelun teemat kerrottiin haastateltaville etukäteen ja samalla kuvailtiin tutkimuksen tavoitteita. Haastattelutilanteessa ei pidetty täysin kiinni haastattelurungon kysymysjärjestyksestä, vaan aihetta käsiteltiin keskustelunomaisesti ja pohdiskelevasti. Tutkija huolehti siitä, että kaikki teemat ja aiheet käytiin keskustelun aikana läpi, ohjasi keskustelua ja kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunko ei tarkoita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teemat edustavat laajempia alueita, joita haastattelutilanteessa tarvittaessa tarkennetaan lisäkysymyksillä (Hirsjärvi ym., 2000, 66). Teemat oli tarkoituksella laadittu laaja-alaisiksi, jotta niiden avulla syntyisi luontevasti keskustelua eri sidosryhmiä edustavien haastateltavien kanssa. Teemojen puitteissa aiheesta keskusteltiin yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti. Tavoitteena oli saada kerättyä kasaan monipuolinen ja kattava haastattelumateriaali.

Kaikki haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta kasvotusten rauhallisissa tiloissa haastateltavien työpaikoilla. Yksi haastattelu toteutettiin sairaustapauksen vuoksi puhelimitse. Taulukosta 3 näkyy, että haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 aikana. Teemahaastattelu edellyttää luonteensa vuoksi häiritöntä kontaktia haastateltavaan. Myös tietokoneavusteiset ja puhelimitse suoritettut haastattelut ovat nykyisin yleisiä. Haastattelupaikan valinnassa on asiallista ottaa myös haastateltavan mielipide huomioon. (Hirsjärvi ym., 2000, 74–75; Trost, 2010, 65.)

Lähes kaikkien haastateltavien kanssa päästiin avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun aiheesta, josta haastateltavat olivat kiinnostuneita ja innostuneita kertomaan. Usein aiheesta riitti niin runsaasti puhuttavaa, että keskustelu alkoi rönsyillä ja siinä ajaututtiin hieman aiheen ulkopuolelle. Tässä vaiheessa haastattelija yleensä palautti keskustelun teemaan kuuluvaan aiheeseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 66) mukaan haastattelun teemat toimivat tarvittaessa haastattelijan muistilistana ja kiintopisteenä, joka ohjaa keskustelun pysymään tutkimusongelmaa koskevalla alueella.

Taulukko 3. Haastatteluaineiston tiedot

Haastateltava	Ajankohta	Paikka	Kesto	Litteroitu aineisto
Länsi-Uudenmaan poliisilaitos (EP1)	5.12.2018	Espoon pääpoliisiasema	37 min.	10 sivua
Länsi-Uudenmaan poliisilaitos (EP2)	11.12.2018	Espoon pääpoliisiasema	50 min.	19 sivua
Hgin poliisilaitos (HP3)	16.1.2019	Pasilan poliisitalo, neuvotteluhuone	81 min.	28 sivua
Sosiaali- ja terveystoimi, Espoon kaupunki (ES1)	7.12.2018	Espoon pääpoliisiasema	53 min.	21 sivua
Sosiaali- ja terveystoimi, Espoon kaupunki (ES2)	20.12.2018	Puhelimitse	20 min.	8 sivua
Sosiaali- ja terveystoimi, Hgin kaupunki (HS3)	27.12.2018	Hakaniemi, Poliisiosuuskuntien yksikön tilat	55 min.	18 sivua
Sosiaali- ja terveystoimi, Hgin kaupunki (HS4)	4.1.2019	Pasilan poliisitalo, neuvotteluhuone	29 min.	13 sivua
Yhteensä			325 min.	117 sivua

Haastateltavat kertoivat sujuvammin Ankkuri-toiminnan päivittäisistä käytännöistä ja siihen liittyvistä palveluista kuin itse sidosryhmäyhteistyöstä, joka tuntui monelle olevan vieraampi aihe käsiteltäväksi. Haastateltavat keskustelivat mielellään etupäässä niistä asioista, joista heillä oli eniten tietoa. Joissain tapauksissa haastateltavat totesivat itse hyötynensä haastattelussa käydystä keskustelusta niin, että sen myötä nousi esille aiemmin huomioimattomia yhteistoiminnan kipupisteitä ja haastattelu avasi näkemystä siitä, minkälaisia asioita Ankkuri-yhteistyössä pitäisi tiimin kanssa yhteisesti käsitellä. Joissain tapauksissa oli nähtävissä myös haastateltavien taipumus välttää negatiivisista seikoista kertomista ja vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Hirsjärven ym. (2007, 201) mukaan haastattelussa ilmenee joskus haastateltavien halukkuus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi lisäksi kertoa asioita, joita tutkija ei ole kysynyt. Yhteenvedon voidaan todeta, että haastattelun avulla materiaalia saatiin ka-

saan riittävästi ja haastattelurupeaman lopussa vastausten sisältö alkoi jo muistuttaa toisiaan. Saturaatio näyttäytyy tilanteena, jossa tiedonantajat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta ja merkityksellistä tietoa, vaan vastaukset alkavat toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87).

3.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perinteinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka keinoja ovat mm. luokittelu, teemoittelu ja tyypittely (Tuomi ym., 2009, 93; Valli & Aaltola, 2015, 43). Valmis haastatteluaineisto on litteroinnin jälkeen tarkoituksenmukaista teemoitella ja analysoida useaan otteeseen käyttämällä laadullista sisällönanalyysiä ja painottamalla sekä teoria- että aineistonäkökulmia. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta aiheesta on tarkoitus saada tuotettua tiivis ja yleistettävä kuvaus. (Eskola ym., 1999, 161; Tuomi ym., 2009, 108.) Teemoittelun, luokittelun ja sisällönerittelyn katsomisen omaan työhöni parhaiten. Etsin analysoimalla teemoja, jotka vastaavat tutkimusongelmaani ja pyrin löytämään ratkaisun niiden avulla. Teemoittelun onnistuminen vaatii tuekseen teorian ja empirian toisiinsa kietoutunutta vuorovaikutusta (Eskola ym., 1999, 176). Aineistoon tutustuminen vie aikaa ja vaatii yksityiskohtaista ja kärsivällistä työtä. Vasta tämän jälkeen analysoitu aineisto voidaan raportoida. (Koskinen ym., 2005, 231–232.)

Litteroin tutkimushaastattelut heti haastattelun jälkeisenä päivänä ja tein samalla muistiinpanoja litteroidun tekstin yhteyteen. Tekstiksi kirjoittamisen jälkeen luin aineiston läpi useaan kertaan ja paneuduin sen sisältöön hyvän kokonaiskuvan ja ymmärryksen luomiseksi aineistosta. Tutkielmani teon alkuvaiheessa olin tutustunut teoriapohjana toimivaan tutkimuskirjallisuuteen ja empiirisen aineiston keräämisen jälkeen perehdyin siihen uudelleen. Tarkastelin molempia aineistoja yhdessä ja hain yhtymäkohtia, joiden avulla pyrin muodostamaan aiheesta kokonaiskäsityksen. Luokittelin empiiristä aineistoa aineistolähtöisesti, jonka jälkeen teemoittelin materiaalia teoriasidonnaisten teemojen perusteella. Teoriasidonnaisiksi teemoiksi erottuivat yhteistyö ja vuorovaikutus, tavoitteet ja motiivit, haasteet ja mahdollisuudet. Luokitellusta ja teemoitellusta aineistosta etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineistolähtöisen analysoinnin jälkeen

kerättyä materiaalia voidaan tutkia teoriaan perustuvasta näkökulmasta. Aineistoon täytyy tutustua hyvin, jotta sitä voisi täysimittaisesti hyödyntää johtopäätösten teossa (Eskola ym., 1999, 153). Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Tämän jälkeen tulokset pitää selittää ja tulkita (Hirsjärvi ym., 2007, 224).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston teemoittelusta

Aineistolähtöiset teemat	Teoriasidonnainen teema	Yhteistyön ulottuvuus
Sidosryhmien välinen tiedonvaihto, lainsäädäntö, salassapito, luottamus, Ankkurin rakenne, säännölliset palaverit	Tiedonvaihto	Yhteistyö ja vuorovaikutus
Ankkuri-toiminnan rakenne, tiedonvaihto, samassa tilassa työskenteleminen, säännölliset palaverit, toiminnan läpinäkyvyys	Luottamus	
Poliisijohtoisuus, poliisin tarjoama työtila, ohjausryhmä, oman esimiehen tuki, yhteistyösopimus	Oman ja ympäröivän organisation tuki, korkean yritysjohtajan hyväksyntä	
Vuorovaikutus ja yhteistoiminta, sama työtila, säännölliset palaverit, monipuoliset näkökulmat, toisen työn kunnioittaminen, yhteinen työnäky, ammattitaito, ongelmatilanteiden selvittäminen yhdessä	Yhteistyössä oppiminen	
Asiakaspalaverit, taustatuki, toisen työn kunnioittaminen	Motivaatio	

Taulukossa 4 on kuvattuna esimerkki aineiston teemoitteluprosessista. Aineistolähtöisiä teemoja tunnistettiin aluksi useita. Monet niistä sopivat yhteen useampien teoriasidonnaisien teemojen kanssa ja ulottuvuuksien kanssa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta esiin nousseet teemat selkiyttivät aineiston analysointia ja tukivat aineistolähtöisten löydösten yhdistämistä teoriasidonnaisiin teemoihin ja ulottuvuuksiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yhteistoiminnan toteutus

4.1.1 Helsinki

Ankkuri-toiminnan rakenne

Sisäministeriöllä on suositus Ankkurin valtakunnalliselle organisoitumiselle ja toimintamallille, jota varten poliisilla on sidosryhmäyhteistyöhön tarvittavat verkostot olemassa jo ennestään. Helsingin Ankkuriin on haettu mallia jo pitempään toimineesta Hämeenlinnan Ankkurista. Moniammatillinen Ankkuri-sidosryhmäyhteistyö on Helsingissä osa Ennalta estävää toimintoa ja se on käynnistynyt keväällä 2012. Helsingin Ankkuri-tiimiin kuuluvat poliisin, sosiaalityön ja terveydenhuollon edustajat. Tiimi työskentelee samoissa tiloissa, saman katon alla Pasilan pääpoliisiasemalla. Kaikki haastatellut sidosryhmien edustajat hahmottavat keskeiset sidosryhmät samalla tavalla ja kokevat yhteisessä työtilassa työskentelemisen sujuvoittavan moniammatillista yhteistyötä. Kuten lainauksissa on havaittavissa, samassa tilassa työskentelyn nähdään olevan moniammatillisen sidosryhmäyhteistyön edellytys ja tukevan ja helpottavan tavoitteellista moniviranomaisyhteistyötä monella tavalla.

Tää on tää tämmönen valtakunnallinen malli kuitenkin tähän työn tekemiseen, että tää Ankkuri-malli pitäis tänä vuonna olla jokaisella poliisiasemalla että tää on sillä lailla ihan läpinäkyvää ja hyväksi todettu että sillä tapaa että...(HS4)

No ihan silloin alusta alkaen keskeiset sidosryhmät ovat olleet sosiaalityöntekijät ja sitten psykiatrinen sairaanhoitaja (HP3)

Se oli heti siitä alusta ja mä aattelin että se malli, se oli silloin tota kun meillä oli käynyt päällystö tuolla Hämeenlinnassa tutustumassa, jossa tota heillä oli se sama malli jo, että ollaan samassa työhuoneessa, niin se tuli automaattisesti tähän meillekin sitten. Me aloitettiin samassa, samassa tota avokonttorissa heti silloin alusta alkaen. (HP3)

Helsingin Ankkurin toimijat kertoivat luoneensa yhdessä rakenteen ja rungon, jonka pohjalta asiat etenee. Esimerkiksi kerran viikossa on asiakaspalaveri, missä käydään systemaattisesti koko viikon asiat läpi. Runko ei ole aina ollut olemassa, vaan toimintamallin vakiinnuttamiseen meni useita vuosia vuotta. Uusien asiakkaiden kanssa mietitään aina erikseen kokoonpano - käytetäänkö kolmikantaa vai riittääkö että tavataan kahdestaan sosiaalityöntekijän kanssa. Aina ei välttämättä tarvita kaikkia kolmea. Joskus on järkevämpää, että tapaamisessa on mukana mieluummin nuoren oma sosiaalityöntekijä.

-- Et tota se on ihan tapauskohtaisesti, että miten me päätetään, mutta nää on niinkun semmosii rakenteita, mitkä me ollaan yhdessä luotu.. ja must nää on hirveen toimivat ja hyvät. (HS3)

Että kyl se vaatii, jos on niinkun vertailukohtaa, että jossakin muualla vasta aloittelevaa Ankkuri-toimintaa, niin kyl mä nyt sanoisin, että siinä on se 5 vuotta mennyt, että ensimmäiset 5 vuotta, silleen että on niinkun vakinaistettu tää toiminta täällä ja on pikkuhiljaa saatu semmoiset pysyvät rakenteet. (HP3)

Ankkuri on moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä, jossa jokaisella toimijalla on omaan ammattiinsa liittyvä nimike, ammattietiikka, omat lait ja asetukset, joita pitää noudattaa sekä tilanteeseen liittyvä oma näkemys. Haastattelussa kävi ilmi, että asioita katsotaan välillä eri näkökulmista, mutta osataan myös kunnioittaa toisen työtä.

No, kaikilla on tietenkin se oma ammattinimike ja oma ammattietiikka ja omat lait ja asetukset, mitä noudatetaan ja oma näkemys tilanteesta, että totta kai se saattaa välillä...että katsotaan tosiaan eri kantilta – poliisi, sosiaalityöntekijä, sairaanhoitaja – mutta toisaalta se on myöskin se rikkaus että me kunnioitetaan sitä toistemme työtä ja siitä se hyvä yhteinen tulee... ja kyllä se tietysti se ammattikin määrää sitä, että millä tavalla sä sitä työtä teet. (HS4)

No varmaan ihan henkilöstä kiinni, että se ei välttämättä niinkun, ei välttämättä oo se, että ois joku tietty ammattiryhmä, vaan ylipäänsä se, että on tiettyjä ihmisiä erilaisilla niinkun ammattinäyllä ja erilaisilla visioilla siitä, että mitä haluaa teh-

dä. Sitä voi tehdä ihan jokaisesta positiosta käsin vähän vähän eri tavalla, että tota näin, mut mä koen että tällä hetkellä Helsingin tilanne on erittäin hyvä. (HS3)

Helsingin Ankkuri-toiminnan pääasialliset kohderyhmät ovat alle 15-vuotiaat rikoksella oireilevat nuoret sekä perheväkivaltaan liittyvät tapaukset. Kohderyhmistä on sovittu yhdessä ja kaikki sidosryhmien edustajat ovat haastattelun perusteella olleet toiminnan kohdentamisesta samaa mieltä. Toiminta käynnistyy useimmiten poliisin rekistereistä lähtöisin olevilla ilmoituksilla, joten on siitäkin näkökulmasta katsottiin olevan luonnollista, että Ankkuri-toiminta tapahtuu poliisilaitoksen tiloissa ja on poliisijohtoista.

--Se on ollut luontevaa tai se on alun perin sovittu niin, että se on poliisilaitoksen tiloissa. Ja siinä niinkun koko Ankkuri-toiminnan ajatus on se, että ykköskohderyhmä on rikoksella oirehtivat nuoret, niin se on tietysti luontevaa, että se on poliisilaitoksella. (HP3)

Helsingissä ylikonstaapeli on se joka on niinkun katsottu, et hän on niinkun tämä Ankkurin vastaava. Hän on poliisi siis ja tota hän niinkun vastaa tästä Ankkurista niinkun poliisin osalta --- No hän on sellanen vetäjä, samanlainen vähän niin kuin minäkin, että me tykätään tehdä sitä perustyötä, että me ei olla niinkun pelkästään hallinnollisia esimiehiä, vaan me tehdään myös asiakastyötä -- (HS3)

Helsingin Ankkuri tekee paljon muutakin työtä muidenkin kohderyhmien kuin alle 15-vuotiaiden parissa. Lapset ja nuoret ovat pysyneet kohderyhmänä koko ajan, mutta tilanne elää kaupungin ja yhteiskunnan turvallisuustilanteen mukaan. Toiminnasta on ohjeistukset, mutta työryhmä voi myös käyttää omaa harkintaansa toiminnan kohdentamisessa. Toimintaa on muokattu Helsingin kokoiseen kaupunkiin sopivaksi, koska kaikkia asioita ei ehditä ottamaan. Helsingin kokoisessa kaupungissa on paljon tehtävää, ja Ankkuri-tiimin vetäjän kertoman mukaan poliisilaitoksen sisältä juttuja tarjotaan Ankkuriin käsiteltäväksi laajalla kirjolla, mistä syystä Ankkurin toimintaa kerrottiin pyrittävän rajaamaan hyvin selkeästi. Rajausta tarkastellaan ja linjataan uudelleen toiminnan edetessä. Linjausta tehdään sekä Ankkuri-tiimin että ohjaustiimin toimesta ja sen suuntaan vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit ja tiimin ammattitaito. Myös Helsingissä oleva muu palvelutarjonta on oleellinen kriteeri pohdittaessa Ankkuri-toiminnan sisältöä.

Joo, se on tärkeää, että on tarkka rajaus. Mutta sitten on tietysti tärkeä, että niinkun tässä puhuttiin, että on niitä myös niitä välipalavereita ja mietintöjä, että onks ne oikeet ja parhaat kohderyhmät, että oisko tarvetta muuttaa sitten. (HP3)

Ankkuri-toiminnan kannalta katsottiin olevan tärkeää saada tukea sekä jokaisen sidosryhmän omalta organisaatiolta että myös ympäröivältä organisaatiolta, joka on siis Helsingin poliisilaitos. Yhteistoiminnan tueksi on solmittu yhteistyösopimus, johon kokoniammatillinen yhteistoiminta perustuu. Ankkurin taustalla toimii myös ohjausryhmä, joka kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Ohjausryhmän palaverissa käydään läpi sitä, mitä Ankkuri-ryhmä tekee ja miten yhteistyö käytännössä toteutetaan. Helsingissä kaikki Ankkuri-tiimiläiset kokivat ohjausryhmän olemassaolon sekä kaikkien tahojen esimiesten siunauksen ja suostumuksen tarpeelliseksi.

Nyt on jo niin paljon varmaan kaikkea tullut asioita, että en mä...en mä nyt heti... ne on kaikki siellä siellä tullut ne, että se tausta pitää olla ... taustatuet pitää olla kunnossa niin homma toimii, se on ehkä se tärkein ... (HP3)

-- Ja siinä on sitten tarkoitus pitää huoli siitä, että tota.. että kaikilla on se yhteinen työnäky... tavallaan että tehdään, että kaikki ymmärtää sen että tehdään ikään kuin sitä tiettyä samaa työtä ettei käy niin että joku joku yksi meistä kolmesta lähtee sooloilemaan jotain niinkun muuta muuta työtä sitten, niin tota must se on hyvä, että meillä on tällöinen ohjausryhmä olemassa. (HS3)

Vuorovaikutus ja yhteistoiminnan sujuvuus

Helsingin Ankkurissa sekä poliisin että sosiaali- ja terveystoimen edustajat kertoivat olevansa tyytyväisiä sidosryhmäyhteistyöhön. Esiin ei tullut erityisiä kritiikin tai valituksen aiheita, vaan lähinnä keskityttiin kertomaan, miksi yhteistyö oli sujunut hyvin ja miksi siihen oltiin tyytyväisiä. Yhteistyön koettiin tällä hetkellä sujuvan jopa niin hyvin, että mitään erityisiä kehityskohteita oli vaikea löytää tai nimetä. Joitakin pohdintaa herättäneitä aiheita olivat yhteinen visio ja työnäky, mutta asia ei ollut ajankohtainen eikä vaivannut tiimityötä tällä hetkellä. Vakiintunutta toimintamallia, tuen olemassaoloa ja työntekijöiden motivaatiota pidettiin tärkeinä tekijöinä. Oheisista lainauksista on lisäksi

nähtävissä, että sujuva tiedonvaihto, luottamus ja ammattitaito nähtiin merkitykselliseksi elementeiksi tuloksellisen moniviranomaistyhteistyön kannalta.

-- Et tota se on ihan tapauskohtaisesti, että miten me päätetään, mutta nää on niinkun semmosii rakenteita, mitkä me ollaan yhdessä luotu.. ja must nää on hirveen toimivat ja hyvät. (HS3)

No.. me .. tää on tää moniammatillinen tiimi, me tavataan niinkun moniammatillisesti näitä lapsia ja perheitä ja ... ja tota, sitten tietenkkin tää semmonen avoin tiedonvaihto, tiedonkulku että me otetaan mukaan tähän ne toimijat, ketkä siinä kuuluu olla --- kaikki on tietoisia siitä tilanteesta ja on niinkun yhteiset tavoitteet ja päämäärät ja tietenkkin vanhemmat mukana tässä, että se on tietenkkin se tärkein asia. (HS4)

Myös tiimityössä ilmenevien ongelmatilanteiden ratkaisemista varten on mietitty valmis toimintamalli. Lähiesimiehenä toimiva poliisi kertoi reagoivansa ensimmäisenä. Lainauksesta ilmenee, että keskustelua käydään ensin työryhmän sisällä ja pyritään selvittämään esille tulleet ongelmat. Tarvittaessa pyydetään muiden organisaatioiden lähiesimiehet mukaan ja mahdollisesti myös seuraavat esimiehet. Viime kädessä esimerkiksi linjausasiat viedään ohjausryhmään. Ryhmän selkeät pelisäännöt ja roolit sekä yhdessä sovittu toimintamalli helpottaa yhteistyön sujuvuutta.

Keskenämme ensin ja tota tossa nyt päivittäin... ja sitten meillä on kerran viikossa ainakin aina meillä on kerran viikossa on säännöllinen ns asiakaspalaveri, missä käydään asiakasasioita, mutta siinä on myös yhteisten asioiden osuus, missä sitten voi kaikkea muutakin puhua. (HP3)

Yhteydenpito ja säännölliset tapaamiset ydintiimin ulkopuolisten sidosryhmien kanssa kuuluvat normaaliin Ankkuri-toiminnan sujuvuuden varmistamiseen. Yhteinen työnäkö tiimin sisällä on erittäin tärkeää, koska tiimin toimintalinjoihin liittyvät epäselvyydet voivat aiheuttaa tiimityötä haittaavia ristiriitoja. Haasteteltavat totesivat säännöllisten palaverien olevan tärkeitä yhteistyön sujuvuuden ylläpitämiseksi.

Mut se vaatii sitä, se on oikeastaan yhteistyön kannalta, meillähän on ihan säännöllisiä tapaamisia sitten niinkun lastensuojelun kanssa ja meillä on säännöllisiä tapaamisia psykiatrian yksiköiden kanssa, että koko ajan sovitaan että ainakin kerran vuodessa ainakin nähdään, tiettyjen tahojen kanssa, että se pysyy sitten se että voidaan päivittää niitä yhteistyökuvioita. Puolin ja toisin vähän aina kutsumme toisiamme, että pitäiskö taas tavata (HP3)

Tiedonvaihto

Moniammatillisen työn onnistumisen kannalta sujuva ja toimiva tiedonvaihto näyttelee tärkeää osaa. Samassa työtilassa työskentely helpottaa merkittävästi tiedonvaihtoa ja yhteistyön sujuvuutta ylipäätään. Salassapitosäännösten noudattaminen avoimessa työtilassa on ollut keskeinen kysymys yhteistoiminnan alkamisesta lähtien, minkä vuoksi toimintaan odotettiin virallista ohjetta sidosryhmäorganisaatioiden lakimiehiltä. Käytännön syistä tietoa alettiin jakaa ja yhteistyötä toteuttaa tiimin sisäisellä sopimuksella, koska esimerkiksi lastensuojelulaki antaa tarvittavaa liikkumatilaa poliisin ja sosiaalityön välillä. Terveystyön puolella salassapitoa koskevat säännökset ovat kuitenkin jonkin verran tiukemmat. Lähtökohtaisesti kaikki Ankkuri-toiminta perustuu asiakkaan puolelta vapaaehtoisuuteen. Helsingissä asiakkailta kysyttävän suostumuksen vuoksi tiedonvaihdon ei juurikaan koeta olevan merkittävä Ankkuri-toimintaa hankaloittava tekijä. Haastattelussa tuli ilmi, että sujuvan ja oikean tiedon jakamisen katsottiin olevan onnistuneen Ankkuri-työn ehdoton edellytys eikä lainsäädännön puutteellisuuden koettu merkittävästi haittaavan päivittäistä toimintaa.

Kyllä, kyllä, tiedon jakaminen ja tiedonkulku. Koska tota tosiaan, jos sitä tietoa niinkun joku osapuoli panttaa... ainahan kaikkee tietoa ei voi jakaa, se on ihan selvä asia, mut että siltä osin kun lapsen etu katsoo, niin sitä tietoa voi suhteellisen hyvin kuitenkin jakaa... ja tota, jos ei sitä sitten niinkun tee, niin silloin on ikään kuin erilaiset suunnitelmat, on ihan mahdotonta oikeastaan niinkun sitten läpiviedä, jos ei sitä tarvittavaa tietoa oo. (HS3)

Terveystoimella on tietysti meistä kolmesta, jotka siinä Ankkuri-toiminnassa ollaan, on tiukimmat säädökset. Tiukat ne on meilläkin, mutta tota ... Terveystoi-

mella on kaikkein tiukimmat -- Ja sitten siitä voi niinkun tietyllä tavalla jopa jostain kertoakin, jos on asiakkaan luvalla tapahtuvaa toimintaa. (HS3)

Luottamus

Keskinäisen luottamuksen olemassaolo tiimin sisällä on yhteistoiminnan onnistumisen kannalta välttämätöntä. Luottamuksen rakoileminen haittaa yhteistoimintaa, mistä kärsii myös toiminnan kohde. Luottamuksen katsottiin olevan monen eri tekijän summa – se rakentuu ajan kanssa ja vaatii tietyt edellytykset syntyäkseen. Helsingissä todettiin, että päivittäinen vuorovaikutus ja samoissa tiloissa työskentely vahvistaa luottamusta ja toisen työn arvostusta.

No kyllä se siitä syntyy siitä yhdessä tekemisestä ja siitä ammattitaidosta että täällä on kaikki jo pitkään työtä tehneitä. Niin että tunnetaan toistemme työt ja jokainen tietää omat vastuunsa ja oman työnkuvansa ja oman osuutensa että ... ja siitä yhdessä tekemisestä (HS4)

Ankkurin toimijat kokivat, että luottamus mahdollistaa jopa ammattien välisen toistensa toiminnan paikkaamisen. Vaikka toisten tontille astuminen yleensä ärsyttää, hyvin hioutunut yhteistyö ja sen perustalle rakentunut luottamus kuitenkin sallii tämän myönteisessä hengessä. Lainauksesta käy ilmi, että luottamus toisen ammattitaitoon syntyy ensisijaisesti henkilökohtaisella tasolla. Vasta sen jälkeen on mahdollista, että luottamus laajenee koskemaan koko organisaation osaamista.

Helsingissä niinkun nimenomaan meidän Ankkuriassa toimitaan niin laadukkaasti ja hyvin, on juuri se meidän henkilökohtanen, henkilökohtasella tasolla oleva luottamus. -- mutta sitten se, että miten sitä ihan konkreettista työtä tehdään ja näin, niin tota niin niin, kyl se perustuu niinkun siihen ihan meidän keskinäiseen kemiaan. (HS3)

No se on mielenkiintoinen asia.. kyllä me vähän ehkä astutaan toistemme tonteille, mutta siihenkin meillä on lupa, koska on sitä luottamusta -- Kyllä se on luottamus ja ammattitaito, toisen organisaation ammattitaitoon että kyllä se on ihan se, että sitä ei voi tapahtuu ilman sitä luottamusta...(HS3)

4.1.2 Espoo

Rakenne

Espoon pääpoliisiasemalla on käynnistetty Ankkuri-yhteistyö syksyllä 2018. Pääpoliisiasemalla on jo useita vuosia toteutettu monisidosryhmäyhteistyötä Jouko-nimellä. Toimintaa voidaan kuvailla nuorten Ankkuriksi, jossa on eri kokoonpano ja sisältö kuin tässä tutkimuksessa käsiteltävässä Ankkuri-toiminnassa. Aikuisten Ankkurin ydintiiimin tapaamisissa ovat syksystä 2018 lähtien olleet mukana poliisin, sosiaalitoimen, terveystoimen ja nuorisotoimen edustajat, mutta kokoonpano ei ole vielä täysin vakiintunut. Lainausten perusteella voi havaita, että sidosryhmillä on asian suhteen toisistaan poikkeavia näkemyksiä.

Terveystoimi, sosiaalitoimi ja nuorisotyö, tarpeellista olisi saada mukaan myös koulutoimi, mielenterveystyö ja mahdollisesti kolmannen sektorin toimijoita, kuten kansalaisjärjestöistä, ehkä joissain tapauksissa myös Puolustusvoimien edustaja. Ankkuri-tiimin kokoonpano ei voi olla aina samanlainen, vaan mieluummin vaihteleva, -- Koska ideana on se että Ankkurin pitäis tukea sitä, niin kuin että meillä on joku tavoite, niin sen Ankkurin pitäis tukea sitä. (EP1)

Niin, no tietysti täällä meillä Espoossa tää on jossain määrin vielä hakusessa, et mitä tää Ankkuri-työskentely oikeesti olis, ja ja tota niin, ja se mitä mä nään tietysti omasta näkökulmastani, lasten ja nuorten asioissa niin Ankkuriin pitäisi kuulua myös mielenterveyden sairaanhoitaja, joka on esmes Helsingin palvelussa mukana. -- Sitten jos meillä tulee niinkun asiakkaaks Ankkuriin aikuisväestöä, niin sitten tietysti katson itse että aikuissosiaalityöstä olis hyvä olla työntekijä tässä mukana. (ES1)

Niin sitten me pystyttäis niinkun tekemään paljon luovemmin sitä työtä, eli yks sossu ja yks terveystoimen henkilö täällä laitoksella, aikuissosiaalityön henkilö. Et tossahan, meillähän on ollut toi lastensuojelun henkilö, joka on toi oikeustukihenkilö, niin hänhän on ollut 10 vuotta tässä, että ihan korvaamaton -- niin pitäis olla mielenterveyspuolen tukihenkilö ja arviointihenkilö täällä samalla laitoksella. (EP2)

Poliisi ja sosiaalitoimi kertoivat tiimitoiminnasta saamistaan kokemuksista ja alkuvaiheessa ilmenneistä ongelmista hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Haastattelussa kävi ilmi, että yhteistoiminnan sisällöstä ja käytännön toteutuksesta ei ole vielä päästy yksimielisyyteen. Ankkuri-tiimiläiset toimivat omista työpisteistään käsin lukuun ottamatta yhtä sosiaaliohjaajaa, jolla on työtila poliisin kanssa samassa rakennuksessa. Ankkuri-tiimin tapaamiset järjestetään kerran viikossa pääpoliisiasemalla.

Ne on isoja asioita, mutta toisaalta niinkun tää on ollut jotenkin tämmöistä käynnistymistä vielä, että kun mä luulin aikanaan, että meillä olis ollut joku yks Ankkuri, jossa tai että eka käsitellään ne lapset ja ehkä jonkin verran kokoonpano muuttuu ja sitten käsitellään ne aikuiset. -- (ES1)

No sehän on meillä alkanu vasta, et must on hienoo et siihen on nyt panostettu ja sitähän pitää vielä kehittää -- (EP1)

On todella niinkun keskeneräinen ja jotenkin ei oo ihan sitä ihan loppuun asti ajateltu että mitä tässä oikeesti ollaan niinkun tekemässä. (ES2)

Mut kato kun tää on vasta alkanut niin tällä linjalla me niinkun halutaan jatkaa (EP2)

Ankkurin rakenteiden keskeneräisyys näyttäytyy toiminnan kohdentamisen vaikeutena sekä tavoitteiden ja roolien epäselvyytenä. Sosiaalipuoli kommentoikin, että on vaikeaa tehdä oikeastaan yhtään mitään, koska ei ole yhdessä sovittu mitä tehdään. Sosiaalitoimi näkee tärkeäksi yhteydenpidon ja tiedonvälittämisen lastensuojeluun sekä konkreettisen työskentelyn nuorten kanssa, mutta aikuisten kanssa työskentelyn perusteet ovat epäselvät. Myös vastuun jakautuminen käytännön työssä herätti pohdintaa. Nuorisotoimen rooli tuntui epäselvältä eikä toimijoiden välille koettu syntyneen sellaista luottamusta, että tietoa voitaisiin luottavaisin mielin jakaa.

Että tää on jotenkin vielä aika jäsentymätöntä, että mitä se Espoossa se Ankkuri sitten loppujen lopuksi niinku tarkoittaa -- niin kyl mä sit aattelen niinkun kumminkin sit näihin nuoriin ja lapsiin niinkun kohdistus jolloin mä aattelin että siinä kuitenkin olis kauheen tärkeenä just lastensuojelu ja ehkä sit niinkun jossain mää-

rin nää muut toimijat mitä löytyy elinympäristöstä että siinäkin on vähän semmosia ongelmia että kun on nää niinkun salassapitovelvollisuudet ja muut, että miten paljon voidaan näille toimijoille sitä tietoa antaa -- (ES2)

Kyllä meillä on yhteinen tahtotila, mutta tietysti ne työkalut on silleen, että me tarvitaan lisää... -- Ja sitten se, että just me tarvittais se lainsäädännön rohkasu ett tää terveystoimen puolen ihminen, että hän pystyis niinkun tässä avoimesti niinkun keskusteleen näistä, ett niillä se on niinkun hirvee hankaluus se lainsäädäntö, et siinä se tökkäsee niinkun pahiten --(EP2)

-- Mutta että tämmöistä konkretiaa mä kaipaen siihen, tai tietoa siitä, että onko meidän tarkoitus työskennellä konkreettisesti niiden kanssa. (ES1)

Haastatteluissa ei käynyt selkeästi ilmi, mihin tiimin tämän hetkinen toimintamalli ja toiminnan rajaus perustuu. Kirjallista yhteistoimintasopimusta viranomaisten välillä ei saatujen tietojen perusteella ole laadittu. Sosiaalitoimen edustajat näkevät Ankkuri-toiminnan perustuvan lainsäädäntöön ja he mieltävät ensisijaiseksi kohderyhmäksi lapset ja nuoret. Espoon käytännön toteutusta verrataan Helsingin malliin, jossa keskitytään pääasiassa rikoksella oireileviin nuoriin ja heidän auttamiseensa. Yhteistyön tärkeys mielletään silloin kun tavoitteet ja toimintamallit ovat selvät.

Siis tosiaan niin kuin sanoin, niin meillä on jo jotenkin, meillä on ollut Ankkuri jo pitkään, eli alle 18-vuotiaiden osalta, mutta miten me linkitetään se aikuisväestö siihen kiinni, että mitä me niille tarjotaan tai mitä Ankkuri niille tarjois, että mä en oikein osaa vastata kun mä en oikein tiedä että mikä täällä poliisilaitoksella on visio Ankkurista. (ES1)

Ankkuri on moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä, jossa jokaisella toimijalla on omaan ammattiinsa liittyvä nimike, ammattietiikka, omat lait ja asetukset mitä pitää noudattaa sekä näihin liittyen oma näkemys tilanteesta. Lainauksissa näkyy, että moniammatillisuudesta havaitaan ammattien erot, mutta sen tuomia mahdollisuuksia ei osata vielä täysimittaisesti hyödyntää.

Terveystoimen ja sairaalapuolen... ne on erilaiset, koska sä varmaan koulutuksellisestiikin säilytetään puolikuoliaksi, koska sun terveystiedot, terveystiedot on niin suojattu -- (EP2)

On se jotenkin jännää et miten se tuolla on toleen.. mä oon kuitenkin ollut tämmösissä moniammatillisissa muissa työryhmissä tai täällä Lastensuojelun puolella on tämmönen moniammatillinen asiantuntijaryhmä kokoontuu, johon voi viedä näitä keissejä niin kyl ne on niinkun mun mielestä aika semmosii toimivia -- (ES2)

Haasteteltavat esittivät rakenteista ja toimintamalleista useita näkemyksiä. Molemmat osapuolet toivat esiin omia visioitaan siitä, miten käytännön yhteistoiminta pitäisi toteuttaa - suunnitelmat eivät vaan arjessa tunnu kohtaavan. Ongelma tuntui olevan se, että toimintaperiaatteista ei ollut keskusteltu yhdessä tiimitasolla eikä sovittu organisaatioiden välillä virallisesti.

Ei ,ei...kun siis se, se skenaariohan on siis se, että meidän pitäis olla niin että että hänel on kone mukana, missä hänel on yhteys omaan tietojärjestelmäänsä ja Aikuissosiaalityö olis tässä ja sit me vähän niinkun juteltais että miltä näyttää. -- et sehän siinä on niinkun tärkeitä, mut et me muodostettais se kokonaiskuva ja sit niinkun päätettäis et kenen tontille se eniten kuuluu-- (EP2)

Silloin vähän sanoin, että sanoin aika selkeestikin että nää pitää prosessoida että meidän pitää prosessoida että mitä jos meidän lapsen puhutteluun tulee mukaan nuorisotoimen edustaja niin tää on kaikki meillä sopimatta. -- Et jotenkaan ei voida tehdä niin, että sitten aina mietittäis joka keussin kohdalla erikseen, että mites me aletaan, kuka kutsuu, kuka tekee mitäkin, ei niin, vaan nää pystyy kyl prosessoimaan, nää toimintatavat. (ES1)

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Espoossa yhteistyö ja vuorovaikutus herätti enemmän keskustelua kuin Helsingissä. Kommentteista näkyy, että toiminta on alkuvaiheessa, mutta myös se, että Espoon Ankkurin taustalta puuttuu olennaisia moniviranomaisyhteistyötä tukevia asioita. Pohdinnan

aiheet olivat erilaisia kuin Helsingissä ja ne liittyivät pääasiassa rakenteiden keskeneräisyyteen, minkä nähtiin vaikeuttavan merkittävästi käytännön yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutumista. Lainauksista kuvastuu, että sidosryhmäyhteistyön alkuvaiheen ongelmat olivat yleisiä ja kattavia, eivätkä niinkään yksittäistä asiaa koskevia.

No se on tällä hetkellä selkeä puute, jos kerran ne on tämmösiä asioita mitä me käsitellään, ne kysymykset mitä me hoidetaan ja miten me hoidetaan ja mikä meidän rooli siinä on sitten siinä jatkossa, että meillä on nyt se keissi, niin kuuluuko se jonkun meidän vastuulle sen jälkeen kun se on siinä Ankkurissa käsitelty ja mitä me aletaan sille sitten tekemään ja kuka huolehtii, että sille on tehty jotain? (ES1)

No tosiaan niin mä niinkun suuntaisin sitä niinkun lapsiperheisiin tai näihin niinkun alaikäisiin tai nuoriin asiakkaisiin joilla on jotenkin se riski siihen niinkun rikoskierteeseen tai jotenkin tämmöseen niinkun syrjäytymisen ehkäsemiseen mä sitä niinkun käyttäisin -- mutta että niin niitä yhdessä katsotaan meidän kanssa niin lähettäs niihin jollakin semmosella mallilla työskentelemään että tavattas joku tietty määrä kertoja ja niissä sovittas tietty tavallaan sabluuna että mitä niissä työstetään -- (ES2)

Käytännön sidosryhmäyhteistyön ja vuorovaikutuksen tueksi toivottiin selkeitä rakenteita ja konkreettista, asiakkaaseen suuntautuvaa toimintaa. Haasteltujen mielestä toimintaperiaate pitäisi selkiyttää ja prosessit kehittää sujuviksi. Vuorovaikutuksen pohjaksi tarvitaan hyvin toimiva ydin, jolla on selkeä ajatus siitä mitä Ankkuri-työskentely on ja mitä sillä tavoitellaan.

Nimenomaan asiakkaan kanssa, niin mä oon aattelen että eihän siinä niinkun mä en nää siinä semmosta itseisarvoa että me pyöritään vaan niinkun tuolla viranomaiset keskenään. Että kyllä se pitää niinkun siihen asiakkaaseen suuntautua se työskentely. -- Joo, joka niinkun nimenomaan sitten jotenkin siirtys niinkun sinne käytäntöön, että ei jäis vaan viranomaisten keskinäiseksi puheeksi. (ES2)

Haastattelussa kävi ilmi, että käytännön yhteistyön toteutumiseen poliisi suhtautuu sosiaalitoimea positiivisemmin. Salassapito ja vaitiolovelvollisuus näyttävät kuitenkin ole-

van ongelmia, joihin ei päivittäisessä yhteistyössä ole vielä löytynyt toimivaa ratkaisua, vaan tukea ongelmien ratkaisemiseen odotetaan enemmänkin esimiehiltä, poliisin johdosta tai lainsäädännöstä.

No se vaatii yhteiskunnan tuen, se vaatii päättäjien tuen, se vaatii resursoinnin, paljon kokemuksia ja oppimista, mut kyl mä uskon että se on ihan hyvä väline. Ja sitähan on kauan tehty meilläkin, eri nimillä vaan. (EP1)

Poliisihallitus niinkun sen lanseerannut et se tulee saada ympäri Suomen, mut meidän lainsäädäntö kuitenkin laahaa perässä et miten me sitä tietoa niinkun saadaan vaihtaa (EP2)

Tiedonvaihto

Moniviranomaisyhteistyön onnistumisen kannalta sujuva yhteistyö ja toimiva tiedonvaihto näyttelee tärkeää osaa. Moniammatillisuudesta huolimatta toimijoiden pitäisi löytää yhteinen kieli. Lainsäädäntö sekä rakenteiden ja tavoitteiden epäselkeys nähdään tiedonvaihtoa vaikeuttavina seikkoina. Tällä hetkellä lähes kaikki tiedonvaihto Ankkuriyhteistyössä vaatii asiakkaan suostumuksen. Haastattelujen perusteella kävi selvästi ilmi, että sujuva oikean tiedon jakaminen tiimin sisällä on kuitenkin onnistuneen Ankkuri-työn ehdoton edellytys.

Niinkun siinä mielessä tärkeetä että saatas jotenkin sitä semmosta niinkun joustavaa yhteistyötä ja tiedonkulkua ja niinkun jotenkin semmosissa tilanteissa, että päästäs puuttumaan ennalta ehkäisevästi joihinkin niinkun rikoskierteen alkamiseen tai niinkun tämmösiin asioihin että et se kyllä vaatis sitten vähän erilaista työskentelyä kuin mitä siinä tällä hetkellä on. (ES2)

Mitä kauemmin me on tehty sitä yhdessä, niin sen vapaammin uskalletaan keskustella, kun tiedetään että se ei lähde siitä pöydästä muualle, mutta jokainen tulkitsee eri ammattialojen lainsäädäntöä eri lailla ja ja tota, ja jokainen löytää omasta lainsäädännöstään ne puoltavat tekijät, mitkä antaa mahdollisuuden siihen tiedonvaihtoon (EP2)

Lainsäädännön tuki ja siihen perustuva rohkaistuminen tiedon jakamiseen oli erityisesti poliisin näkökulmasta tärkeää, koska yksilönsuojan koetaan estävän Ankkuri-toiminnassa tarpeellisen tiedon jakamista.

Siinä, että tulis joku laillinen, laki, asetus, mikä tahansa, mä en tiedä mikä se tarkka määritelmä olis, mut semmonen että se tois että tällöinen Ankkurimoniviranomaisyhteistyössä niin voidaan henkilöiden asioista keskustella sen viranomaisten kesken ja se vaitiolovelvollisuus olis sillä tavalla, että sen Ankkuriryhmän ulkopuolella ei saa niistä asioista puhua. Mut siinä kun ollaan kaikki siinä kun kaikki toimijat, jotka pystyy siihen Ankkuriin vaikuttaa, niin pystyttäs puhua niistä asioista. (EP1)

Vaitiolokysymykset puhututtivat haastateltavia laajasti. Haastattelujen perusteella oli merkillepantavaa, että sidosryhmät tarkastelivat tiedonkulkua ja siihen liittyviä haasteita hieman eri näkökulmasta. Esimerkiksi seuraavista lainauksista käy ilmi, että tiimin kokoonpanon nähtiin vaikuttavan merkittävästi siihen, mitä ja miten tietoa voidaan jakaa.

Ja sitten nää vaitiolovelvollisuuskysymykset on tietysti puhututtanut myös, että me ei kyllä voida lastensuojelun tietoja jakaa tällöisessä Ankkuri-palaverissakaan ainakaan vielä tällä tiedolla. Et jos siinä on niinkun sellasia edustajia, joilla ei oo niitä tietoja oikeus saada. -- (ES1)

Sit on tullu myös tää salassapito et terveydenhuolto ei halua antaa mitään tietoja sinne, ne kokee et he ei niinkun pysty, sosiaalipuolelta myöskin aatellaan et ei niinkun anneta tietoja, koska siellä istuu semmosii sitten ihmisii siellä pöydässä, joilla on niinkun erilaiset jotenkin niinkun nää salassapitovelvotteet, vaikka tietysti tommoseen kokoukseen ehkä se nyt liittyy mutta silti, niin jotenkin se on jäänyt sitten vaan semmoseks yleiseks. Et ei siinä oo niinkun oikein mitään hyötyä saavutettu. (ES2)

Vaitiolovelvollisuus on monitahoinen kysymys, ja siinä pitää ottaa huomioon kaikki tahot. Toimijoiden on noudatettava lakia ja oltava omalle organisaatiolleen lojaaleja. Ankkuri-tiimin yhteistyön onnistumisen kannalta asialle toivotaan kaikkien tahojen

ymmärrystä. Salassapitovelvollisuus voi toisaalta joissain tapauksissa estää riittävän ja oikea-aikaisen avun saamisen.

Mutta että sitten taas niin kuin mun on kuitenkin noudatettava sitä mun organisaation määräystä ja sitä lakia, että se vaitiovelvollisuus vaan on olemassa ja sille ei voi mitään, mutta tota niin... (ESI)

Niin, kauheen laaja kysymys, ihan tältä pohjalta heittää, mutta ihan varmasti siinä on ongelmia että se voi ehkä estää joitakin saamasta riittävästi apua -- mut että sitten tietysti niinkun täytyyhän niissä aina ottaa huomioon asian vakavuus -- Mut laajemmalti ehkä vaitiovelvollisuus on ongelma myös Ankkuri-toiminnassa (ESI)

Halukkuus tiedonvaihtoon pohjautuu myös siihen, minkälaisia kysymyksiä esitetään, niiden pitää ehdottomasti olla asiallisia ja keskittyä käsiteltävään aiheeseen eikä laajentua asian ulkopuolelle. Haastateltavat antoivat ymmärtää, että sidosryhmäyhteistyön keskiössä pitää olla nimenomaan Ankkuriin kuuluvat, yhdessä sovitut aiheet.

-- vaan että ne kysymykset on tavallaan oikeita että keskitytään siihen lapsen tilanteeseen -- ja että siellä ei niinku kaivella mitään muuta kuin sitä, että problematiikkaa mikä meillä on siellä esillä. Niin sitähan se vaatii, se vaatii kyllä sitä kokemusta meiltä kaikilta siitä yhteistyöstä ja sitten se fokusoiminen mitä tämä ryhmä tekee. (ESI)

Luottamus

Tiedonvaihto ja luottamus linkittyvät tiukasti toisiinsa. Tiedonvaihto perustuu luottamukseen, joten ensisijaista olisi pyrkiä löytämään yhteisiä keinoja molemminpuolisen luottamuksen luomiseen. Etenkin poliisin puolelta tuotiin esille, että luottamus perustuu merkittävästi lainsäädäntöön. Ristiriitaista tietenkin on, että yhteiskunta edellyttää Ankkuri-toimintaa, samalla kun lain suomat toimintamahdollisuudet arvioidaan heikoiksi. Luottamuksen pitää olla olemassa sekä Ankkuri-ydintiimissä että toissijaisten sidosryhmien välillä. Haastatellut poliisin edustajat kokivat luottamuksen syntymisen edellytyksenä olevan tutun porukan ja tiiviin vuorovaikutuksen.

-- Vaikka tosiasiassa nehän on palaverissa, joissa nää asiat pitäis tuoda esille ja meillä yhteiskunta haluaa, että me pidetään tällasii palavereita, mutta siinä ei oo sitä lainsuojaa sille henkilölle, joka sen asian ottaa esille. (EP1)

-- Ja sitten kun ihmiset tottuu suhun, niin kaikki uskaltaa puhuu ihan niinkun asiat on...(EP2)

Sosiaalitoimen edustajat taas näkivät, että luottamus ei välttämättä vaadi pitkään tunteista, vaan Ankkuri-toiminnan rakenteiden pitää olla kunnossa, jotta luottamukselle jää tilaa syntyä. Myös toiminnan tavoitteilla ja kokoonpanolla katsotaan olevan merkittävä rooli luottamuksen rakentumisessa. On tärkeää keskittyä siihen, miten ja minkälaisia asioita käsitellään.

-- mun mielestä ei se välttämättä semmostakaan niinkun vaadi, että pitää niinkun kauheen kauan tuntee, että vois sen luottamuksen, että se vaan ... mä aattelen että se jotenkin liittyy siihen, että se ... se olis niinkun jotenkin sen ryhmän niinkun tavoite ja tehtävät ois niinkun jotenkin silleen selkeesti määritelty ja ne ois niinkun tarkoituksenmukaisia, -- et nyt mä oon vaan kuullu et ihmisillä on jotenkin silleen syystä tai toisesta semmosii pidäkkeitä ettei siinä oikein voi toimia niinkun.. niinkun täysin...että en mä oikein osaa nyt tähän muuta niinkun vastata että varmaan niinkun luottamusta toisten ammattitaitoon ja tämmöseen vois olla, mutta että se vaatis jotenkin toimivan rakenteen. (ES2)

Kun alottelin niin saatettiin tehdä että kysymyksii vaikka että onks sen isä alkoholisti ja tollai, ei tällasii kysymyksii mulle enää tehdä, että ehkä mä en oo niihin vastannut niin, vaan että ne kysymykset on tavallaan oikeita että keskitytään siihen lapsen tilanteeseen -- (ES1)

Sosiaalipuolen näkökulmasta luottamus asiakkaan ja viranomaisen välillä näyttelee tärkeää roolia. Sosiaalipuolella työn luottamuksellisuuden ja luotettavuuden katsotaan olevan ammattiin kuuluva kunnia-asia ja luottamuksen pitää säilyä asiakkaan suuntaan siitä huolimatta, mitä muiden viranomaisten kanssa tehdään. Luottamuksellisuutta odotetaan

kaikilta toimijoilta ja sen toteutuminen koetaan ensiarvoiseksi yhteistoiminnan mahdollistajaksi. Vaitiolovelvollisuus koettiin itsestään selväksi asiaksi.

No tosi isoo roolia, että tota niin, että se et se mitä me niinkun sovitaan tai mitä me asiakkaan asiasta käsitellään, niin totta kai sen pitää olla luottamuksellista ja sitten jos sovitaan, että joku toimii, niin luotetaan myös siihen että totta kai että..mä oon koko ikäni tehnyt niinku, mestaroinut toisten ihmisten elämää tässä työssä niin tota, niin kyllä siinä pitää olla luottamuksen arvoinen joka suuntaan. (ESI)

4.2 Tavoitteet ja motiivit

4.2.1 Helsinki

Ankkuri on osa Ennalta estävää toimintoa ja sen menetelmin pyritään puuttumaan moniammatillisesti nuoren alkavaan rötöstelyyn ennen kuin ongelmat karkaavat käsistä. Nuori ja hänen huoltajansa kutsutaan kuultavaksi poliisiasemalle ja heidän kanssaan keskustellaan ja käydään tilannetta läpi. Näillä keinoin pyritään siihen, että nuorta ei enää kohdattaisi samoissa merkeissä ja silloin voidaan ajatella, että tavoite on saavutettu. Mikäli Ankkurin tarjoama tuki ei kuitenkaan riitä, ohjataan nuori saamaan apua muualta. Tavoitteena on myös välittää mahdollisimman paljon tietoa esimerkiksi lastensuojeluun, jossa mietitään jatkohoidon tarvetta. Ankkurilla on myös laillisuustavoitteita ja vahva lastensuojelullinen näkökulma, joka palvelee sekä yksilön että koko yhteiskunnan etua. Seuraavista launauksista ilmenee, että Helsingin Ankkuri-tiimiläisillä oli tavoitteista varsin yhtenevät näkemykset:

-- Silloin se yhteinen tavoite on varmasti ollut se, että tota asiat menee sillä nuorella siihen malliin, että tota... et se hölmöily oikeesti loppuu. Se on varmaan meillä kaikilla se niinkun se ylätasen tavoite. (HS3)

-- Mahdollisen orastavan rikoskierteen katkasu on yksilön kannalta tietenkin tota niin tässä se yks päämäärä ja tavoite, mutta totta kai se heijastuu koko yhteiskun-

nan turvallisuuteen ja tota hyvinvointiin sillä tavalla, että -- siin on aina asianomistajia ja siin on aina isompi piiri ketä rikokset koskettaa ja totta kai se on yhteiskunnallinen asia se myös (HP3)

Ankkuri-työ ei ole perinteistä poliisitoimintaa, vaan se vaatii hieman toisenlaista, ennalta estävää asennetta. Toimijoiden pitää olla motivoituneita vaikuttamaan ihmisen elämänsuuntaan niin, että ongelmat vähenevät ja tilanne paranee. Yhteistyön tekemistä motivoi sen tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden näkeminen. Myös esimiesten ja työtovereiden arvostus, hyvä yhteistyö sekä asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saatu positiivinen palaute pitää työmotivaatiota yllä.

Arvostetaan. Kun mä sanoin, että pääsääntöisesti positiivista ja tulee tota yhteistyökumppaneilta ja on positiivista pääsääntöisesti asiakkailta, että ei siinä oo kahata sanaa etteikö arvostettais että tota... kaikki tämmöinen ja muutenkin tietysti moniammatillinen, niin tota on semmoista haluttua ja kysyttyä palvelua (HP3)

4.2.2 Espoo

Espoossa Ankkuri-yhteistyö keskittyy tällä hetkellä pääsääntöisesti aikuisten asioihin. Poliisi näkee sidosryhmäyhteistyön keinoksi vaikuttaa sellaisiin asioihin, joihin se ei pysty yksin vaikuttamaan tai jotka eivät edes kuulu poliisille, vaan joiden ratkaisemiseksi tarvitaan muiden viranomaisten panosta. Ihmisten auttamisen ohella poliisin edustaja nimeää keskeisiksi tavoitteiksi poliisin hälytystehtävien ja poliisille tehtävien ilmoitusten vähenemisen. Myös muiden viranomaisten kuormituksen pienentäminen on tärkeää.

Sen takii, kun ei poliisilla ole ratkaisuja joihinkin asioihin, esimerkiksi jos ei ole rikosasia tai poliisi ei pysty siihen vaikuttamaan, mutta meidän mielestä se on semmoinen tapaus, mihin pitäis jollain tavalla tolla sidosryhmäyhteistyöllä vaikuttaa, niin se pitää jotenkin saada niiden muiden tietoon (EPI)

Ja se Ankkuri on yks väline, jolla me toivottavasti pystytään vähentään sitä, niiden yksittäisten prosessien määrää poliisiorganisaatiossa (EPI)

Kyllä, kyllä, koska se, jos me yhen ihmisen ongelmia pystytään jollain auttamaan viranomaisyhteistyöllä, niin vähentäähän muidenkin viranomaisten kuormitusta, jos semmoinen henkilö saadaan tuottavaksi, että se tuottaa yhteiskunnalle jotakin, niin sehän on kaikkien etu. (EP1)

Sosiaalitoimen edustajat totesivat, että tavoitteet pitäisi kohdentaa lapsen ja hänen perheensä asioiden hoitamiseen. Yhteistyön tekeminen on olennaista alle 18-vuotiaiden rikoksenteijöiden kanssa työskentelyssä ja rikoskierteen katkaisemisessa. Sosiaalitoimella on vahva lastensuojelullinen näkökulma, joka perustuu lakiin.

Meillähän niinkun lastensuojelulaki sanoo, että sosiaalihuollosta vastaava voi itse valita että missä näistä lasta koskevissa rikosasioissa on mukana ja sitten taas esitutkintalaki sanoo, että sosiaalihuollon edustajan tai sosiaaliviranomaisen on saatava tulla kuulluksi niissä lasten asioissa, -- mutta tota kyllä tietysti se velvollisuus sitten se, varmaan me tuetaan toinen toisiamme poliisia ja sitten lastensuojelu, että me ollaan tietoisia niistä oireilevista lapsista ja puututaan mahdollisimman varhain. (ES1)

Seuraavissa lainauksissa käy ilmi, että Ankkuri-tiimille ei ole vielä muodostunut selkeää yhteistä päämäärää, vaan haastatellut toimijat näkevät tavoitteet ja niiden muodostumisen hieman eri tavalla. Molemmat kuitenkin tuntuvat olevan motivoituneita sekä yksilölliseen että yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Sen lisäksi, että organisaatiolla on omat tavoitteensa, myös yhteisten tavoitteiden löytyminen koetaan hyvin tärkeäksi. Sosiaalitoimi korostaa, että moniviranomaisyhteistyössä keskeistä on tuottaa tietoa tiimityöskentelyn osapuolille ja palvella omaa ja toisten organisaatiotyöskentelyä.

Niin, kun mun mielestä niillä on kaikilla sama tavote. Se on yksittäinen ihminen, minkä ongelmia me pystytään ratkoon sillä, että niiden että meiän niinku koko sen viranomaisyhteistyön, sen pumpun työmäärä laskis. Sillä hetkellä tehään töitä, jotta tulevaisuudessa se ei tekis sitä työmäärää niille viranomaisille. (EP1)

Niin tai että onko niin, että heillä on oma tavoite, että sekin pitäis, että jokaisella on omassa työssään oma tavoite, mutta sillä Ankkurilla pitää olla yhteinen tavote.

Ja sitten kaikkien niiden tahojen, jotka siinä Ankkurissa on, niin niiden pitäisi niinku pystyä palvelemaan sitä Ankkurin yhteistä tavoitetta. -- (ES1)

Joo. Pitäisi ensin olla mulla ne tavoitteet tässä että mitä ne tavoitteet on, että mulla on vähän epäselvät ne tavoitteet... (ES2)

4.3 Haasteet

4.3.1 Helsinki

Haastattelussa sekä poliisin että sosiaali- ja terveystoimen edustajat kokivat pääasiallisiksi haasteiksi etenkin tiimityön alkuvaiheessa salassapidon ja tiedonvaihdon. Mainitut seikat eivät erikseen korostuneet mitenkään ylivoimaisiksi arjen yhteistyötä haittaaviksi tekijöiksi, vaan ne nähtiin selvitettävissä olevina asioina, joita koskeva problematiikka oli pääosin onnistuttu käytännössä ratkaisemaan. Vaikka asiakkaan antaman suostumuksen turvin kyetään arjessa toimimaan, koettiin lainsäädännön puutteiden joskus aiheuttavan haasteita erityisesti terveystoimen kanssa tehtävälle yhteistyölle.

Moniammatilliselle toiminnalle katsotaan olevan runsaasti tarvetta, mutta Ankkurin resurssit eivät riitä kaikkeen. Toimintaa pitää jatkuvasti rajata ja linjata, koska etenkin poliisin puolelta tuntuu olevan jutuista ylitarjontaa. Poliisi näkee haasteeksi myös koulutuksen, sosiaalipuoli taas yhteisen vision ja työnäyn. Yhteistyön sujuvuuteen myös tulevaisuudessa tuntuvat kuitenkin kaikki osapuolet suhtautuvan luottavaisesti.

Tota...kun tulee kyselyitä eikä sitten oo kuitenkaan resursseja tehdä. Sitä aina sitten käydään sitä keskustelua ja tarkkaan mietitään, että tota... sitten pitää olla jo koulutusta -- Mutta näin niinkun tässä poliisilaitoksen sisällä, että jos tähän tulee niinkun, tulee uus ihminen niin semmosta niinkun Ankkuri-kurssia ei oo sitten tarjota. (HP3)

On varmasti ollut ... ja ne on nimenomaan liittynyt sellasiin asioihin kun työn rajaaminen , et mikä kuuluu oikeesti Ankkurille. niinkun poliisin tarve on hirveen

suuri ja sit siinä pitää niinkun ammatillisesti rajata tosi paljon asioita, ettei lähde sitten pelastamaan koko maailmaa -- Ja ne haasteet mitä vuosien varrella on ollut, niin on todennäköisesti liittynyt nimenomaan tähän, että on ollut erilaisia visioita ja vähän suureellisia ehkä semmosia, mitkä on meidän työssä mahdollista ylipäänsä (HS3)

Ankkuriin voi toisinaan olla tarjolla sellaisia juttuja, joihin muut sidosryhmät eivät voi osallistua eikä heidän ammattitaitonsa edes välttämättä riitä. Kun nuoren rikoskierre jatkuu liian pitkään tai kuvaan tulee mukaan vakavassa määrin päihteitä ja mielenterveysongelmia, on kierteestä irrottautuminen huomattavasti hankalampaa. Lainauksesta käy ilmi, että silloin tällöin tarvittaisiin sekä tiukempaa otetta että selkeää mielenterveydellistä ja psykiatrista tukea. Ankkuri-palvelu on tarkoitettu vain lyhytaikaiseksi tukitoiminnaksi eikä pysyväksi sosiaalityöksi.

Et toki meil on siis olemassa olevat rakenteet, mutta niitä rakenteita pitäis resursoida lisää eli meillä pitäis olla niinkun sellasia ... semmosia Lastensuojelulaitoksia, jos on niinkun ikään kuin tämmöstä niinkun kiinnipitävämpää ja psykiatrisempaa otetta. (HS3)

4.3.2 Espoo

Espoossa Ankkuri-sidosryhmät näkevät yhteisiksi haasteiksi salassapidon, tiedonvaihdon ja toiminnan ohjeistuksen. Erityisesti poliisin edustajat toivat esiin lainsäädännön, toimitilat ja resurssit. Myös toimintaympäristö ja vaativat tavoitteet haastavat Ankkuri-toimintaa. Yhteisen kielen puuttumisen ja tiimitoiminnan käytäntöjen keskeneräisyyden katsotaan asettavan merkittäviä haasteita tavoitteellisen sidosryhmäyhteistyön toteutumiselle. Ohjeistus ja taustatuki pitäisi olla selkeä, koska tällä hetkellä poliisin taholta koetaan, että kaikilla toimijoilla ei ole uskallusta tai mandaattia tehdä tiimityön kannalta olennaisia asioita.

-- Ja sitten sen, joka tulee siihen Ankkuri -kokoukseen se henkilö, niin sillä pitää olla mandaatti tehdä asioita. Eli se ei vaan voi olla sellanen sanan vä-

littäjä, sanan saattaja, vaan sen pitää pystyä jollekin sanomaan, et hei, et tämä henkilö, niin tälle pitää nyt tehdä jotain. (EP1)

-- Mut laajemmalti ehkä vaitiolovelvollisuus on ongelma myös Ankkuri-toiminnassa. (ES1)

-- Sitä mä mielellään näkisin, että päättäjät ja yhteiskunta tukis sitä vielä voimakkaammin. Just sillä että mahdollistais sen tekemistä, kun siellä on ihmisiä jotka haluaa ja tykkää tehdä, niin niillois sit kans mahdollisuus niinkun konkreettisesti auttaa. (EP1)

Ankkurilla koetaan olevan osittain vaikeat ja haasteelliset tavoitteet. Yhteiskunnan ja taustaorganisaatioiden tuen sekä kirjallisen ohjeistuksen puuttuminen lisää merkittävästi toiminnan haasteellisuutta. Lainauksesta on luettavissa, että Ankkurin rakenteiden, kokoonpanon ja tavoitteiden epäselvyys haittaa vaativassa sidosryhmäyhteistyössä etene- mistä.

Kyl mä uskon että me jaetaan sama tuska siitä mitkä on ne maalit mihin on niin vaikeeta päästä eli just tää niinkun meidän mielenterveysasioiden kanssa se hoito ja sitten tota tää tuettu asuminen ja intensiivihoido ja tää kun se on niin vähästä, et se on ihan hirveetä. Ja avohoito on niinkun...(EP2)

Se on varmaan se kokoonpanokysymys, mutta se kuitenkin se vaitiolovelvollisuus- kysymys olemassa on tässä -- Mutta että sitten taas niin kuin mun on kuitenkin noudatettava sitä mun organisaation määräystä ja sitä lakia, että se vaitiolovel- vollisuus vaan on olemassa ja sille ei voi mitään (ES1)

4.4 Mahdollisuudet

4.4.1 Helsinki

Helsingissä sekä poliisin että sosiaali- ja terveystoimen edustajat näkevät moniammatillisella Ankkuri-toiminnalla olevan rajattomat mahdollisuudet, joita voi soveltaa lähemmille poliisitoiminnan alueelle hyvänsä. Sosiaalipuolen toimijat kokevat tiedon välittymisen, moniammatillisuuden ja vanhemmuuden tukemisen tuovan lisää mahdollisuuksia Ankkuri-toiminnalle. Poliisi taas näkee mahdollisuuksiksi asiakaskirjon laajentamisen, tiiviimmän puuttumisen, muun poliisitoiminnan tukemisen sekä neuvonnan ja konsultaation. Oheisista lainauksista ilmenee, että tulevaisuuden mahdollisuuksia mietittäessä toiminnan rajaus on kuitenkin jatkuvasti pidettävä mielessä.

Mahdollisuudet ovat varmaan rajattomat, -- että tavallaan tän tyypistä vois hyödyntää ja sitten missä vaan, kaikissa poliisiasioissa ja kaikenlaisten asiakkaiden kanssa. Että silleen tietysti jos aattelis että jos tätä haluis jotenkin sitten kehittää tai laajentaa että olis aika monta työntekijää sitten enemmän, sit voitais ottaa vielä laajemmalla kirjolla sitten niitä asiakkaita... (HP3)

Mutta toisaalta .. kun kaupungissa on kuitenkin sitten toimivia palveluita, että aika paljonhan tää koko Ankkuri-ryhmä on semmonen tietotoimisto, tai konsultatiopiste, mistä me sitten vaan, me ohjataan eteenpäin yhden kosketuksen ajatuksella.-- Ehkä se tällä periaatteella, tällä ajatuksella, tää on nyt ihan toimiva systeemi ja toimiva kokoonpano. (HP3)

4.4.2 Espoo

Espoon Ankkurin mahdollisuuksiksi nähdään moniammatillisuus sekä tiedon välittyminen viranomaisten kesken. Vaikka näitä vahvuuksia ei vielä voida täydessä mitassa hyödyntää, niiden katsotaan kuitenkin tukevan tavoitteisiin pääsemistä tulevaisuudessa. Poliisin mukaan laajempi verkostoituminen mahdollistaa toiminnan monimuotoisuuden lisäämisen ja tehokkaamman puuttumisen muun muassa ekstremismin ja väkivaltaisen

radikalismien kaltaisten ilmiöiden etenemiseen. Kaikki toimijat suhtautuvat Ankkuriin periaatteessa positiivisesti ja havaitsevat sen mahdollisuudet, kunhan rakenteet saadaan päivitettyä tavoitteellista toimintaa tukeviksi.

Mutta kyl mä nään siinä tosi paljon hyviä asioita ja se moniviranomaisyhteistyö, niin sehän on, resurssit on ne mitä ne on , ja jokaisella on oma ammattiosaaminen, Eikä me pystytä esimerkiksi niinku mielenterveysasioista sanomaan esimerkiksi mitään poliisina -- tai et me voidaan tälleen auttaa, niin onhan se, eihän se voi olla muuta kuin positiivista. (EP1)

-- Niin se on yks Ankkurin iso plussa, mitä me voidaan sit tuottaa niinkun toinen toisillemme ja saadaan myös poliisista tietoo kenties asioista, jotka voi sit palvella sitä meidän omaa organisaatiotyöskentelyä ja luoda yhteistyötä (ES1)

4.5 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitetään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset, jotka on muodostettu tutkimusta varten kerätyn empiirisen haastatteluaineiston pohjalta. Kokonaiskuvaa tukee käytettävissä oleva dokumentti- ja havaintomateriaali, jolla tarkoitetaan Sisäministeriön julkaisua (2018) ja Poliisiammattikorkeakoululla järjestettyä Ankkurikoulutusta. Tutkimuksesta esiin nostetut keskeiset havainnot ovat luettavissa taulukosta 5. Haastattelutulokset on jaettu molempien organisaatioiden osalta seuraaviin ulottuvuuksiin: käytännön yhteistoiminnan toteutus, tavoitteet ja motiivit, haasteet ja mahdollisuudet. Näiden ulottuvuuksien avulla vertaillaan kahta eri Ankkuri-yhteistyötä keskenään. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan havaita, että jo vakiintuneen Helsingissä toimivan Ankkurin ja vasta aloittelevan Espoon Ankkurimoniviranomaisyhteistyön välillä on merkittäviä eroja. Taulukossa 5 tiivistetyksi esitettyjä keskeisimpiä havaintoja voidaan samalla pitää moniammatillisen sidosryhmätöiminnan onnistumisen kannalta kriittisinä menestystekijöinä.

Taulukko 5. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Yhteistoiminnan käytännön toteutus	Vakiintunut - ydintiimillä vakiintunut, yhdessä sovittu toimintamalli ja rakenne - yhteinen visio ja työnäky, selkeä kohderyhmä - yhteiset tehtävät ja työtilat:toiminnan läpinäkyvyys, jatkuva vuorovaikutus - säännölliset asiakaspalaverit, joissa myös tiimin sisäisiä asioita - aktiivinen yhteistyö ydintiimin ulkopuolisten toimijoiden kanssa - kirjallinen yhteistyösopimus, ohjausryhmä - tuki taustaorganisaatioilta ja esimiehiltä - tiedonvaihto: sopimus, luottamus, asiakkaan suostumus Aloitteleva - rakenne ja toimintamalli ei vielä vakiintunut - erilliset työtilat, kohderyhmästä epäselvyyttä - säännöllinen tiimipalaveri, ei asiakkaita eikä tiimin sisäisiä asioita - ei kirjallista yhteistyösopimusta eikä ohjausryhmää - ulkopuolisten toimijoiden kanssa ei vielä aktiivista yhteistyötä - tiedonvaihto: lainsäädännön ja luottamuksen puute
Tavoitteet ja motiivit	Vakiintunut - selkeä yhdessä sovittu tavoite - huomioitu valtakunnallinen ohjeistus ja lainsäädännön vaatimukset - yksilölliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat nähtävissä - motivoituminen ennalta estävään työhön - motivaation lähteet osataan nimetä – esim. hyvä yhteistyö, konkreettisen toiminnan vaikuttavuus, positiivinen palaute, arvostus Aloitteleva -selkeä yhteinen tavoite puuttuu - motivaation lähteitä ei osata vielä nimetä
Haasteet	Vakiintunut - liittyvät etupäässä tulevaisuuden toimintaan, kuten koulutukseen sekä juttujen määrään ja laatuun Aloitteleva - liittyvät käytännön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen - rakenteiden keskeneräisyys, taustatuki, luottamus ja tiedonvaihto - erilliset työtilat, vaikeat ja haasteelliset tavoitteet
Mahdollisuudet	Vakiintunut - rajattomat mahdollisuudet - mahdollisuuksien nimeämisessä mukana realismi, kuten resurssit ja toimintaympäristö, muiden tarjoamat palvelut Aloitteleva - haasteista huolimatta nähdään monia mahdollisuuksia, jotka sidoksissa rakenteiden toimivuuteen - sidosryhmillä näkemyseroja

Vakiintuneessa Ankkuri-yhteistyössä mukana olevat ydintiimin toimijat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä tämänhetkiseen toimintamalliin, ja kokivat yhteistyöstä olevan merkittävää hyötyä. Toimijat jakoivat myös yhteisen työnäyn ja vision. Helsingin Ankkuritiimillä on yhteiset toimitilat, joissa voidaan sujuvasti työskennellä ja vaihtaa tietoa kuitenkin eri ammattien väliset salassapitosäännökset huomioon ottaen. Jatkuvan sidos-

ryhmien välisen vuorovaikutuksen koettiin lisäävän toiminnan läpinäkyvyyttä ja ryhmän hitsautumista yhteen. Myös luottamuksen ja arvostuksen koettiin lisääntyvän, kun yhteistyö on tiivistä ja toiminta näkyvää. Luottamuksen syntymisen henkilötasolla todettiin lisäävän luottamusta ja arvostusta myös organisaatioiden väliseen osaamiseen ja ammattitaitoon. Vaikka jokainen ydintiimin jäsen toimii omalla osaamisalueellaan, myös ammattiryhmien rajat ylittävä sijaistaminen on joissain tapauksissa mahdollista. Tiimityöskentelyn vakiintumisen todettiin vieneen parisen vuotta ja sen taustalle tarvitaan yhteistyösopimus sekä taustaorganisaatioiden ja esimiesten tuki. Ohjausryhmän olemassaolo koettiin erittäin tärkeäksi tukielementiksi.

Vakiintuneen Ankkuri-tiimin toimijat toivat esille yhteisen näkemyksensä keskeisistä sidosryhmistä, toimintaperiaatteesta ja ydintiimin kokoonpanosta, joskin tiimin ulkopuolisten sidosryhmien määrittelyssä esiintyi hieman eroavaisuuksia. Toiminnan rakenne ja runko oli yhdessä luotu, mikä todennäköisesti lisäsi tyytyväisyyttä toimintamalliin. Yhteinen työtila näyttäytyi tiimityön tiivistäjänä, ryhmähengen luoja ja luottamuksen rakentamisen elementtinä. Säännöllisesti järjestettävässä asiakaspalaverissa vastaanotetaan yhdessä Ankkurin asiakkaita. Palaverissa on mahdollisuus käsitellä myös tiimin sisäisiä asioita, mikäli tarvetta ilmenee. Toiminnalla on selkeät kohderyhmät, joista on sovittu jo yhteistoimintasopimuksessa. Ensijaisena tavoitteena on lasten ja nuorten rikoskierteen katkaiseminen sekä tiedon tuottaminen päättävillä tahoille. Toiminnalla on vahva lastensuojelullinen näkökulma, joka perustuu lakiin.

Vakiintuneessa Ankkuri-ydintiimissä toiminta perustuu kolmikantayhteistyöhön, jossa moniammatillisuutta hyödynnetään suunnitelmallisesti. Toiminnan tarkan rajauksen merkitys tuotiin esiin, koska se mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen nykyisillä resursseilla ja käytettävissä olevalla ammattitaidolla. Toimintaa on muokattu Helsingin kokoiseen kaupunkiin sopivaksi, sillä kaikkia asioita ei ehditä ottamaan. Lapset ja nuoret ovat pysyneet kohderyhmänä koko ajan, mutta tilanne elää kaupungin ja yhteiskunnan turvallisuustilanteen mukaan. Toiminnasta on ohjeistukset, siitä huolimatta työryhmä voi myös käyttää omaa harkintaansa toiminnan kohdentamisessa. Ohjausryhmän tuen ohella tuki taustaorganisaatioilta ja omalta esimieheltä koetaan tärkeäksi, jopa toiminnan ehdottomaksi edellytykseksi. Myös ympäröivän organisaation eli poliisilaitoksen toimien koetaan vaikuttavan paljon Ankkuri-yhteistyön onnistumiseen. Tällä hetkellä Helsingin poliisilaitos tarjoaa Ankkuri-toiminnalle työtilat ja välineet.

Aloittelevan Ankkurin kokoonpano ei ole vielä täysin vakiintunut. Toiminnan sisällöstä esitettiin haastattelussa erilaisia näkemyksiä; poliisin näkee toimintamallin olevan sopiva nykyisellään, kun taas sosiaalipuoli näkee toimintamallin ja toimijoiden roolit epäselvinä. Toiminnan tarkka rajaus puuttuu. Tällä hetkellä yhteisissä palavereissa keskitytään asioista keskustelemiseen ilman, että asiakkaita tavattaisiin yhdessä. Sosiaalitoimen mukaan Ankkurin toiminta pitäisi olla konkreettista ja kohdentua asiakkaaseen. Vastuukysymysten koetaan olevan auki ja molemmat osapuolet kokevat salassapitokysymysten olevan iso ongelma. Poliisi näkee yksilönsuojaan liittyvien ongelmien johtuvan lainsäädännön puutteellisuudesta, kun taas sosiaalipuolen mielestä ongelmat kulminoituvat enemmänkin rakenteiden keskeneräisyyteen ja luottamuksen puutteeseen. Yhteistyön taustalla ei tutkimuksen mukaan ole sidosryhmäorganisaatioiden välistä yhteistyösopimusta eikä toiminnan tukena ohjausryhmää. Toimintaperiaate ja toiminnan organisaatiotason tuki jäävät epäselviksi. Moniammatillisuutta ei rakenteiden keskeneräisyydestä johtuen pystytä vielä hyödyntämään. Työryhmä työskentelee eri tiloissa, kukin tahoillaan yhtä sosiaalityöntekijää lukuun ottamatta, jolla on oma työhuone Espoon pääpoliisiasemalla. Sidosryhmillä tuntuu olevan samat tyytymättömyyden kohteet, vaikkakin eri näkökulmista katsottuna.

Vakiintuneessa Ankkurissa roolit koetaan selviksi ja yhteistyö on tiivistä etenkin samoissa työtiloissa työskentelemisen ansiosta. Tiedonvaihdon sujuvuus on varmistettu tiimin sisäisellä sopimuksella ja siihen pitää olla asiakkaan suostumus. Tiimitoiminnassa huomioidaan salassapitosäännökset ja ammattiryhmäkohtainen lainsäädäntö. Tiimiläiset ovat yhtä mieltä siitä, että tavoitteellista yhteistyötä ei voida toteuttaa ilman sujuvaa tiedonkulkua. Tiedonvaihto taas on tiiviisti sidoksissa luottamukseen, jonka todetaan olevan monen eri tekijän summa. Henkilöiden välinen kemia ja henkilötasolla syntynyt luottamus luo perustan organisaation välisen luottamuksen muodostumiselle. Oman toiminnan vaikuttavuuden näkeminen motivoi tiimityöhön osallistumista. Myös positiivinen palaute sekä asiakkailta että yhteistyökumppaneilta, hyvä käytännön yhteistyö sekä esimiesten ja työtovereiden arvostus koetaan merkittäviksi motivaattoreiksi Ankkuri-toiminnassa jatkamiseen.

Aloittelevassa Ankkuri-toiminnassa rakenteiden keskeneräisyys haittaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen sujuvuutta. Myös vaitiolovelvollisuuskysymykset huolestuttivat molempia osapuolia huomattavissa määrin. Prosessien kuntoon laittamista kaivataan eten-

kin sosiaalitoimen taholta. Rakenteisiin liittyen toivotaan yhteistä keskustelua ja sopimista. Tiedonvaihto edellyttää yhteistä kieltä ja luottamusta, joiden avulla voidaan paikata lainsäädännön puutteita. Tiedonvaihdon nähdään olevan tiukasti sidoksissa toimiin rakenteisiin ja toimijoiden väliseen luottamukseen. Sosiaalitoimi kokee luottamuksen säilymisen asiakkaan suuntaan olevan kunnia-asia.

Vasta aloittelevassa yhteistyössä yhteiset tavoitteet eivät ole vielä selkiintyneet. Poliisi näkee ihmisten auttamisen, oman ja muiden viranomaisten työkuorman vähentämisen keskeisinä tavoitteina, kun taas sosiaalitoimelle ne ovat alle 18-vuotiaiden rikoskierteen katkaiseminen, lasten ja perheen asioiden hoitaminen. Sosiaalitoimen näkemyksestä heijastuu vahva lastensuojelullinen näkökulma, joka perustuu lakiin. Myös tiedon tuottaminen ja organisaatiotyöskentelyn palveleminen on keskeistä. Omien tavoitteiden lisäksi yhteisen tavoitteen löytyminen todetaan olevan tärkeää.

Jo vakiintuneessa sidosryhmäyhteistyössä haasteet eivät kohdistuneet niinkään päivittäiseen työskentelyyn vaan pikemminkin toimintaan tulevaisuudessa. Tällaisia aiheita olivat mm. sote-uudistus, koulutuksen puute sekä ison kaupungin asiakasmäärät. Toissijaisesti nousivat esille salassapitokysymykset, tiedonvaihto, uusijat, kannattelemisen sekä lainsäädännön puutteet. Myös vaativat jutut koettiin haasteiksi, mutta toiminnan jakautuminen Ennalta estävän toiminnan muihin yksiköihin helpotti painetta näiltä osin. Vakiintuneessa Ankkuri-toiminnassa tiimityön haasteet oli pystytty ratkaisemaan niin, etteivät ne päässeet haittaamaan jokapäiväistä yhteistyötä. Aloittelevan Ankkurin haasteiksi nousivat päivittäiseen työntekoon vaikuttavat asiat, kuten lainsäädäntö, salassapito, tiedonvaihto, toimitilat ja yhteisen kielen puuttuminen. Sosiaalipuoli koki rakenteiden ja toimintamallin keskeneräisyyden merkittäväksi haasteeksi. Ohjeistuksen ja taustatuen puutteiden ohella esille nousivat luottamuspuola sekä vaikeat ja haasteelliset tavoitteet.

Vakiintuneella moniviranomaisyhteistyöllä nähdään olevan lähes rajattomat mahdollisuudet. Sosiaalitoimi näkee mahdollisuuksina moniammatillisuuden, tiedon välittymisen, nuorten auttamisen sekä vanhemmuuden tukemisen. Poliisin mukaan Ankkuri-toiminnan mahdollisuuksia ovat asiakaskirjon laajentaminen, tiiviimpi puuttuminen, uusijoihin vaikuttaminen, muun poliisitoiminnan tukeminen sekä neuvonta ja konsultointi. Aloittelevassa moniviranomaisyhteistyössä moniammatillisuus ja tiedon välittäminen ovat sosiaalitoimen näkemyksen mukaan merkittäviä mahdollisuuksia, kun taas

poliisi mainitsee toiminnan monimuotoisuuden lisäämisen, organisaatioiden oppimisen sekä ekstremismin ja väkivaltaisen radikalismien ehkäisemisen Ankkurin mahdollisuudeksi. Alkuvaiheen käynnistämistä vaikeuksista huolimatta toimijat suhtautuivat moniviranomaisyhteistyön tulevaisuuteen positiivisesti toiveikkaasti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella miten tavoitteellinen monisidosryhmäyhteistyö toteutuu käytännössä pyrkien löytämään haasteisiin ja vaikeuksiin ratkaisuja aiemman tieteellisen tutkimuksen avulla. Tavoitteena on ollut aineiston analyysin avulla muodostaa käsitys siitä, mitkä ovat olennaisia tekijöitä moniammatillisen viranomaisyhteistyön onnistumisen kannalta ja luoda tutkimuksen tulosten perusteella tiekartta aloittelevalle moniviranomaistoiminnalle. Tähän päämäärään pääsemiseksi olen vertaillut kahta eri vaiheessa olevaa Ankkuri-yhteistyötä keskenään ja peilannut hankimaani materiaalia sekä laajaan sidosryhmäyhteistyötä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen että taustatietona käytettyyn Ankkuri-toimintaa koskevaan dokumentti- ja havaintoaineistoon. Tutkimuksen tärkeimpänä lähdemateriaalina on toiminut teemahaastattelujen avulla kerätty tutkimusaineisto.

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella muodostettuja johtopäätöksiä ja niiden suhdetta aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen. Ensimmäisessä johtopäätöksessä käsitelen moniammatillisten sidosryhmien motiiveja ja tavoitteita toimia tavoitteellisessa yhteistyössä. Toisessa johtopäätöksessä tarkastelen sitä, minkälaista taustatukea monisidosryhmätoiminta tarvitsee onnistuakseen. Kolmas johtopäätös vetää yhteen sujuvan tiedonvaihdon varmistamisen taustalla olevia elementtejä. Tutkimuksessa esiin tulleita moniviranomaisyhteistyön haasteiden ja mahdollisuuksien esittely sisältyy edellä kuvattuihin johtopäätöksiin.

Johtopäätös 1. Moniammatillisessa yhteistyössä sidosryhmien pitää olla motivoituneita toimimaan yhteistyössä ja tavoittelemaan yhdessä sovittuja päämääriä. Toimintamallien selkeät rakenteet mahdollistavat moniammatillisen yhteistyön tavoitteellisen toteuttamisen.

Ensimmäisen johtopäätöksen mukaan moniammatillisella sidosryhmätoiminnalla pitää olla selkeä päämäärä, johon ryhmä yhdessä pyrkii. Ankkuri-työn taustalla on yksilöä ja yhteiskuntaa koskevat ongelmat, joihin poliisi ei yksin pysty vaikuttamaan, vaan tarvit-

see avukseen muiden viranomaisten kanssa tehtyä yhteistoimintaa. Tämän johtopäätöksen kanssa selkeästi yhdenmukaista tietoa löytyy aikaisemmista tutkimustuloksista (mm. Roloff, 2008; Sugimoto-Matsuda ym., 2014; Sloan, 2009). Sidosryhmäyhteistyön ydintavoitteena on tuottaa palveluja, joista ihmiset hyötyvät (Fassin, 2012, 87; Fassin ym. 2017, 599–600).

Kaikilla haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että Ankkuri-toiminnalla pitää olla selkeä rakenne ja yhteiset tavoitteet. Ankkuri-toiminnan rakenteilla viitataan tässä kohtaa toimintamalliin, yhteisiin työtiloihin, taustatukeen sekä myös yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja kohderyhmiin. Tutkimuksessa havaittiin, että mikäli toiminnan tavoitteista ja kohderyhmistä ei ole päästy yksimielisyyteen, aiheutuu sidosryhmien eriävistä mielipiteistä yhteistyössä jatkuvaa hämmennystä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan osapuolien sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin ja koettava yhteistyö vaivan arvoiseksi (Rondinelli ym., 2003). Tämä löydös vastaa myös Hallin (2005) tutkimustuloksia, joiden mukaan sujuva tiimityö edellyttää yhteisen kielen ja yhteisen käsitteellisen viitekehyksen luomista sekä selkeää ja helposti tunnistettavaa päämäärää. Ankkuri-toiminnalta siis edellytetään yhteisen vision ja työnäyn muodostamista sekä yhdessä sovittuja toimintaperiaatteita ja selkeää toiminnan kohderyhmää. Vakiintuneen Ankkurin toimijat olivat tyytyväisiä nimenomaan toimiviin rakenteisiin ja runkoon, jotka haastattelun perusteella on yhdessä suunniteltu ja luotu. Tätä tulosta tukevaa tietoa on löydettävissä runsaasti aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta (Roloff, 2008; Sloan, 2013; Fassin ym., 2017; Fassin, 2017).

Myös sidosryhmien motiivit osallistua yhteistyöhön pitää saada tasapainoon. Moniammatillisessa Ankkuri-yhteistyössä, kuten muussakin sidosryhmäyhteistyössä on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat motivoituneita yhteistyöhön. Vakiintuneen Ankkurin toimijat olivat motivoituneita ja yhteisiä toimintatapoja kuvattiin reiluiksi. Aloittelevassa Ankkurissa motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä tuntui olevan vaikea nimetä. Jotta yhteistyö koettaisiin mielekkääksi ja vaivanarvoiseksi, kehottaa aikaisempi tutkimus ottamaan sidosryhmäyhteistyön johtamisessa eri ryhmien vaatimukset, toiveet ja odotuksen huomioon ja pyrkiä täyttämään ne (Kujala ja Kuvaja, 2002, 21; Freeman ym., 2017, 2). Sidosryhmien strategisessa yhteistyössä tulee ottaa huomioon intressien tasapainoinen johtaminen ja sidosryhmien motivoituminen tukemaan toisiaan (Freeman, 1984, 126; Froomean, 1999, 192.; Gonzales Porras ym., 2018).

Tutkimus osoitti, että moniammatilliselle Ankkuri-yhteistyölle luodaan vuorovaikutuksessa perusta, jossa sidosryhmät oppivat arvostamaan ja kunnioittamaan toistensa työtä. Sidosryhmäkirjallisuudessa kannustetaan ottamaan huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Sidosryhmien osallistaminen vahvistaa valmiutta ja halukkuutta oppia toisten näkökulmista, tiedosta ja taidoista (Fassin ym. 2017, 599–600; Rondinelli ym., 2003). Yhteisten arvojen, normien ja tavoitteiden omaksuminen edellyttää yhteistyössä oppimista, jonka avulla kasvatetaan sidosryhmien osaamista ja voimavaroja (Fassin, 2012, 92; Harrison ym., 2013, 47; Rondinelli ym., 2003; Rühli ym., 2017). Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimin sisäinen vuorovaikutus ja käytäntöjen jakaminen hitsaa sidosryhmät yhdeksi tiimiksi. Vaikka sidosryhmien interressit eivät vielä kohtaisi, saattaa yhteistyön tekeminen kuitenkin onnistua, mikäli sidosryhmät näkevät tavoitteet taroituksenmukaisina ja kumppanuuden keinona saavuttaa tavoitteet (Sloan, 2009; Kujala ym., 2017). Empiirisen tutkimuksen mukaan vakiintuneessa käytännön yhteistyössä saattavat toimijat sijaistaa toisiaan jopa yli ammattirajojen. Tätä löydöstä vastaavaa tietoa ei löytynyt kirjallisuuskatsauksessa. Aiemmat tutkimustulokset viittasivat sen sijaan siihen, että ammattiroolien ylittäminen on yksi todennäköisimmistä konfliktiin johtavista syistä sidosryhmäyhteistyössä (Kvarnström, 2008). Empiiristä tutkimustulosta selittäneekin vakiintunut ja hyvin toimiva yhteistyö, jossa sidosryhmien luottamus näyttelee merkittävää osaa.

Yhteisissä tiloissa työskentely nähtiin merkittäväksi sidosryhmien välistä vuorovaikutusta syventäväksi tekijäksi, joka oli helpottanut keskinäisen kommunikoinnin kehittymistä sidosryhmädialogin tasolle. Aloittelevassa Ankkurissa taas nähtiin, ettei rakenteista ollut yhdessä sovittu eikä vuorovaikutuksen koettu olevan luonteeltaan syvää asiaan keskittyvää dialogia. Tämä tutkimustulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Sidosryhmädialogi on keino yhdenmukaistaa arvoja ja luoda kestäviä strategioita. Sen avulla luodaan myös keskinäistä ymmärrystä ja vahvistetaan molemminpuolista luottamusta. (Kaptein ym., 2003, 221; Freeman ym., 2017; Perret, 2003; Burchell ym., 2008; Roloff, 2008.) Sidosryhmädialogi on väline, jonka avulla luodaan arvoa sidosryhmäsuhhteissa (Freeman ym., 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017; Kvarnström, 2008). Sidosryhmien pitää kuitenkin mukautua kommunikoivan yhteistyön sääntöihin, minkä Roloff (2008) näkee asiakaskeksen sidosryhmäjohtamisen yhtenä haasteena. Poliisin ja muiden sidosryhmien organisaatorakenteissa on lisäksi eroja, jotka voivat näyttäytyä päätöksenteon vaikeutena sidosryhmäyhteistyössä (Berger ym., 2004, 67). Sidos-

ryhmädialogia voidaan pitää myös Ankkuri-yhteistyössä tavoiteltavana vuorovaikutuksen keinona ja sen vahvuuksista löytyy tutkimuskirjallisuudessa paljon esimerkkejä: (Kaptein ym., 2003; Lehtimäki & Kujala, 2017; Freeman ym., 2017; Sugimoto-Matsuda ym., 2014; Fassin ym., 2017). Etenkin Roloff (2008) nostaa neuvottelun (deliberation) ja monisidosryhmädialogit merkittäviksi asiakeskeisen sidosryhmäjohtamisen keinoiksi. Roloffin (2008) mukaan monisidosryhmäverkostot ovat kestäviä yhteistyömalleja etenkin konfliktitilanteissa, joita ratkaistaan todennäköisimmin sidosryhmän sisäisen dialogin avulla (Johnson-Cramer ym., 2003, 154–155).

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että toimintamallien selkeät rakenteet mahdollistavat moniammatillisen yhteistyön tavoitteellisen toteuttamisen myös Ankkuri-toiminnan tapauksessa. Vaikka tavoitteissa havaitaan eroavaisuuksia, tiimityöllä on silti mahdollisuuksia, eikä alkuhankaluuksista huolimatta kannata antaa vielä periksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että tavoitteellinen yhteistyö ja sen onnistuminen perustuu tiettyjen monisidosryhmätoiminnan perusedellytysten toteutumiseen. Rakenteista, kuten toimintamallista ja tavoitteista pitää sopia yhdessä ja intressit on pyrittävä tasapainottamaan niin, että kaikki osapuolet ovat motivoituneita tekemään yhteistyötä. Haastattelussa kävi ilmi, että käytännön haasteista huolimatta sekä vakiintuneen että aloittelevan sidosryhmäyhteistyön toimijat suhtautuvat Ankkurin tulevaisuuteen positii-visen luottavaisesti. Ankkurilla nähdään olevan paljon monipuolisia toimintamahdollisuuksia, kunhan vain yhteistyön onnistumiseen vaadittavat rakenteet saadaan kuntoon.

Johtopäätös 2. Ankkuri-toiminta tarvitsee onnistuakseen oman organisaation ja ympäröivän organisaation tuen, jonka pohjalle moniammatillista sidosryhmäyhteistyötä voidaan turvallisesti rakentaa

Moniammatillisen viranomaisyhteistyön kannalta sekä oman organisaation että ympäröivän poliisiorganisaation tuki on tärkeää. Vakiintuneen Ankkuri-toiminnan taustalle on nähty tärkeäksi solmia yhteistoimintasopimus, johon monisidosryhmäyhteistyö perustuu. Toiminnan tukena on lisäksi ohjausryhmä, jonka palaverissa käydään läpi yhteistyön käytännön toteutusta. Toiminnan kannalta merkitykselliseksi nähtiin myös oman esimiehen tuki. Haastattelututkimuksessa kaikkia näitä tukimuotoja pidettiin tarpeellisina, jopa välttämättöminä sidosryhmäyhteistoiminnan mahdollistajina.

Myös aloitteleva sidosryhmäyhteistyö kaipaa tukea, jota erityisesti poliisin edustajat toivoivat lainsäädännöstä, poliisijohdolta ja omilta esimiehiltä. Taustatuen tarpeen tunnustaa myös aiempi tutkimuskirjallisuus, jossa esimerkiksi Rondinelli ym., (2003) peräänkuuluttavat korkeammankin yritysjohton hyväksyntää ja arvostusta. Ympäröivä organisaatio ja turvallinen ympäristö ovat merkityksellisiä sidosryhmätoiminnalle mm. oppimisen ja johtamisen kannalta (Kvarnström, 2008; Sloan ym., 2013). Toivotuille lainsäädännön antamalle tuelle ja lakimuutoksille ei sen sijaan löydy selkeää tukea aikaisemmasta aiheesta käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Tämä saattaa johtua siitä, että sidosryhmäkirjallisuus keskittyy ensisijaisesti yritystoiminnan analysoimiseen. Ristiriitaista kuitenkin on, että yhteiskunta odottaa Ankkuri-toiminnan kaltaista monisidosryhmäyhteistyötä, mutta ei siitä huolimatta tarjoa aukottomia keinoja edellyttämänsä moniviranomaisyhteistyön tukemiseen.

Vaikka empiirisen tutkimuksen mukaan kaikki sidosryhmäosapuolet ovat halukkaita osallistumaan Ankkurin kaltaiseen ennalta ehkäisevään toimintaan, se ei yksin riitä. Sidoryhmäyhteistyölle täytyy löytyä vankka tuki ja toimiva perusta, jolle yhteistyötä voidaan rakentaa. Jokaisella on lisäksi oltava vähintään oman alan esimies, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että käytännön työssä oli ilmennyt välittömiä ristiriitoja ja hankaluuksia, mikäli oman alan esimiehen tuki puuttuu. Tutkimuksessa tuotiin myös esiin kirjallisen sopimisen tarpeellisuus, minkä vahvistaa muun muassa Kujalan ja Korhosen (2017) aikaisempi tutkimus. He toteavat, että yhteistyö on syytä perustaa yhteiseen sopimukseen, johon kirjataan tavoitteet, suunnitelmat ja vastuut. Säännöllisesti päivitettävä sopimus vahvistaa osapuolten ymmärrystä ja selventää toimijoiden rooleja.

Ankkuri-yhteistyön ympäröivältä organisaatiolta odotetaan paljon. Poliisi on Ankkuri-toimintaa ohjaava viranomainen ja sillä on auktoriteettia ja aikaisempaa käytännön kokemusta sidosryhmien kanssa toimimisesta. Ympäröivän organisaation rooli koettiin tärkeäksi yhteistyötilojen tarjoajana ja toiminnan yleisenä koordinaattorina. Espoossa työtiloja koskevat tarpeet ja haasteet tuotiin esiin, mutta samalla koettiin positiivisena, että edes yksi sosiaalityöntekijä työskentelee samoissa tiloissa poliisin kanssa. Toiveita esitettiin yhteisen työtilan saamisesta koko ryhmälle.

Johtopäätös 3. Tiedonvaihto on tiukasti sidoksissa Ankkurin toimiviin rakenteisiin ja erityisesti toimijoiden väliseen luottamukseen.

Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että salassapito- ja vaitiolovelvollisuus ovat merkittäviä haasteita Ankkuri-sidosryhmäyhteistyön kannalta. Vaikka lainsäädäntö ei tarjoa kattavaa tukea Ankkuri-toiminnassa edellytettävälle tiedonvaihdolle, voidaan sitä kuitenkin toteuttaa noudattamalla yhteisiä sopimuksia ja ottamalla kaikkien sidosryhmien velvoitteet huomioon. Myös asiakkaalta saatu suostumus on edellytys useimpien asioiden hoitamiseen moniammatillisessa Ankkuri-yhteistyössä.

Aikaisempi tutkimuskirjallisuus tukee oman tutkimukseni löydöksiä esimerkiksi sujuvan yhteistyön ja luottamuksen kannalta. Erityisesti johtajien tukea ja ymmärrystä tarvitaan yhteistyössä etenemiseen ja tiedon jakamiseen (Rondinelli ym., 2003). Luottamus on monitahoinen elementti, joka vaatii syntyäkseen pitkäaikaisen yhteistyön ohella säännöllistä ryhmän sisäistä kommunikointia ja jatkuvaa vuorovaikutusta (Burchell ym., 2006; Sloan ym., 2013). Aloittelevassa yhteistyössä salassapitoa, tiedonvaihtoa ja luottamusta koskevat asiat erottautuivat poliisin ja sosiaalitoimen yhteisiksi ongelma-alueiksi. Vaikka asiat osattiin yhdistää yleisiin käynnistysvaikeuksiin, nähtiin merkittävänä syinä tiedonjakamisen haasteisiin ja luottamuksen puutteeseen myös keskeneräiset rakenteet ja Ankkurin kokoonpanoa ja sisältöä koskevat epäselvyydet. Siitä huolimatta, että aikaisemmasta tutkimuksesta ei löytynyt selkeää yhteyttä rakenteiden keskeneräisyyden ja luottamuksen rakentumisen välillä, näyttäytyi asia empiirisessä tutkimuksessa kuitenkin hyvin selvästi.

Luottamus on tutkimuksen mukaan organisaation ja sidosryhmäsuhteen keskeinen ominaisuus. Sen avulla päästään käsiksi sellaiseen tietoon ja osaamiseen, jota muuten ei olisi saatavilla (Greenwood ym., 2010). Fassinin (2012) mielestä reilu johtaminen tukee luottamuksen rakentumista sidosryhmien välillä. Tätä mieltä ovat myös Rondinelli ym. (2003), jotka korostavat johtamisen merkitystä tiedonjakamisessa. Burchell ym. (2006) taas näkevät dialogin tärkeäksi tekijäksi osapuolten välisen luottamuksen syntymisessä. Myös ryhmätyössä koetuilla tunteilla on oma merkityksensä (Sloan ym., 2013).

Haastatteluissa korostui luottamuksen ja tiedonjakamisen välinen yhteys. Tietoa ei voida jakaa, mikäli sidosryhmiin ei luoteta ja palaverissa käsitellään kokouksiin kuulu-

mattomia asioita. Ankkuri-toiminnan sisällöstä sopiminen nähtiin tärkeäksi muun muassa asiaan keskittymisen kannalta. Schneider ja Sachs (2017) katsovatkin, että osapuolten välinen luottamus on keino saada enemmän resursseja ja kyvykkyys sidosryhmäyhteistyön käyttöön asiakkeisissa sidosryhmäsuhteissa. Erityisesti luottamuksella on keskeinen rooli pyrittäessä ymmärtämään sidosryhmäsuhteiden yhteistyöpotentiaalia. Roloff (2008) viittaa asiakkeisuuden merkitykseen luottamuksen ja yhteisymmärryksen luojana, koska asiakkeisen sidosryhmäjohtamisen vahvuutena on tehokas tiedon jakaminen. Organisaatioiden välinen epäluottamus ja kokemattomuus toistensa kanssa toimimisessa voi sen sijaan vaikeuttaa yhteistyön etenemistä, mistä johtuen osapuolien on selvitettävä miten tietoa ja osaamista kannattaa jakaa (Rondinelli ym., 2003).

Vakiintuneessa sidosryhmäyhteistyössä luottamuksen olemassaolo tunnistettiin sekä henkilökohtaisella että organisaatioiden välisellä tasolla. Aloittelevassa yhteistyössä luottamukseen liittyviä asioita ei sen sijaan vielä ollut pohdittu. Asiakeskeinen sidosryhmäjohtaminen auttaisi aloittelevaa Ankkuria ehkäisemään tiimin sisäisiä konflikteja, keskittymään käsiteltävään asiaan ja luomaan sidosryhmien välille luottamusta. Lisäksi empiirinen tutkimus osoittaa, että yhteisessä työtilassa työskenteleminen parantaa keskinäistä luottamusta ja siten myös tiedonvaihtoa. Organisaatorisilla olosuhteilla on siis huomattava merkitys myös informaation jakamisen kannalta (Kvarnström, 2008).

5.2 Käytännön merkitys

Tästä tutkimuksesta voi olla hyötyä käytännön moniviranomaisyhteistyön kehittämiseksi, erityisesti poliisihallinnossa, mutta myös laajemmin. Tutkimus on osoittanut, että sidosryhmäyhteistyö perustuu tiettyihin peruselementteihin, joiden kehittämiseen kannattaa panostaa, koska toimiva sidosryhmäyhteistyö laajentaa olennaisesti tavoitevalikoimaa, jos sen perusteet ovat kunnossa (Rühli & Sachs, 2017). Monisidosryhmäyhteistyö on merkittävä strategisen johtamisen keino, jonka avulla osalliset organisaatiot voivat parantaa myös omiin tavoitteisiinsa pääsemistä (Frooman, 1999).

Sisäministeriön (2018) hankeraportin mukaan tarvitaan edelleen arviointia käytännön Ankkuri-yhteistoiminnasta ja sen vaikuttavuudesta. Tutkimuskirjallisuudessa taas kaiva-

taan lisää näyttöä siitä, miten sidosryhmäteoriaa sovelletaan käytäntöön. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että sidosryhmäyhteistyön alkuvaiheessa haasteet näyttävät liittyvän käytännön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, joita koskien myös sidosryhmien näkemyksissä oli selkeitä eroja. Jo vakiintuneessa sidosryhmätoiminnassa haasteiden koetaan sen sijaan koskevan tulevaisuuden yhteistyötä, kun taas päivittäisen yhteistyön sujuvuuteen liittyvä problematiikka oli jo ehditty ratkaista.

Ankkuri-yhteistyöhön kohdistuu jo aloitusvaiheessa paljon odotuksia. Kaikki tutkimuksen osapuolet toivoivat, että yhteistyön edetessä opittaisiin parempia tapoja toimia. Ankkuri-tiimiläiset olivat oivaltaneet, että kysymyksessä ovat alkutaipaleen ongelmat ja toivat esille itse miettimään ratkaisuja, jotka kannattaa ottaa huomioon tulevaisuuden kehitystyössä. Tärkeitä kehittämiskohteita tässä vaiheessa näyttäisivät olevan Ankkuri-toiminnan rakenteita ja tavoitteita koskeva keskustelu. Moniammatillista yhteistoimintaa linjattaessa olisi syytä huomioida kunkin osapuolen oma toimintakulttuuri sekä eri sidosryhmiä koskevan lainsäädännön asettamat velvoitteet ja pyrkiä näiden edellytysten puitteissa rakentamaan yhteinen toimintamalli. Olennaista yhteistyön kehittämisessä on tiedonkulun haasteiden ratkaiseminen niin, että Ankkurin on mahdollista edetä tavoitteissaan ja pystyä vaikuttamaan yksilölliseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Tämä tutkimus on vahvistanut aiempaa käsitystä siitä, että luottamuksen rakentaminen toimijoiden kesken ja sen säilyttäminen myös asiakkaiden suuntaan on yhteistoiminnassa onnistumisen keskeinen edellytys.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta ja totuudenmukaisuutta arvioitaessa on syytä tarkastella havaintojen luotettavuuden lisäksi niiden puolueettomuutta. Tällöin myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma tulisi huomioida. (Tuomi ym., 2009, 135–136.) Tutkimusraportissa on pyritty muodostamaan selkeä kuva tutkimuksen kohteena olevasti ilmiöstä sekä koko tutkimusprosessista. Raportissa on kuvattu kattavasti sekä aineiston kerääminen että sen analysointi. Tavoitteena on, että lukija voisi vaikeuksitta arvioida tutkimuksen tuloksia ja niiden luotettavuutta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi on valittu keskenään mahdollisimman vertailukelpoiset organisaatiot. Valinnassa on huomioitu kohdeorganisaatioiden toimintaympäristö, koko, resurssi ja sijainti. Olen itse työskennellyt poliisiorganisaation palveluksessa pitkään, mutta varsinaisesti Ankkuri-toiminnan kanssa en ole ollut läheisissä tekemisissä. Kaksi haastateltavaa on minulle ennalta tuttuja, mutta heihin ei ole olemassa mitään riippuvuussuhdetta. Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt objektiivisuuteen, eikä tutkimuksen tuloksilla tai johtopäätöksillä sinänsä ole minulle henkilökohtaisesti mitään merkitystä. Minulla ei siten ole ollut mitään tarvetta pyrkiä ohjaamaan tutkimusta tietoisesti mihinkään tiettyyn suuntaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisten tutkimus- ja mittauskeinojen avulla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa. Tutkimusten tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää varmistua siitä, että käytetyt mittarit todella mittaavat tarkoitettua asiaa eivätkä saadut tulokset perustu pelkkään sattumaan. (Hirsjärvi ym., 2007, 226.) Osa tutkimukseen osallistuvista haastateltavista oli minulle ennestään tuttuja (poliisi) ja osa vieraita (sidosryhmät). Myös aihealue on välillisesti tuttu, koska olen itse työskennellyt poliisilaitoksen palveluksessa pitkään. Haastattelun teemat liittyvät selkeästi vain käsiteltävään asiaan eivätkä nähdäkseni ole henkilökohtaisia tutkittavalle tai itselleni. Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistavat laadullisin menetelmin saadut tulokset, jotka on kerätty eri lähteistä ja tallennettu luotettavin keinoin. Haastateltavien valinnat ovat perusteltuja ja tutkimuksen toteutus ja menetelmät on pyritty kuvaamaan tarkasti. Kaikki haastateltavat ovat tutkittavan aihealueen erityisasiantuntijoita ja oman sektorinsa ammattilaisia. Tutkimusmateriaali voidaan katsoa laadultaan ja määrältään riittäväksi. Tutkittavaa aihetta tullaan tarkastelemaan teemojen avulla eri näkökulmista. Keskusteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, nousivat esiin totuutta ja objektiivista tietoa koskevat kysymykset (Tuomi ym., 2009, 134).

Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen teoria ja käsitteet ovat sopusoinnussa keskenään. Sisäinen validiteetti osoittaa lisäksi, miten hyvin tutkija hallitsee oman tieteenalansa. (Eskola ym., 1999, 214.) Tutkimuksen validiteettia vahvistaa tutkimuksen tekijän perehtyneisyys aihealueeseen tehdyn taustatyön ja selvittelyn avulla. Teorettinen viitekehys soveltuu tutkimuksen aihealueeseen ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät sopivat laadulliseen tutkimusotteeseen. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on avattu

kattavasti, ja se on sidottu tutkittavaan aiheeseen perustellusti. Toteutettava tutkimus on selostettu haastateltaville etukäteen avoimesti.

Tutkimuksen edetessä ilmeni paljon asioita, joita jouduin rajaamaan pois käytännön syistä. Todella mielenkiintoista olisi ollut esimerkiksi tutkia myös muita Suomessa tähän mennessä käynnistyneitä Ankkuri-tiimejä ja niissä toteutettavaa yhteistyötä. Samoin toissijaisten sidosryhmien näkemysten kuuleminen olisi antanut tutkimukselle monipuolisemman näkökulman. Pro gradu -tutkielman puitteissa tutkimuksen aihepiirin tai kohteen laajentaminen olisi kuitenkin ollut melko haasteellista.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessani löytyi muutama aikaisemmista tutkimustuloksista poikkeava löydös, joita koskien ehdottaisin jatkotutkimusta. Luottamuksen syntymisessä nähtiin merkittävänä osatekijänä sidosryhmäyhteistyön toimivat rakenteet ja oikeisiin asioihin keskittyminen, kun taas henkilöiden välistä pitkäaikaista tuntemista ei välttämättä edellytetty. Toinen poikkeus aikaisempaan tutkimukseen verrattuna oli, että lainsäädännöstä ja sen muutoksista toivottiin apua tiedonvaihdon helpottamiselle Ankkuri-yhteistyössä. Tämä saattaa johtua siitä, että sidosryhmäkirjallisuus keskittyy ensisijaisesti yritystoiminnan analysoimiseen. Ristiriitaista kuitenkin on, että yhteiskunta edellyttää Ankkuri-toiminnan kaltaisen moniammatillisen viranomaisyhteistyön tekemistä, mutta sillä ei ole tarjota keinoja edellyttämänsä yhteistyön tukemiseen. Kolmas empiirinen löydös, jolle en löytänyt teoreettista tukea, oli se, että vakiintuneessa Ankkuri-toiminnassa sidosryhmät saattavat käytännön työssä huoletta ylittää ammattien välisiä rajoja ja sijaistaa sujuvasti toisiaan. Tästä poiketen aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa sen sijaan todetaan ammattiroolien ylittämisen olevan yksi todennäköisimmistä konfliktiin johtavista toiminnoista (Kvarnström, 2008). Empiiristä tutkimustulosta selittänee vakiintunut ja hyvin toimiva yhteistyö, jossa sidosryhmien keskinäinen luottamus näyttelee merkittävää roolia.

Tämän tutkimuksen fokukseen ja tutkimusongelmaan vaikutti merkittävästi joidenkin sidosryhmien kieltäytyminen haastattelusta, joten ehdottaisin jatkotutkimuksen suun-

taamista sellaiseen kohteeseen, jossa on mahdollista haastatella sidosryhmiä laajemmin. Esimerkiksi toissijaisten sidosryhmien näkemyksen kuuleminen olisi sidosryhmäteorian käytännön sovellettavuuden kannalta hedelmällistä. Lisäksi ehdottaisin paneutumaan Ankkuri-yhteistyön mahdollisuuksiin tarkemmin, koska tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyömallilla voitaisiin hyödyntää rajattomasti, kunhan pidetään mielessä jatkuva toiminnan rajaus. Tässä tutkimuksessa on vertailtu kahta organisaatiota, mutta kattavamman näkökulman saaminen Ankkuri-toimintaan vaatii kohderyhmien lisäämistä ja tutkimusaineiston laajentamista. Lisäksi ehdottaisin tarkastelemaan sitä, ovatko tämän tutkimuksen tulokset kontekstiriippuvaisia vai voidaanko ne yleistää koskemaan muita moniammatillisia sidosryhmäyhteistyömalleja.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. (2013). The establishment of legitimacy: The case of international projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 13–35.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E. (2004). Social alliances: Company / nonprofit collaboration. *California Management Review*. 47(1), 58–90.
- Burchell, J. & Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies. *Journal of Public Affairs*. 6, 210–227.
- Burchell, J. & Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organizational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*. 17, 35–46.
- Chapman, C., Ramondt, L. & Smiley, G. (2005). Strong community, deep learning: exploring the link. *Innovations in Education and Teaching International*. 42(3), 217–230.
- Drinka, T. & Clark, P. (2000). *Health Care Teamwork. Interdisciplinary practice and teaching*. Westport: Auburn House.
- Eskola, J. & Suoranta, J.(1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos*. Tampere: Vastapaino.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility *Journal of Business Ethics*, 109, 83–96.
- Fassin, Y., Deprez, J., van den Abeale, A. & Heene, A. (2017). Complementaries between stakeholder management and participative management: Evidence from the youth care sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 46(3). 586–606.
- Finlex. Sosiaalihuoltolaki. Viitattu 9.11.2018.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*. New Haven, CT. University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S. & Stutz, C. (2017). *Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory*. Teoksessa: Freeman, R. E., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 1–12.

- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Frooman, J. (2010). The issue network: Reshaping the stakeholder model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27, 161–173.
- Gonzales-Porras, L., Heikkinen, A. & Kujala, J. (2018). Case Botnia in Uruguay: Stakeholder influence strategies. Teoksessa: Dey, A. K. & Thatchenkery, T. (toim.) *Leveraging Human Resources for Humanizing Management Practices and Fostering Entrepreneurship*. New Delhi: Bloomsbury, 246–258.
- Greenwood, M. & Van Buren III, H. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organization-stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425–438.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. (2009). *Leadership: A Communication Perspective*. Viides painos. Waveland Press.
- Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 1, 188–196.
- Harrison, J. & Wicks, A. (2013). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23, 97–124.
- Helsingin poliisilaitos (2019). Viitattu 12.4.2019.
<https://www.poliisi.fi/helsinki>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistokustannus: Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L. and Post, J.E., (2003). 'Re-examining the concept of "Stakeholder management"'. Teoksessa: Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance 2*. Sheffield: Greenleaf: 145–161.
- Kaptein, M. & van Tulder, R. (2003). Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka 1/2014*. 6–16.

- Kujala, J. & Korhonen, A. (2017). Value-creating stakeholder relationships in the context of CSR. Teoksessa: Freeman, R.E., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 63–85.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum: Helsinki.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2017). Value co-creation in stakeholder relationships: A case study. Teoksessa: Freeman, R.E., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 15–30.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2016). Toward a relational stakeholder theory: Attributes of value-creating stakeholder relationships. *Academy of Management Proceedings*. Esitelty 76. johtamisakatemia vuosikokouksessa 5-9.8.2016 Anaheimissa, Kaliforniassa.
- Kujala, J. & Sachs, S. (tulossa). The practice of stakeholder engagement. Teoksessa: Barney, J. B., Freeman, R. E., Harrison, J.S. & Phillips, R.A. (toim.) *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.
- Kvarnström, S. (2008). Difficulties in collaboration: A critical incident study of inter-professional healthcare teamwork. *Journal of Interprofessional Care*. 22(2), 191–203.
- Lehtimäki, H. & Kujala, J. (2017). Framing dynamically changing firm-stakeholder relationships in an international dispute over a foreign investment: A discursive analysis approach. Vol. 56(3) 487–523.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstötoimisto. Puhelinkeskustelu 2.4.2019.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorin komisario Aapo Isoahon haastattelu 30.8.2018.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorin komisario Petri Launiai-sen haastattelu 7.11.2018.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2.painos. Viro.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22(4), 853–886.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics* 96(1), 65–72.

- Nuorten rikoksentekijöiden joudutettu käsittelyprosessi – Joukko-
menettely. Yhteistyösopimus Espoossa 2002. Espoon kaupungin sosiaali- ja terve-
ystoimi, Espoon kihlakunnan syyttäjäsasto, Espoon kihlakunnan poliisilaitos.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? Teoksessa: Näsi, J. (toim.), *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Publications. 19–32.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111 (2), 137–163.
- Perret, A. (2003). BNFL national stakeholder dialogue: a case study in public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3(4), 383–391.
- Poliisi (2019). Tietoa poliisista. Organisaatio. Viitattu 12.4.2019.
https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*. 82, 233–250.
- Rondinelli, D. & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate. Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*. 17(1), 61–76.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*. 22(4), 887–910.
- Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R. & Schneider, T. (2017). Innovation in multistakeholder settings: The case of a wicked issue in health care. *Journal of Business Ethics*. 143, 289–305.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.2.2019.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Sachs, S. & Rühli, E. (2011). *Stakeholder matters: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schneider, T. & Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*. 144(1), 41–57.
- Sisäministeriö (2018). Pohjoismaiset moniviranomaisyhteistyön toimintamallit nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja rikosten ehkäisyssä. Viitattu 20.10.2018.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160881/SM_18_2018_Pohjoismaiset_moniviranomaisyhteisty.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sisäministeriö (2013). Sisäinen turvallisuus. Ankkuri-malli moniviranomaisyhteistyössä. Viitattu 20.10.2018.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79022/Ankkuri-malli%20moniviranomaisyhteisty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>

- Sisäministeriö (2017). Väki­val­taisen ek­stremismin tilanne­katsaus. Viitattu 9.11.2018.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79235/03%202017_Vaki_valtaisen%20ekstremismin%20tk%201_2017.pdf
- Sloan, P. & Oliver, D. (2013). Building trust in multi-stakeholder partnerships: critical emotional incidents and practices of engagement. *Organization Studies*. 34(12), 1835–1868.
- Sloan, P. (2009). Redefining stakeholder engagement – from control to collaboration. *The Journal of Corporate Citizenship*. 36, 25–40.
- Sugimoto-Matsuda, J. & Braun, K. (2014). The role of collaboration in facilitating policy change in youth violence prevention: a review of the literature. *Prevention Science*. 15(2), 194–204.
- Trost, J. (2010). *Kvalitatiiva intervjuer*. 4. upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. Maakunta- ja sote-uudistus. Maakunnat ja kunnat edistävät hyvinvointia ja terveyttä. Viitattu 9.11.2018.
<https://alueuudistus.fi/soteuudistus/hyvinvoinnin-edistaminen>

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

Mikä on tehtäväsi tässä organisaatiossa ja miten se liittyy Ankkuri-toimintaan?

Sidosryhmiin liittyvät kysymykset:

Mitkä ovat Ankkuri-toiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät? Miksi?

Tavoitteisiin liittyvät kysymykset:

Miksi Ankkuri-yhteistyö on tärkeää? Miksi olette mukana siinä?

Minkälaiset tavoitteet organisaatiollanne on yhteistyölle?

Esimerkkejä konkreettisista tavoitteista.

Miten mielestäsi voidaan parhaiten saavuttaa yhteiset tavoitteet?

Käytännön yhteistyöhön liittyvät kysymykset:

Miten kuvailisit Ankkuri-yhteistyötä tähän mennessä?

Mikä on mennyt hyvin? Esimerkkejä?

Onko toiminnassa esiintynyt ristiriitoja tai haasteita? Esimerkkejä?

Miten kehittäisit / edistäisit yhteistyötä?

Kerro yhdestä haastavasta ja onnistuneesta tilanteesta / kokemuksesta.