

Pauliina Sibbie

MITEN ONNISTUNUTTA VERKOSTOHANKETTA JOHDETAAN?

Tapaustutkimus TEKO -hankkeen
verkostojohtamisesta

TIIVISTELMÄ

Pauliina Sibbie: Miten onnistunutta verkostohanketta johdetaan? Tapaustutkimus TEKO - hankkeen verkostojohtamisesta

Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Sosiaalityön tutkinto-ohjelma
Ohjaaja: Suvi Raitakari
marraskuu 2019

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää millaiset tekijät vaikuttavat onnistuneen verkostohankkeen johtamisessa. Tarkastelen tutkielmassani monialaisen sosiaalialaan paikantuvan verkostohankkeen johtamista ja selvitän, mitkä tekijät tekevät verkostohankkeesta toimivan. Tapaustutkimukseni tapaus on TEKO -hanke, joka paikantuu julkisen ja kolmannen sektorin verkostomaiseen yhteistyöhön ja tapahtuu yhteisösosiaalityön ehdoilla asiakasrajapinnoilla.

Teko – Tehostettu kotoutuminen -hanke on Tampereen Hervannassa vuosina 2016-2019 toiminut Tampereen evankelisluterilaisen seurakunnan koordinoima hanke, jonka osatoteuttajina toimivat Tampereen yliopisto, Tampereen kaupunki ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Hankkeen kohderyhmänä ovat oleskeluluvan saaneet turvapaikanhakijat, kotoutumisprosessinsa alkuvaiheessa olevat kiintiöpakolaiset sekä muut työelämän ulkopuolella olevat maahanmuuttajat. TEKO -hanketta voidaan kuvaila innovatiiviseksi verkostohankkeeksi, jonka tarkoituksena oli luoda yhteisösosiaalityön keinoin Hervannan alueelle sen asukkaita osallistavaa toimintaa.

Sosiaalialan johtamista erityisesti verkostojohtamisen näkökulmasta ei ole tutkittu Suomessa toistaiseksi vielä paljoa. Suurin osa verkostojen ja verkostojohtamisen tutkimuksesta on markkinoinnin- ja hallinnonalalta. Oma tutkielmani tarkoitus on selvittää toimivan sosiaalialan verkoston johtamisen piirteitä. Käytän tutkielmani teoreettisena viitekehystenä ensin verkostojen teorioita, joista keskityn erityisesti yhteiskuntatieteelliseen tapaan tarkastella verkostoja. Toinen valitsemani teoreettinen viitekehys tarkastelee johtamista verkostojen näkökulman kautta.

Tutkielmani on tapaustutkimus. Aineistona käytän teemahaastatteluja, joita tein kevään ja kesän 2019 aikana 5 kappaletta. Käytin tutkielmani analyysitapana sisällönanalyysia. Tutkielmani analyysin tuloksena esitän onnistuneen yhteisösosiaalityön verkostohankkeen kahdeksi päätekijäksi taitavan johtajuuden ja johtajuutta tulevan ympäristön. Taitava johtaja on sekä persoonallisuuden ominaisuuksien että ammatillisen kompetenssinsa summa. Taitavalla johtajalla on vahva persoonallisuus, aito kiinnostus omaa työtä kohtaan, sekä rohkeutta ja avoimuutta toimia verkostoissa. Taitavan johtajan ammatilliseen kompetenssiin kuuluvat vuorovaikutustaidot, substanssiosaaminen ja tasavertainen toiminta verkostossa. Johtajuutta tukeväksi toiminta ympäristöksi hahmottui toimintakulttuuri sekä verkoston rakenne ja suhteet. Toimintakulttuuriin kuului tuki, yhteinen näkemys ja joustavuus. Verkoston rakenteisiin ja suhteisiin kuuluivat roolit ja vastuut.

Tutkielmani tulosten yhteenvetona totean, että johtajan persoonallisuuden piirteillä on merkitystä onnistuneessa verkoston johtamisessa. Johtajan tulee olla ”vahva” persoona, jolla kuitenkin hyvä empatia- yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Johtajalla on rooli yhteisen näkemyksen, tasavertaisuuden ja avoimen toimintakulttuurin luomisessa. Vastavuoroisesti verkoston avoin ja vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri tukee johtajaa ja johtamista. Sosiaalialan monitoimijaisten verkostojen luomisessa ja niiden toiminnassa tulisi tutkielmani tulosten mukaan huomioida henkilövalintojen suhteen se, kuinka verkostoissa toimiva henkilöstö ja johtajat pystyvät toiminnallaan tukemaan ja ylläpitämään verkostojen muun muassa avoimuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Toisaalta myös verkostojen roolien ja vastuiden jakautumista tulisi suunnitella yhteisesti eri toimijoiden kanssa jo uusien monitoimijaisten verkostojen suunnitteluvaiheessa.

Avainsanat: Verkostot, verkostojohtaminen, johtajuus, monitoimijainen yhteistyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

ABSTARCT

Pauliina Sibbie: How to Lead a Successful Network Project? Case Study on TEKO Network Leadership

Master's thesis

University of Tampere

Social work

Supervisor: Suvi Raitakari

November 2019

The aim of this master's thesis is to discover which factors affect the management of network projects. In this study, I examine the management of a multidisciplinary network project based in the field of social work and try to pinpoint which factors help create a successful network project. My case study is the TEKO project, which is a networked cooperation between the public and third sectors and takes place within the conditions of community social work, at the level of customer interfaces.

The TEKO - Enhanced integration -project took place in Hervanta, a suburb of Tampere, during the years 2016-2019, and was coordinated by the Evangelical Lutheran Parishes in Tampere. Also co-operating in the project were the University of Tampere, the City of Tampere and Tampere University of Applied Sciences. The project's target group included asylum seekers who had received residence permits, quota refugees who were at the initial stages of the integration process, as well as other unemployed immigrants. TEKO could be described as an innovative network project, the goal of which was to create inclusive activities for residents of Hervanta by means of community social work.

At present, not much research has been done yet in Finland on the subject of management in social work, particularly from the perspective of network management. The majority of the research on networks and network management comes from the marketing and administrative sectors. The purpose of the present study is to pinpoint the traits of functional network management within social work. As my theoretical framework I primarily use network theories, from which I particularly focus on the social sciences approach to studying networks. My other selected theoretical framework examines management through the perspective of networks.

The focus of my study is a case study. My data includes five focused interviews which I conducted during the Spring and Summer of 2019. I used content analysis as the analytical tool for the present study. As the results of my analysis show, I propose that the two main factors contributing to successful community social work as a network project are skillful management and an environment which is supportive of management. A skillful manager is the sum of both his or her personal traits as well as professional competence.

A skillful manager has a strong personality and a genuine interest towards his or her own work, as well as courage and openmindedness to work in networks. A skillful manager's professional competence includes social interaction skills, subject knowledge and unbiased action within the network. A working environment that is supportive of management was found to be the operational culture as well as the network's structure and relationships. The operational culture included support, a common vision and flexibility. The network structures and relationships included roles and responsibilities.

From the results of my study I conclude that a manager's personal traits are significant for successful network management. A manager must have a "strong" personality but nevertheless be empathic, cooperative, and have good social interaction skills. Managers have a role in manifesting a network's common vision, and in creating equality and interactiveness within the operational culture. Reciprocally, when a network's operational culture is both open and interactive, it supports both the manager and management. The results of my study conclude on the one hand that, in respect to the creation and functioning of multi-actor networks within the field of social work, one should take into account during the selection of personnel how the managers and other staff members are able to support and uphold the openness and interactivity of the network. On the other hand, the distribution of roles and responsibilities should already be planned collectively among the different agents while still in the planning phases of new multi-actor networks.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIELMAN KONTEKSTI	9
2.1. TEKO -HANKE	9
2.2. TEKO -HANKE YHTEISÖSOSIAALITYÖN NÄKÖKULMASTA	10
2.3. AINEISTON TAUSTA: TEKO -HANKKEEN JOHTAMINEN TAPAUKSENA	12
3. VERKOSTOT KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUSKOHTENA	14
3.1. VERKOSTOT KÄSITTEENÄ	14
3.2. VERKOSTOT YHTEISKUNTATIETEELLISESSÄ TUTKIMUKSESSA	16
3.3. VERKOSTOT VUOROVAIKUTUKSEN JÄSENTÄJÄNÄ	18
4. VERKOSTOJEN JOHTAMINEN	22
4.1. VERKOSTOT JOHTAMISEN YMPÄRISTÖNÄ	22
4.2. VERKOSTOJEN JOHTAMISEN PIIRTEITÄ	23
4.3. VERKOSTOJOHTAJUUDEN MÄÄRITTELYÄ	24
4.4. JOHTAJA TULKINTOJEN VÄLITTÄJÄNÄ.....	25
4.5. JOHTAJA TUEN JA LUOTTAMUKSEN VAHVISTAJANA.....	26
4.6. JOHTAJA DIALOGISUUDEN JA AVOIMUUDEN EDISTÄJÄNÄ.....	27
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	28
5.2. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	29
5.3. TEEMAHAASTattelut	31
5.4. AINEISTON ANALYYSI	33
5.5. EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS	37
6. TAITAVA VERKOSTOJOHTAJA	40
6.1. JOHTAJAN PERSOONALLISUUDEN PIIRTEET	40
6.2. AMMATILLINEN KOMPETESSI	43
7. JOHTAJUUTTA TUKEVA YMPÄRISTÖ	50
7.1. TOIMINTAKULTTUURI	50
7.2. VERKOSTOJEN RAKENNE JA SUHTEET.....	54
8. YHTEENVETO	59
9. POHDINTA	64
LÄHTEET.....	67
LIITEET	70

1. JOHDANTO

Tämä pro gradu on tutkielma onnistuneesta verkostojen johtamisesta suomalaisessa sosiaali- ja terveysjärjestöjen sekä julkisen sektorin yhteistyöhankkeessa. Tutkielmani aihe, sosiaalialan verkostojen johtaminen, paikantuu jälkimoderniin aikaan ja perinteisen hyvinvointiyhteiskunnan hajoamiseen sekä julkisen sektorin ja yksilön oman vastuunjaon uudelleen määrittelyyn. Tähän uudelleen määrittelyyn ja kompleksisten haasteisiin on vastattu erilaisilla julkisen ja yksityisen sektorin välisellä yhteistyöllä ja verkostoistumisella. (Ks. Koppenjan & Klijn 2004, 1.) Sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin haasteisiin ei aina löydy yksiselitteisiä, perinteisen sosiaalihuollon ja toimistolähtöisen sosiaalityön mukaisia ratkaisuja. Tämä vuoksi niin kunnat sekä kuntayhtymät, yksityiset toimijat kuin etujärjestöt joutuvat pohtimaan uusia, erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä vastamaan niin resursseihin kuin itse sosiaalisiin ilmiöihin liittyviin haasteisiin. (Koppejan & Klijn 2004, 1–2.)

Yksi julkista kuntasektoria ja kolmannen sektorin toimijoiden työtä yhdistämään pyrkivä organisaatio on Tampereen Hervannassa toimiva TEKO -hanke. TEKO – Tehostettu kotoutuminen -hanke on Tampereen Hervannassa 1.11.2016 alkanut Tampereen evankelisluterilaisen seurakunnan koordinoima hanke, jonka osatoteuttajina toimivat Tampereen yliopisto, Tampereen kaupunki ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Hankkeen kohderyhminä ovat oleskeluluvan saaneet turvapaikanhakijat, kotoutumisprosessinsa alkuvaiheessa olevat kiintiöpakolaiset sekä muut työelämän ulkopuolella olevat maahanmuuttajat (TEKO -hanke 2019). Pro gradu -tutkimukseni paikantuu TEKO -hankkeen verkosto-organisaatioon, tarkemmin ottaen hankkeen verkoston johtamiseen. TEKO -hankkeen monitoimijainen organisaatio sekä sen verkostomainen yhteistyö kytkeytyvät osaksi sosiaalihuoltolain mukaista sosiaalihuollon tehtävää, joka edistää ja ylläpitää ihmisten sosiaalista turvallisuutta ja toimintakykyä, vahvistaa asiakkaan sekä yhteisöjen hyvinvoinnin edellytyksiä ehkäisemällä ongelmien syntyä sekä puuttamalla varhain epäkohtiin. (Ks. Valtionneuvoston kanslia 2019, 37–38.)

Hyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa yhteistyötä kuntaorganisaatioiden ja kuntayhteisöjen kesken, mutta myös näiden toimijoiden yhteistyö esimerkiksi järjestöjen, vapaaehtoisten, yritysten ja seurakuntien kanssa. (Zitting ym. 2018, 62.) Sosiaalihuollon ja sosiaalipalveluiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaan kannalta myönteisiä ja vaikuttavia palveluita. Asiakastyössä prosessien tulisi kiinnittyä ehkäisevään, yhteisölliseen ja rakenteelliseen työhön, jonka lähtökohtana on asiakkaiden kokonaistilanteen hahmottaminen. Tällöin prosesseille on ominaista monitoimijaisuus, ja ne edellyttävät erilaisia työnjaollisia ja yhteistyörakenteita sekä verkostoituvia työotteita. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 37–38, 41.)

Verkostojen johtamista on tutkittu sosiaalialaa sivuten hallintotieteiden ja politiikan tutkimuksen puolella, mutta ei juurikaan sosiaalityön omasta näkökulmasta. Kuitenkin tulevaisuus näyttää siltä, että yhteistyö sekä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä lisääntyy samalla kuin näiden eri organisaatioiden rajat hämärtyvät niin sosiaali- ja terveystalouden ja maakuntauudistusten myötä, kuin uudistamisen myötä aiheutuvista kuntien uusista tehtävistä sosiaali- ja terveystalouden kohdalla. (Zitting ym. 2018, 62.) Rajojen hämärtyminen tarkoittaa myös sosiaalialan kolmannen sektorin kykyä olla sekä sosiaalipalveluja tarjoava, mutta myös kansainvälisesti kilpailukykyinen taho. Johtajuuden kannalta tämä on erityisen haasteellista, kun kilpailuun, menestykseen ja tunnettuuden lisäämiseen liittyvä tietotaito haastaa perinteisen järjestyksen aatteellisuuden ja yleishyödyllisyyden. Tarvitaan uudenlaista johtajuutta, jossa kyetään yhdistämään järjestöjen ja kunnan perustehtävät sekä arvomaailma palvelutuotannon kilpailuun. Järjestöjen, yksityisen ja kunnallisen sektorin sosiaalialan palvelutuotanto on jatkuvassa muutoksessa ja vaihtelee kuntakohtaisesti. Kolmannen sektorin palveluntuottajien, kuten järjestöjen, toiminta vaatii niiden johtajilta perinteisen järjestöjohtamisen tuntemuksen lisäksi taitoa kilpailla rahoituksista sekä menestyksestä. Nykypäivän sosiaalialan johtajilta vaaditaan siten uudenlaista johtajuutta, jotta toimijat kykenevät kilpailemaan esimerkiksi erilaisille kansainvälisille yrityksille palveluiden tuottajana sekä saada rahoitusta toimintoilleen. (Heimonen 2019, 16–17.)

Pro gradu -tutkielmani aiheena on onnistunut verkostojen johtaminen sosiaalialan kontekstissa. Tutkielmani ensimmäisenä lähtökohtana on, että onnistuneiden verkostohankkeiden yhtenä tekijänä on verkostojen onnistunut ja hyvä johtajuus.

Tutkielmani toisena lähtökohtana toimivat positiiviset onnistumiset epäonnistumisten sijasta: tavoitteenani tässä tutkielmassa on tutkia, millaisten tekijöiden avulla verkostomaiset hankkeet voivat onnistua. Kolmanneksi etsin tutkielmassani vastausta siihen, millaista johtajuutta tarvitaan verkostomaisen, yhteisösosiaalityöhön kiinnittyneen monitoimijaisen hankkeen onnistuneeksi vetämiseksi. Vaikka tutkielmani on tapaustutkimus yhdestä sosiaalialan verkostohankkeesta, tavoitteeni on hahmotella tässä työssä verkostojohtajan, -johtajuuden sekä verkostomaisen työympäristön yleisiä ominaisuuksia sekä vastata kysymyksiin, miten johtajuutta on toteutettu onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi ja kuinka johtajuutta tukeva ympäristö on mahdollistanut toimivan hankkeen ja sen johtajuuden.

Tutkielmani tapaus, TEKO -hanke, toimii näiden kysymysten vastauksissa esimerkkinä onnistuneesta hankkeesta. Kuvailen hanketta tutkielmassani onnistuneeksi muun muassa sen saaman Talentian Hyvä Käytäntö -palkinnon ja hankkeen vakiintumisen Tampereen kaupungin toiminnaksi hankkeen loppumisvuoden 2019 jälkeen. Tutkielmani on kvalitatiivinen, eli laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona käytän teemahaastattelumenetelmällä kerättyjä TEKO -hankkeen johtamisen kannalta tärkeitä avainhenkilöitä. Tutkielmani teoreettisena viitekehyksenä on verkostoihin ja niiden johtamiseen liittyvät yhteiskuntateoreettiset teoriat. Analysoin aineistoni sisällönanalyysin avulla.

Oma pro gradu -prosessini aiheen parissa on ollut monipolvinen. Kiinnostuin TEKO -hankkeesta, koska työskentelin itse pro gradu aloittaessani Helsingissä maahanmuuttopalveluiden sosiaalityöntekijänä. Pro gradu -tutkimus aiheena nimenomaan johtaminen tai verkostojohtaminen ei ollut myöskään minulle aiheena selviö, vaan lopulliseen aiheeseen päädyin muutamien mutkien, oppimisen ja oivaltamisen kautta. Maahanmuuttopalveluiden sosiaalityöntekijänä olen kokenut eri palveluiden ja sektoreiden hajanaisuuden, ja erityisesti muiden kuin julkisten palveluiden sirpaleisuuden, asiakaskunnan kannalta jos ei ongelmana, niin jarruttavana tekijänä. Koen, että monitoimijaisen kokonaisuuksien johtamiseen tarvitaan lisää ammattitaitoa ja osaamista, mutta myös näiden verkosto- ja yhteistyön ennakkoluulottoman rakentamisen kykyä. Toivosin omalta osaltani olevani mukana luomassa sellaista sosiaalityön ja sosiaalialan kulttuuria, jossa kunnan ja muiden sektoreiden jyrkäksikin kokemiani rajoja

kyettäisiin madaltamaan ja yhteistyöhön saataisiin mukaan joustavuutta ja innovatiivisuutta sekä prosessien ja verkostojen johtamisen ammattitaitoa.

Tämä tutkielma etenee johdantoluvun jälkeen toiseen lukuun, jossa kerron tutkimuksen taustasta; TEKO -hankkeesta, yhteisösosiaalityöstä ja hankkeen johtamisesta. Kolmannessa ja neljännessä luvussa käsittelen tutkielmani teoreettista viitekehystä: verkostoja ja niiden johtamista. Viidennessä luvussa kuvailen tutkielmani toteutusta. Kuudes ja seitsemäs luku ovat tutkielmani tuloslukuja. Tuloslukujen jälkeen on kahdeksannessa luvussa yhteenveto ja yhdeksännessä luvussa on vuorossa pohdinta.

2. TUTKIELMAN KONTEKSTI

Tässä luvussa käsittelen lyhyesti tapaustutkielmani kontekstia. Tutkielmani on tehty TEKO -hankkeen verkostojohtamisesta. Ymmärtääkseen paremmin tutkielmani aihetta ja mihin se paikantuu, esittelen lukijalle TEKO -hanketta ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa käsittelen yhteisösosiaalityötä, johon TEKO -hanke paikantuu sosiaalityön kentällä. Kolmannessa alaluvussa kerron TEKO -hankkeen johtamisesta ja johtajuuksista.

2.1. TEKO -hanke

TEKO – Tehostettu kotoutuminen -hanke on Tampereen Hervannassa 1.11.2016 alkanut Tampereen evankelisluterilaisen seurakunnan koordinoima hanke, jonka osatoteuttajina toimivat Tampereen yliopisto, Tampereen kaupunki ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke, joka kestää 31.12.2019 saakka. Hankkeen kohderyhmänä ovat oleskeluluvan saaneet turvapaikanhakijat, kotoutumisprosessinsa alkuvaiheessa olevat kiintiöpakolaiset sekä muut työelämän ulkopuolella olevat maahanmuuttajat. (TEKO -hanke 2019.)

Hankkeen yksi toimintamuoto on Kototori, matalan kynnyksen palveluneuvontaa tarjoava toiminta. Kototorin toimintamalli on sektori- ja organisaatorajat ylittävää toimintaa, jossa pyritään hyödyntämään alueella toimivien järjestöjen ja yhdistysten aktiiveja ja johon rekrytoidaan myös vapaaehtoisia. Kototori on monitoimijainen kohtaamispaikka, jonka tarkoituksena on tarjota neuvontaa ja ohjausta kotoutumisen alkuvaiheessa oleville maahanmuuttajille heidän omalla äidinkielellään. Kototorin tavoitteena on toimia niin sanotun yhden luukun periaatteella, jolloin asiakas saa tarvitsemansa palvelun yhdestä paikasta. Kototori sijaitsee Hervannassa ja on auki kaksi kertaa viikossa. Kototorille jalkautuu viikoittain sosiaaliohjaaja ja sosiaalityöntekijä Tampereen kaupungin maahanmuuttajien alkuvaiheen palveluista. Kototorilla on sosiaalialan ammattilaisten lisäksi omankielisiä vapaaehtoisia neuvoja viikoittain, Kelan asiantuntija kaksi kertaa kuussa sekä Hervannan terveyskeskuksen maahanmuuttajien

sairaanhoidaja kerran viikossa. Tarkoituksena oli myös lapsiperheiden sosiaali- ja perhepalveluiden osallistuminen Kototorin toimintaan myöhemmin vuoden 2019 aikana. (TEKO -hanke 2019.)

2.2. TEKO -hanke yhteisösosiaalityön näkökulmasta

TEKO -hanketta voitaisiin kuvailla innovatiiviseksi yhteisösosiaalityön hankkeeksi, jonka tarkoituksena on yhteisösosiaalityön keinoin luoda Hervannan alueelle sen asukkaita osallistavaa toimintaa. TEKO -hankkeen tarkoituksena on luoda monialainen, tehostettujen toimenpiteiden ja osallisuuden kokemisen malli, jossa yhteisö motivoi Hervannan asukkaita toimimaan yhdessä. Osallistamisen tarkoituksena on yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä kotoutumisen edistäminen. Vuorovaikutuksen keinoina ovat muun muassa kulttuuritapahtumat, keskustelupiirit ja harrastustoiminta. Hankkeessa aiemmin maahan muuttaneita koulutetaan kokemusasiantuntijoiksi ja uusia maahanmuuttajia tuetaan tukihenkilötoimintaa kehittämällä. Kototorilla työskentelevien sosiaalialan ammattilaisten tarkoituksena on tukea maahanmuuttajien elämänhallintaa sekä tarjota palveluohjausta. Tarkoituksena on myös edistää uusien maahanmuuttajien sosiaalista toimintakykyä sekä yksilön että yhteisön tasolla. Kototorin toiminnassa on mukana alueen asukkaita, seurakunnan työntekijöitä, kokemusasiantuntijoita, vapaaehtoisia ja muita kolmannen sektorin toimijoita. (TEKO -hanke 2019.)

Kototorin toiminta tapahtuu yhteisösosiaalityön viitekehyksessä. Yhteisösosiaalityö on nimensä mukaisesti sosiaalityötä yhteisöissä ja yhdyskunnissa. Malcolm Paynen (1995) mukaan yhteisösosiaalityön voidaan nähdä olevan ei-institutionaalista työskentelyä poissa virastoista ja muista julkisista laitoksista. Paynen mukaan yhteisösosiaalityö on kehittynyt osaltaan vastalauseeksi institutionaaliselle työlle ja hoivalle. Vaikka hoito ja palvelut kuitenkin paikantuisivat julkisiin laitoksiin, yhteisösosiaalityössä sekä työntekijöiden että asiakkaiden on mahdollista liikkua vapaammin suhteellisen helposti, eikä asiakkaiden elämäntapaa tai -tyyliä kontrolloida kuten julkisissa instituutioissa. Yhteisöiden tarjoamat palvelut ovat Paynen mukaan avoimia, joustavia ja strukturoimattomia. Yhteisön tarjoaman hoidon ja palvelun ei tarvitse olla välttämättä asiantuntijajohtoista eikä työntekijöiden ammattilaisia. (Emt. 13, 31.)

Irene Roivainen (2008) puolestaan kuvailee yhteisösosiaalityötä normaalista poikkeaksi tavaksi tehdä sosiaalityötä. Kun virastossa sosiaalityöntekijä nähdään kunnalliseksi viranomaiseksi, jolla on lakisääteisiä viranomaisvelvoitteita muun muassa lastensuojelussa, yhteisösosiaalityöntekijällä on kaksoisrooli kenttä- ja viranomaistyöntekijänä. Yhteisösosiaalityöntekijän nähdään pääsevän samalle kentälle asiakkaiden kanssa sekä kykenevän osallistumaan inhimillisten kontaktien avulla peremmin asiakas- ja yhteisölähtöisten prosessien rakentamiseen. (Emt. 22.) Yhteisöiden ja yhteisösosiaalityön voidaan nähdä merkityksellistyvän ihmisten valinnanmahdollisuuksien ja osallisuuden lisääntymisen kannalta. Asiakkaiden itsemääräämisoikeus on yksi sosiaalityön arvoista. Nykyään itsemääräämisoikeus liitetään myös asiakkaan oikeuteen vaikuttaa osallisuuteen itseensä kohdistuvan sosiaalityön prosesseissa sekä päätöksissä. Tämä on myös tärkeä osa myös yhteisösosiaalityön arvoja. (Payne 1995, 20.)

Yhteisösosiaalityö ja verkostojen johtaminen voidaan sanoa kiinnittyvän molemmat niin sanottuun uuteen hallintatapaan. Kun yhdyskuntatyö, jota nykyisin kutsutaan yhteisösosiaalityöksi, oli lähinnä paikallisyhdyskuntien ja -yhteisöiden sosiaalisen kehityksen muutostyötä, isoon yhteiskuntaan, uuteen julkisjohtamiseen ja uuteen julkiseen hallintaan liittynyt yhteisösosiaalityö (Community Social Work) kiinnittyy viranomaistyön asiakasprosesseihin yhdistellen sosiaalityön menetelmiä uudennaisiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi erilaiset ryhmä- ja tiimipohjaiset toiminnot perhekeskuksista itseapu- ja yhteisöterapeuttisiin ryhmiin ovat malleja uudennaisesta yhteisösosiaalityöstä. Yhteisösosiaalityön (Community Social Work) tavoitteena on saavutettavampien ja tehokkaampien paikallisten palveluiden kehittäminen. Painopisteenä on ennalta ehkäisevä toiminta, paikallisten resurssien hyödyntäminen sekä yhteisön jäsenten voimavaraistaminen. Sosiaalityöntekijän työnä on kehittää kumppanuutta julkisten palveluntuottajien, vapaaehtoistoimijoiden ja epävirallisen hoivan välille. Tarkoituksena ei ole keskittyä vain yhteen asiakkaaseen ja hänen ongelmiinsa, vaan työskentelyn keskipiteessä on asiakkaan sosiaaliset verkostot. (Roivainen ym. 2019.)

2.3. Aineiston tausta: TEKO -hankkeen johtaminen tapauksena

Tutkielmani mielenkiinnon kohteena on TEKO -hankkeen johtaminen ja johtajuus. TEKO -hanke on verkostomainen ja monitoimijainen yhteistyöhanke, jota Tampereen evankelisluterilainen seurakuntayhtymä koordinoi. Sen lisäksi, että hankkeessa on useita eri toimijoita, ovat toimijat myös erilaisista taustoista niin julkiselta kuin kolmannelta sektorilta. Hankkeen neljä suurinta organisaatiota ovat seurakuntayhtymä, Tampereen kaupunki, Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Hanke on voittoa tavoittelematon, yleishyödyllinen ja se on rahoitettu ESR (Euroopan sosiaalirahasto) -rahalla. (TEKO -hanke 2019.) Tähän tutkielmaan on haastateltu hankkeen operatiivisella tasolla työskenteleviä asiantuntijoita sekä hallinnon tasolla toimivia henkilöitä, joilla oli omasta roolistaan käsin erilaisia johtajuuden rooleja suhteessa hankkeeseen.

TEKO -hanke on tavoitteellisesti muodostunut verkosto, joka tarkoittaa sitä, että sillä on tietoisesti asetetut tavoitteet. Tavoitteellisten verkostojen johtaminen tapahtuu joko ylhäältä alas tai alhaalta ylöspäin. Tarkennettuna TEKO -hanke on hierarkkisesti johdettu strateginen verkosto, koska sen tavoitteita ja toimintatapoja on asetettu tietoisesti, ja niitä on ollut määrittelemässä myös johtoryhmä. (Ks. Järvensivu 2019, 162 –163.) Hankkeella on nimetty yksi hankepääällikkö, ja sillä on johtamisen näkökulmasta kaksi eri tasoa, hallinnon taso sekä käytännön työn taso, joiden välillä hankepääällikkö toimii. Hankepääällikkö on nimetty myös hankkeen muiden työntekijöiden operatiiviseksi eli toimeenpanevaksi johtajaksi. Hankkeessa on myös sekä projektiryhmä että hankkeen ohjausryhmä. Niin sanotun alatason käytännön työntekijät toimivat hankkeessa käytännön toimijoina ja ovat mukana hankkeen projektiryhmässä. Hallinnon tasolla ja ohjausryhmässä toimivat muun muassa nimetyt henkilöt hankkeen emo-organisaatioista sekä hankepääällikkö ja rahoituksen edustaja.

Hankkeen muilla operatiivisen tason asiantuntijoilla ei ole varsinaisesti nimettyä johtajuutta, mutta jokaisella on omissa roolissaan nimetyt vastuut TEKO -hankkeen toiminnasta. Tästä johtuen katson heidät tässä tutkielmassa niin ikään johtajiksi: heidän vastuullaan on oman toiminnan ohjaus ja itsensä johtaminen, vastuu omasta työstään ja

oman työnkuvaan ja vastuun alla olevista muista hankkeen toimijoista, kuten esimerkiksi hankkeen vapaaehtoisista. Hankkeen asiantuntijat tulevat erilaisista taustoista, myös sosiaalityön ja sosiaalialan ulkopuolelta. Kaikilla on korkeakoulututkinto monipuolisesti muun muassa yhteiskunta- ja sosiaalialoilta. Kaikilla asiantuntijoilla ei ole ollut aikaisempaa sosiaalialan osaamista, mutta omalta koulutusaltaltaan vahva osaaminen. Hankkeen emo-organisaatioilla oli mukana omat edustajat, jotka nähdään tässä tutkielmassa hallinnon tason johtajina, joiden vastuulla oli hankkeessa erikseen määritellyt vastuut, oman organisaation ja sen edustamien työntekijöiden johtajuus sekä oman organisaation sisäinen ja ulkoinen edustaminen. Vastuuhenkilöillä oli puolestaan vuorovaikutuksen väylä oman organisaationsa hallinnon eri tasoille.

Tutkielmassani olevien haastateltujen asiantuntijoiden suhde johtajuuteen saattoi olla monitasoinen. Asiantuntijat tulivat emo-organisaatioista ja siten heillä oli johtajia sekä emo-organisaatiossa, että hankkeessa. Koska hankkeen perusta on verkostomainen ja yhteisöllinen, katson tässä tutkielmassa niin asiantuntijoiden kuin hankkeeseen varsinaisesti nimettyjen johtajien toimivan verkostajohtamiselle tyypillisesti, eli toimivan hankkeessa vuorovaikutusta edistävällä ja sitä välittävällä tavalla, sekä suuntaavaan toimintaa kohti päämääriä. Katson niin ikään hankkeessa toimivien asiantuntijoidenkin kuin hallinnon tason johtajien toimivan suhteessa toisiinsa vaikuttamisen keinoin, häivyttäen johtajuuden perinteisiä, hierarkkisia malleja.

3. VERKOSTOT KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUSKOHTENA

Tässä tutkielmani kolmannessa luvussa esittelen tutkielmani teoreettista viitekehystä. Olen valinnut teoreettisesti viitekehyyksi TEKOn -hankkeen verkostomaisen toimintaympäristön vuoksi verkostot ja verkostojen johtamisen. Pysin esittämään verkostojen ja verkostojen käsitteitä, koska ne toimivat verkostojohdamisen viitekehyyksessä. Verkostojen ja niiden toiminnan ymmärtäminen verkostojohdamisen viitekehyyksenä on muun muassa Anna Puustisen (2017, 37) mukaan tärkeää, koska verkoston johtamisen tutkimus ilman verkoston sosiaalisen rakenteen analyysia jättää johtamisen kontekstin ulkopuolelle. Ensimmäisessä 3.1. alaluvussa kuvailen verkostojen käsitteenä, seuraavassa 3.2. alaluvussa puolestaan verkostojen yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Tämän jälkeen siirryn selittämään verkostojen vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta alaluvussa 3.3.

3.1. Verkostot käsitteenä

Verkostoituminen on ikivanha käytäntö, joka on mahdollistanut osaltaan ihmislajin selviytymisen. Ihminen on kulttuurisen ja biologisen evoluution myötä kehittynyt toimimaan erilaisissa ryhmissä. (Järvensivu 2019, 42.) Eriksson (2015) mukaan nykyaikana verkostot ovat mukana lähes kaikessa yhteiskunnallisessa keskustelussa ja verkoston käsitteestä on tullut nykyään yhteiskuntaa koskevan ajattelun ehto: niin maailmanlaajuiset kuin paikalliset talouden, politiikan ja hallinnon ilmiöt nähdään usein verkostomaisina. Verkostosta on muotoutunut yleinen kehys tai metafora, jonka avaamassa tilassa yhteiskunta näyttäytyy monilta osin ja jossa se saa käsitteellisen muodon. Maailma näyttäytyy verkostomaisena ja sitä kuvaava kieli perustuu aiempaa enemmän verkostokäsitteisiin: huomio kiinnittyy yhteyksien muodostamiseen ja niiden suhteiden kenttiin, joissa verkostomaiset rakenteet ilmenevät. Muutos kytkeytyy laajempaa institutionaaliseen, kulttuurilliseen ja tiedolliseen muutokseen, jonka vaikutuksesta monet yhteiskunnalliset ilmiöt on alettu ymmärtää verkostollisina. (Emt. 3, 13.)

Verkostot ovat yksi tapa organisoida yhdessä tekemistä ja niiden merkitys on korostunut monimutkaisuuden ja muutoksen hallinnan keinona. Verkostotyö sopii joustavuutensa vuoksi nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja se on yleistynyt niin paljon, että voidaan puhua muun muassa verkostoyhteiskunnasta ja verkostotaloudesta. Verkostoituminen ja siihen liittyvät muut käsitteet ovat juurtuneet yleiseen käyttöön siten, että niitä voidaan kutsua verkostoparadigmaksi. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 33.) Yhteiskunnallisen mallin lisäksi verkostojen voidaan nähdä antavan myös mallin ihmiselle itselleen jäsentää itseään osana yhteiskuntaa. Siten verkostot eivät ainoastaan kuvaa, vaan myös määrittävät ihmisenä olemisen tapaa. Ranskalaiset filosofit, kuten Gilles Deleuze, Michel Foucault ja Michel Serres, ovat nähneet verkostot avoimina, tuottavina ja moniaineksisina rakenteina, jotka muokkaavat sosiaalisen olemassaolon muuttuvia ehtoja. (Eriksson 2015, 13.) Tutkija Timo Järvensivu (2019) puolestaan kuvaa verkostoitumista arjen vastavuoroiseksi luottamukselliseksi yhteistyöksi, jota teemme osittain huomaamattamme (Emt. 42–43).

Verkostojen käsitteen historia yltää aina 1500-luvulle saakka. Sen ensimmäiset merkitykset voidaan löytää 1560-luvun Raamatusta mainituista langoista ja rihmoista muodostuvasta verkosta. Verkostojen merkitykset laajenivat 1800-luvulla jokien, kanaalien ja rautateiden muodostamaan liikenneverkostoon. Samoihin aikoihin se alettiin ymmärtää myös immateriaalisten asioiden, prosessien ja tapahtumien toisiinsa kytkeytyvinä verkostoina kuin myös neurobiologien hahmottamiksi hermojärjestelmiksi ja insinöörien rakentamiksi viestintäjärjestelmiksi. Moderni verkostokäsitys pohjautuuakin pitkälti sähkö-, liikenne- ja viestintäteknikoiden kehittymiseen. (Eriksson 2015, 15–21.)

Tieteen ja teknologian tutkimuksen puolella verkoston käsite on mullistanut aikaisempaa tutkimusperinnettä. Verkosto on muodostanut kielen, jonka pohjalta on mahdollista tarkastella sekä aineellisen että aineettoman välisiä sidoksia sekä sanojen ja asioiden välisiä suhteita. Luonnontieteiden piirissä voidaan tutkia aineellisia, biologisia ja sosiaalisia verkostoja, verrata niitä toisiinsa sekä etsiä yhteisiä toimintaperiaatteita ja järjestäytymisen säännönmukaisuuksia. Tätä voidaan kutsua niin sanotuksi verkostojen tieteeksi, jonka mukaan verkostomuoto on monia matemaattisia, fysikaalisia ja biologisia

suhteita ja prosesseja määrittävä rakenne. (Eriksson 2015, 7, 10.) Verkostoja voidaan myös hahmottaa peliteorioiden kautta eräänlaisina vuorovaikutuksellisinä peleinä. Tällaisia pelejä voivat olla esimerkiksi erilaiset kehittämishankkeet. Pelin puitteet muodostuvat verkoston muodollisten sekä epämuodollisten sääntöjen avulla. Pelit myös uusintavat verkostoja vahvistamalla tai muuttamalla vallitsevia sääntöjä ja resurssien jakamista. Pelin toimijoiden tavoitteena on omien tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan kehittäminen. Pelien tavoitteena on lähentää eri pelaajien eli toimijoiden tavoitteita ja etsimään eri ratkaisuvaihtoehtoja eri tavoitteiden välillä. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 28.)

3.2. Verkostot yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa

August Comte (1798–1857) oli ensimmäisiä yhteiskuntatieteilijöitä, jotka tarkastelivat yhteiskuntaa verkostomuotoisena kokonaisuutena ja yhteiskunnan jäsenten välisenä vuorovaikutuksen rakenteena. Myöhemmistä yhteiskuntatieteilijöistä muun muassa Karl Marxilla, Émile Durkheimilla, Gabriel Tardella ja George Simmelillä oli yhteiskuntatieteellisessä ajattelussaan viitteitä verkostojen käsitteestä ja ihmisten vuorovaikutuksellisista suhteista. (Eriksson 2015, 16–21.) Nykyään monilla yhteiskuntatutkimuksen aloilla huomio on kohdistunut rakenteista ja instituutioista kohti yhteyksiä ja prosesseja sekä niiden kautta muodostuvaan monimutkaiseen suhderekenteeseen (Eriksson 2015, 7).

Yhteiskuntatieteellisesti 2010-luvulle tultaessa ajatus verkostoista yhteiskuntaa ja sen toimintatapaa kuvaavana käsitteenä on yleistynyt etenkin sosiologisessa puheessa siten, että yhteiskuntaa ei enää juuri voi ajatella verkoston käsitteestä irrallaan. Sosiologiassa käytetään käsitettä relationaalinen sosiologia, jonka mukaan kaikki yhteiskunnalliset rakenteet pohjautuvat erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin ja myös koostuvat niistä. Kulttuurisosiologisessa ja antropologiassa verkostollisuuden ajatusta on käytetty muun muassa identiteettien narratiivisen ja verkostollisen rakenteen tutkimiseen sekä yhteisöjen yhdistävien ja erottavien aineiden analysoimiseen. Poliitiikan tutkimuksessa verkostot ovat olleet yksi osa 1990-luvulla alkanutta siirtymää hallinosta hallinnon käsitteeseen. (Eriksson 2015, 7–8.)

Sosiaalityön kontekstista käsin verkostoja voidaan tarkastella myös sosiaalisen pääoman käsitteellä. Sosiaalinen pääoma on tärkeä osatekijä yhteistyön kehittämisessä. Sosiaalista pääomaa voisi kutsua eräänlaiseksi varastoksi, jonka verkoston toimijat luovat voidakseen työskennellä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Arganoff & McGuire, 2001, 9.) Sosiaalisen pääomaan sisältyvät osaaminen, luottamus sekä verkostot. Kaikki nämä sosiaalisen pääoman elementit joko mahdollistavat toimijoille uusia mahdollisuuksia tai korostavat verkoston sisäistä omaa yhteyttä sekä rajaavat yksittäisten toimijoiden mahdollisuuksia omien verkostojen luomiseen. Sosiaalinen pääoma tarjoaa verkostoille kollektiivisen johtajuuden mekanismeja, edistää joustavia rakenteita sekä inhimillisen pääoman kehittymistä. (Niiranen 2017, 132.)

Verkostomaisessa yhteistyössä on kolme erilaista näkökulmaa riippuen verkostojen toiminnan motiiveista. Välineellisellä näkökulmalla tarkoitetaan verkostojen motiivisia tavoitella jotain muuta asiaa tai tavoitetta, vuorovaikutuksellisella näkökulmalla tarkoitetaan keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämistä ja institutionaalaisella näkökulmalla jonkin asian tai toiminnan vakiinnuttamista. Välineellisessä näkökulmassa verkosto tavoittelee ensisijaisesti jotain tavoitetta. Tällainen tavoite voi olla esimerkiksi verkostojen toimintatapojen yhdenmukaistaminen, laajojen strategisten tavoitteiden edistäminen tai verkostoon kuuluvien organisaatioiden tuloksellisuuden lisääminen. (Niiranen 2017, 134.)

Kuten edellä kuvattuna olevista erilaisista verkostokäsityksistä voi huomata, verkostot ja siihen liittyvä keskustelu eivät muodosta yhtenäistä, yksiselitteistä ja kaikkien tunnustamaa sekä yhteisesti jaettua ymmärrystä (Ks. Eriksson 2015, 14). Anna Puustisen (2017) mukaan nykyään yhteiskuntatutkimuksen näkökulmasta tutkittuna verkostot voidaan kuitenkin käsittää vähintään kolmesta eri näkökulmasta: 1. analyttisenä työkaluna, jolla kuvataan tiettyä sosiaalista rakennetta solmujen ja niiden välisten suhteiden kautta, 2. koordinaatiomekanismina tai hierarkialle vastakkaisena organisaatiomallina, joka tuottaa ja toistaa sosiaalista järjestystä ja 3. erityisenä sosiaalisen rakenteen muotona tai edellytyksinä, joiden kautta ihmisten oleminen yhteiskunnassa määrittyy (Emt. 31). Eriksson (2015) näkee, että vaikka verkostoissa ei ole säänneltyä hierarkiaa, niillä on kuitenkin jonkinlainen vähimmäisrakenne. Monet

epämuodolliset, mutta toistuvat toimintatavat ja prosessit muotoutuvat näin omanlaiseksi mallikseen. (Emt. 9.)

3.3. Verkostot vuorovaikutuksen jäsentäjänä

Verkostojen yhteistyön luonne on myös erilainen kuin erilaisissa hierarkioissa ja hierarkkisissa suhteissa. Linnamaan ja Sotaraudan (2000) mukaan verkostoitumisella voidaan kuvata eri toimijoiden välistä lisääntyntä riippuvuutta ja joka on luonteeltaan vastavuoroista ja ei-hierarkkista vuorovaikutusta. Kaikki toimijat ovat riippuvaisia yhteistyöstä, koska ilman kumppaneita yksittäinen toimija ei pystyisi samaan lopputulokseen. (Emt. 34.) Hierarkian häviämässä itse verkoston toiminta keskittyy horisontaaliseen vuorovaikutukseen (Niiranen 2017, 134). Asioiden tekeminen yhdessä edellyttää myös yhteisiä lisäarvoa tuovia ratkaisuja. Yksinkertaisimmillaan verkostoa voidaan kuvata mukaan: *”eriasteisiksi ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille.”* (Linnamaa & Sotarauda 2000, 34.) Verkostojen voidaan siten sanoa rakentuvan vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä (Linnamaa & Sotarauda 200, 38). Vuorovaikutuksen näkökulman kannalta verkostojen yhteinen toiminta on keskeistä. Verkostojen vuorovaikutuksessa näkökulmassa korostuvat erilaisten tilanteiden ja verkoston toimijoiden osaamisen hyödyntäminen. (Niiranen 2017, 134.)

Verkostoja muodostetaan usein monipuolisempien palveluiden tuottamiseksi ja taloudellisen tehokkuuden tavoittelemiseksi. Verkostojen välityksellä voidaan myös hankkia valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia sekä saavuttaa erilaisia strategisia etuja. (Elg 2007 Niirasen 2017, 133 muk.) Verkostosuhteen syntyminen edellyttää keskinäisen riippuvuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Verkostot ovat luonteeltaan jatkuvia, melko pysyviä sekä kaikille mukana oleville toimijoille hyötyä tuottavia. Verkostojen toiminnan käytännöt perustuvat kaikkien toimijoiden yhdessä määrittelemiin toiminnan normeihin. (Linnamaa & Sotarauda 2000, 34.) Tällöin verkostojen kokoonpanon merkityksen sekä keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu. Tällä on merkitystä verkostojen eri toimijoiden ja heidän omien tavoitteidensa toteutumisen kannalta. Toimijoiden tavoitteet sekä preferenssit voivat myös muuttua prosessin kuluessa, jonka vuoksi toimijoiden on vaikea etukäteen tietää, millaisiin tavoitteisiin prosessissa päädytään. (Linnamaa & Sotarauda 2000, 38–39.)

Pohjaan oman tutkielmani teoreettisen näkökulman verkostoista Linnamaan ja Sotaraudan yllä mainitsemaani tiivistelmään eriasteisista vakiintuneista sosiaalisista suhteista, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. TEKO -hankkeen eri toimijat tulevat sekä kunnan, kolmannen sektorin ja korkeakoulujen maailmasta, joista jokaisella on oma näkökulmansa ja intressinsä toimintaan ja joiden yhteistoiminnasta ja suhteista TEKO -hankkeen toiminta muotoutuu ja kehittyy.

Verkostot voidaan nähdä myös yksinkertaisesti määritelty toisiinsa yhteydessä olevina solmujen joukkona (Castells 1996 Zitting ym. 2018, 61 muk). Verkostot voidaan siten nähdä solmuina eli eri toimijoina sekä näiden välisinä suhteina, joista muodostuu toisiinsa yhteydessä olevien toimijoiden joukko. Nämä solmut tai toimijat, joiden välisistä suhteista verkosto muodostuu, voivat olla monenlaisia. Ne voivat olla esimerkiksi yksittäisiä kuntia, kunnan eri organisaatioiden toimialoja, yksittäisiä ihmisiä, yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Samat solmut voivat muodostaa useita eri verkostoja niiden välisten suhteiden mukaan, jotka ovat usein päällekkäisiä, limittäisiä ja toisiinsa uppoutuneita. Verkostoja voi olla vaikea siten erottaa toisistaan, jolloin niiden rajojen määrittely on myös haasteellista. (Zitting ym. 2018, 61.)

Verkostomainen toimintatapa edellyttää institutionaalisten, sektorikohtaisten, organisationaalisten ja maantieteellisten rajojen ylittämistä. Rajojen ylittäminen voi olla haasteellista, koska se edellyttää syvällisiä muutoksia organisaatioiden omissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Ajattelumallien muutos eri toimijoiden tai organisaatioiden sisäisessä ajattelussa voidaan nähdä yhtenä verkostojen pullonkaulana. Verkostoimaisen toiminnan voidaan nähdä usein madaltavan tai vähentävän organisaatioiden rajoja. Rajoilla voidaan nähdä olevan kahtalaisia merkityksiä: niiden voidaan nähdä olevan välttämättömiä ja tarpeellisia, koska rajojen kautta voidaan luoda eroja, hahmottaa erilaisuutta, jäsentää ja suunnata toimintaa sekä määritellä mukanaolijat että ulkopuolelle jäävät. Toisaalta rajat tuovat mukanaan ongelmia, sillä ne estävät tai hidastavat vuorovaikutusta ja vuorovaikutteista toimintaa. (Linnamaa & Sotarauta 200, 43.)

Tässä tutkielmassa ymmärrän verkosto-organisaation hierakialle vastakkaisena organisaatiomallina, joka sekä tuottaa että ylläpitää sosiaalista järjestystä. Näkökulmani

verkostoihin ja tutkielmani kontekstissa TEKO -hankkeeseen ja sen johtamiseen lähtee yhteiskuntatieteellisestä tutkimuksesta, jossa verkostot voidaan tulkita sosiaalisiksi suhteiksi ja sosiaalisiksi järjestykseksi. Teoriaosuuden toisessa osassa käsittelem johtajuuteen ja johtamiseen liittyviä näkökulmia huomioiden verkostojen sosiaalisten suhteiden ja niiden luoman sosiaalisen järjestyksen merkityksiä johtamisen kontekstissa.

Rajojen ylittämisen lisäksi verkostotyö vaatii luottamusta. Verkostotyötä voidaan kutsua itsenäisten toimijoiden väliseksi vastavuoroiseksi ja luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi. (Järvensivu 2019, 49.) Yleisesti hyväksytty näkemys on, että ihmiset yhdistyvät verkostoiksi, pysyvät niissä ja tekevät työtä yhdessä yhteisen luottamuksen vuoksi (Agranoff & McGuire 2001, 19). Verkostotyö on Järvensivun mukaan vastavuoroista yhteistyötä, joka perustuu antamiseen ja saamiseen. Vastavuoroisuus ei kuitenkaan perustu esimerkiksi kirjallisiin työsopimuksiin, vaan luottamukseen siitä, että vastavuoroisuus on jokaiselle osallistuvalla toimijalla hyödyllistä. Vastavuoroisuus on luonteeltaan yllättävää, koska toimijat eivät aina tiedä ennalta mitä se pitää sisällään ja mitä se tuo tullessaan. Tämä yllätyksellisyys vaatii luottamusta siihen, että vastavuoroisuus on jatkuvaa ja yhteistyö on siksi hyödyllistä. (Järvensivu 2019, 49–50.) Agranoff ja McGuire (2001) yhdistävät luottamuksen yhteiseen toimintaan velvollisuuden käsitteen kanssa. Luottamukseen perustuva velvollisuus ovat tärkeä verkostoja yhdessä pitävä voima. Luottamus ei vaadi yhteistä, samanlaista uskomusta, vaan velvollisuuden tunnetta ja odotuksia. (Emt. 19.)

Verkostotyö on yhdessä tekemistä, joka ei ole sama asia kuin rinnakkainen työskentely (Järvensivu 2019, 86). Linnamaan ja Sotaraudan (2000) mukaan verkostot nähdään monesti synonyyminä hyvin toimivalle yhteistyölle ja laadukkaalle toiminnalle, vaikka näin ei aina kuitenkaan ole. Yhteistyötä voi tapahtua ilman verkostoja eikä verkostomainen yhteistyö tarkoita aina laadukasta yhteistyötä. Verkostotyön teorioissa verkostojen yhteistyö ei perustu eri toimijoiden välisiin hierarkioihin, vaan lojaaliuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen tukeen. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää keskinäisen riippuvuuden ja ymmärtämistä ja hyväksymistä. Verkostot ovat luonteeltaan jatkuvia, melko pysyviä sekä kaikille mukana oleville toimijoille hyötyä tuottavia. Verkostojen toiminnan käytännöt perustuvat kaikkien toimijoiden yhdessä määrittelemiin toiminnan normeihin. (Emt., 12, 34.)

Yhdessä tekeminen vaatii myös tuntemista sekä toimintaan sitoutumista. Mikäli toimijat eivät tunne toisiaan, ei yhteistyö ole mahdollista. Toisaalta myös luottamuksen puute voi estää luottamuksen syventymisen. Timo Järvensivu on kuvannut tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen teemoja kehäksi, jossa kaikki kolme tekijää vaikuttavat toinen toisiinsa ja parhaimmillaan muodostavat toisiaan vahvistavan kehän. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen kehä on Järvensivun mukaan edellytys yhteisten tavoitteiden löytämiselle. (Järvensivu 2019, 88–90.)

4. VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsittelen johtamista ja johtajuutta sosiaalialan verkostojen johtamisen kontekstissa. Suurin osa johtamista ja johtajuutta käsittelevä kirjallisuus on lähtöisin yritysmaailmasta ja kohdennettu yritysmaailmalle (Hodges & Howieson 2014, 5). Tässä tutkielmassa käsittelen johtamista nimenomaan kolmannen sektorin ja julkisen sektorin näkökulmasta, jotta teoria pohjautuisi ja palvelisi parhaiten nimenomaan sosiaalialan hanketta koskevaa tutkielmaani ja ottaisi huomioon sosiaalialan toimintaympäristön ja todellisuuden.

Julie Hodgesin ja Brian Howisonin (2014, 9–10) mukaan johtajuuden käsitettä on tutkittu hyvin erilaisista lähtökohdista käsin ja ilmiönä johtajuutta voidaan määritellä lähes yhtä usealla tavalla kuin määrittelijöitäkin löytyy. Johtajuutta voidaan tarkastella erilaisten linssien ja näkökulmien avulla, joista Hodges ja Howieson (2014) esittelevät kolme: johtajuusmallit, johtajuuden filosofia ja johtamistyyli. Johtajuusmalleilla he tarkoittavat teorioita tai ideoita siitä, kuinka johtaa tehokkaasti tai kuinka tulla paremmaksi johtajaksi. Johtajuuden filosofiat käsittävät johtamisen, joka sisältää arvoihin perustuvia näkemyksiä siitä, millainen johtajan tulisi olla ja kuinka toimia sekä johtajuuden vallan lähteet. Johtamistyyli tarkoittavat heille kuvauksia siitä, kuinka tosielämän johtajat käyttäytyvät ja toimivat, esimerkkinä tästä on autoritaarinen johtaja. Nämä kolme eri näkökulmaa yhdessä muodostavat rakenteen, jolla johtajuutta voidaan kategorisoida ja tarkastella. (Emt. 11.) Tässä tutkielmassa tarkastelen johtajuutta verkostajohtamisen näkökulman kautta.

4.1. Verkotot johtamisen ympäristönä

Hyvinvoinnin edistäminen ja siihen tähtäävä johtaminen ei synny pelkästään suurissa kuntaorganisaatioissa tai tulevaisuudessa maakuntatasolla, vaan molempien osatekijöiden luominen, ylläpitäminen ja edistäminen edellyttävät julkisen sektorin yhteistyötä myös muiden toimijoiden, kuten muun julkisen, yksityisen ja kolmannen

sektorin kanssa. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen keskeisessä roolissa on siten erilaisten verkostojen tunnistaminen sekä niiden monipuolinen hyödyntäminen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyy useita eri verkostotyyppisiä, kuten ammatilliset vertaisverkostot, kehittämisverkostot, kansalliset ja kansainväliset verkostot, tiedon tuottamisen verkostot sekä erilaiset vaikuttamis- ja edunvalvontaverkostot. (Zitting ym. 2018, 64.)

Uuden julkisen hallinnan (New Public Government, NPG) aikakautena painopiste on siirtynyt pois kuntaorganisaatioiden sisäisestä kehittämisestä kohti yhteistyöverkostojen ja kumppanuuksien kehittämistä. Yhteisöllinen ja asukaskeskeinen näkökulma painottaa kansalaisten osallistumisen tärkeyttä sekä korostaa ajattelutapaa, jossa erilaiset palveluntuottajat ja kansalaiset antavat kukin oman panoksensa julkisten palveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa. Yhteisösosiaalityön näkökulmasta uuden julkisen hallinnan aikakausi tuo osaltaan uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia yhteistyöverkostoihin kansalaisyhteiskunnan kuin muidenkin toimijoiden osalta. (Roivainen ym. 2019.)

4.2. Verkostojen johtamisen piirteitä

Moniammatillisen tiimi- ja verkostotyön johtaminen edellyttää sekä kokonaisvaltaista näkemystä ja laajaa teoreettista ymmärrystä sosiaalialan moniulotteisista tehtävistä ja vastuista, että konkreettisia mahdollistavan ihmistyön taitoja, jotta yhteistyö ja verkostomainen työote olisi toimivaa. Monialaisen verkostotyön johtaminen edellyttää uudenlaisen tieto- ja osaamisen johtamisen näkemystä ja taitoja. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 40.) Verkostoihin kuuluvien ammattiryhmien tai erilaisten organisaatioiden omat tavoitteet eivät ole aina yhdensuuntaisia tai yksiselitteisiä. Tämä verkostojen monimuotoisuus tekee niiden johtamisesta jännitteisiä. Verkostojen johtamisessa kohdataan myös sellaisia ilmiöitä ja epävarmuuksia, joita klassiset johtamisen tutkimukset eivät aina kykene selittämään. Verkostojen johtamisessa puhutaan ammattikeskeisen johtamisajattelun sijasta eri ammattien välisestä toiminnasta. Verkostojen epävarmuus sijoittuu sekä verkostojen toimintaympäristöön, toiminnan tietoperustaan, vuorovaikutukseen sekä erilaisiin strategioihin. (Niiranen 2017, 135.)

Verkostot vaativat verkostomaisen toiminnan logiikan ymmärtämistä sekä johtajuutta sen monisyisten toimintojen suuntaamiseksi, yhteisten projektien suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi, konfliktien ja poikkeamien hallitsemiseksi ja informaation hankkimiseksi, luomiseksi sekä levittämiseksi. Huolimatta verkostojen luottamuksellisesta ja vastavuoroisesta luonteesta verkostot tarvitsevat ihmisiä ja organisaatioita, jotka vaikuttavat verkostojen toimivuuteen sekä toimintojen suuntien etsintään. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 37.)

4.3. Verkostojohtajuuden määrittelyä

Verkostoissa ei ole johtajia perinteisessä mielessä. Verkostoja ei myöskään ajatella johdettavan joku ulkopuolinen, ulkoa ja ylhäältäpäin tuleva toimija, vaan verkostoja hallitaan erilaisten toimijoiden toisiinsa ja itseensä kohdistaman vaikutuksen kautta. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 37.) Verkostojen yksi keskeisimpiä piirteitä onkin johtajuuteen liittyvän vallan häivyttäminen (Niiranen 2017, 135). Verkostojen johtamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka avulla edistetään vuorovaikutusprosessien edistämistä, toimitaan eri toimijoiden vuorovaikutuksen välittäjinä ja suunnataan toimintaa kohti päämäärien etsimistä. Johtajuutta voidaan pitää toimijoiden toisiinsa kohdistamana vaikuttamisena ja on mahdollista, että johtajia on useita. Teoriassa on mahdollista, että jokainen verkostossa toimija on johtaja. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 37.) Verkostojen mahdolliset useammat johtajat toimivat joko rinnakkain ja samankaltaisin tavoittein tai eri suuntiin ristikkäisin tavoittein (Niiranen 2017, 135).

Organisaatiokaavioissa mainittu johtaja ei aina ole ainakaan yksinään verkostoksi ymmärretyн kokonaisuuden johtaja tai sen rakenteen ja toiminnan kannalta keskeisin toimija. Johtajan rooli otetaan usein annettuna samoin kuin verkoston rakenne, jolloin näiden kahden väliseen yhteyteen tai vuorovaikutukseen ei aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Puustinen 2017, 37.) Vaikka yksikään verkostoissa toimija ei ole teoriassa muiden toimijoiden yläpuolella, kaikilla toimijoilla ei kuitenkaan välttämättä ole yhdenvartaista valtaa verkostoissa. Joidenkin toimijoiden painoarvo voi olla suurempi johtuen esimerkiksi käytössä olevista resursseista. Vaikka verkostojen johtajina voi periaatteessa toimia kuka tahansa verkostojen toimija, käytännössä jotkut verkostojen

johtajan tehtävät ovat julkisen hallinnon toimijoiden vastuulla. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 37.)

Timo Järvensivu (2019) luonnehtii verkostojohtajaksi sen, kuka päättää tai päätyy ottamaan johtajuutta itselleen. Käytännössä verkostoissa on aina joku tai joitakin henkilöitä, jotka ottavat enemmän vastuuta kuin toiset, jolloin johtajuus henkilöityy. Hyvästä henkilöitymisestä voi olla verkostolle hyötyä esimerkiksi uskottavuuden vahvistamisessa. Käytännössä verkostoissa tasapainotellaan sen kanssa, onko verkostolla hyvä olla selkeä johtaja, johtoryhmä vai tulisiko johtajuuden olla jaettua. Johtajuuden keskittämisen hyvänä puolena on tehokkuus ja vaaranpaikkana verkoston hierarkisoituminen. (Emt. 160 – 161.)

4.4. Johtaja tulkintojen välittäjänä

Verkostojen toimijoilla ja heidän emo-organisaatioillaan voi olla selkeästi yhdensuuntaisia tai hyvin erilaisia sekä ristikkäisiä tavoitteita. Vaikka verkostoissa olevilla toimijoilla olisi erilaisia intressejä, verkostojen johtamisen keskeisimpänä tavoitteena on yhteistoiminta. (Niiranen 2017, 135.) Tulkinnoilla on keskeinen sija verkostojen johtamisen ja yhteistoiminnan saavuttamisen kannalta. Tulkinnoilla tarkoitetaan erilaisuuksia sekä samalaisuuksia toimijoiden arvoissa, tavoitteissa ja näkökulmissa. Tulkintojen huomioiminen verkostojen johtamisessa on keskeistä johtuen siitä, etteivät verkostojen eri toimijat reagoi itse todellisuuteen, vaan sisäisesti konstruoituihin tulkintoihin todellisuudesta. (Linnamaa & Sotarauta 2000 39–40.)

Esimerkiksi eri toimijoilla on yleensä erilaisia tulkintoja esimerkiksi ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista, muista toimijoista ja riippuvuussuhteista sekä yhdessä työskentelyn eduista ja haitoista. Eri tulkinnat voivat olla vaikeasti muutettavissa, mutta ne muotoutuvat sekä rakentuvat vähitellen uudestaan yhteistoiminnassa. Toimijat eivät ole kuitenkaan aina valmiita tai halukkaita muokkaamaan omia tulkintojaan, jolloin toimijoiden yhteisistä kehittämisprosesseista on vaarassa tulla ”kuurojen dialogia”, jossa toistetaan samoja argumentteja ilman halua saattaa omia näkemyksiä huonoon valoon. Tulkintojen johtamisella pyritään tällaisten tilanteiden estämiseen sekä selvittämiseen luomalla olosuhteita avoimelle keskustelulle. Tulkintojen korostamisella ei pyritä

etsimään konsensusta vaan luomaan pohjaa yhteisille päätöksille. (Linnamaa & Sotarauta 2000 39–40.)

4.5. Johtaja tuen ja luottamuksen vahvistajana

Verkoston johtamisen tavoitteena ovat toimijoiden yhteistyön tukeminen, yhteisöllisyyden edistäminen ja avoimuuden ylläpitäminen (Niiranen 2017, 136). Näitä verkoston johtamisen tavoitteita voidaan edistää tuen ja luottamuksen keinoin. Yhteistyön haasteiden kannalta toimijoiden tunteminen on edellytys verkoston toiminnalle sekä verkostojen johtamiselle. Toimijoiden tunteminen liittyy mahdollisuuteen tuen saamiseen ja tuen antamiseen verkostoissa. Toimijoiden tunteminen on eteenpäin kulkeva prosessi, joka alkaa muun muassa nimien ja taustaorganisaation tuntemisesta toimijoiden osaamisen ja kykyjen tuntemiseen sekä tarpeiden ja odotusten ymmärtämiseen. Tunteminen johtaa lopulta verkostotoimijoiden yhteiseen historiaan. (Järvensivu 2019, 93 – 99.)

Tuntemisen lisäksi luottamus on merkittävä tekijä verkostojen onnistuneessa johtamisessa. Luottamus voidaan määritellä eri tavoin monitahoisuutensa, tilannesidonnaisuutensa ja kokemuksellisen ulottuvuutensa kautta. Se on muun muassa tietynlaista riskinottoa ja tunneperäistä uskoa siihen, että toinen ihminen tai toimija on luottamuksen arvoinen. Luottamusta tarvitaan verkostoissa, koska se mahdollistaa yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen. (Järvensivu 2019, 109 – 110.) Silvia ja McGuiren (2010) mukaan luottamus on tärkeä osatekijä verkoston onnistumisen kannalta. On yleisesti hyväksytty näkemys, että toimijat ylipäätään yhdistyvät, työskentelevät ja pysyvät yhdessä luottamuksen johdosta. Tutkimukset eivät ole olleet yksimielisiä verkostojen luottamuksen synnystä ja sen suuntautumisesta. Verkostojen luottamus on nähty olevan joko toimijoiden luottamusta toisiin organisaatioihin, ei niinkään niissä toimiviin yksilöihin tai päinvastaisesti, luottamus pohjautuu positiivisiin odotuksiin toisten toimijoiden yksilöiden työskentelystä. Kummin tahansa asia verkostossa onkin, verkoston yhtenäisyyttä tavoitteleva johtaja pyrkii edistämään luottamuksen syntymistä verkostossa. (Emt. 270–271.) Käytännössä verkostajohtaja voi

edistää luottamusta esimerkiksi yhdessä sovitulla rutiineilla, jotka tuovat turvallisuutta ja suuntaavat toimijoiden työtä kohti yhteistä tavoitetta. Selkeät, yhdessä sovitut rakenteet sekä prosessit lisäävät osaltaan toimijoiden välistä luottamusta. (Valtioneuvoston kanslia 2017, 19.)

4.6. Johtaja dialogisuuden ja avoimuuden edistäjänä

Sosiaalialalla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin muodostamalla verkostolla voi olla erilaisia tavoitteita oman organisaation perustehtävän ja tavoitteiden mukaisesti. Erilaiset tavoitteet voivat aiheuttaa jännitteitä, kun samalle asiakasryhmälle tuotetaan palveluita eri lähtökohdista ja organisaatioista käsin. (Niiranen 2017, 138.) Verkostojen johtamisen yhtenä osa-alueena on siten vuorovaikutuksen edistäminen ja sujuvan tiedonkulun mahdollistaminen. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen vaatii verkoston avoimuutta ja aitoa dialogisuutta. (Valtioneuvoston kanslia 2017, 20.) Verkostojohdamisen kannalta tuntemisen ja luottamuksen rakentamisessa on dialogisuus ja vuorovaikutus avainasemassa. Vastavuoroisuus syntyy tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen yhteisenä tekijänä. Verkostojohdajan tehtävänä on dialogisuuden tukeminen verkostossa. Dialogisuus vaatii sellaisia verkoston rakenteita, joissa on mahdollista keskustella yhdessä sekä taitoja niin rakentaa kuin ylläpitää yhteistä ajattelua, joka perustuu luottamuksellisuuteen. (Järvensivu 2019, 147.)

Verkostojen johtajalla on Vuokko Niirasen (2017) mukaan heijasteista valtaa, joka tarkoittaa sitä, että johtajan on vaikutettava sellaisiin asioihin, joihin hänellä ei ole suoraa vaikutusvaltaa, mutta joiden toteuttaminen on silti hänen vastuullaan. Vastuun kantaminen ja sen jakaminen voi olla verkostoiden luoteen vuoksi monimutkaisempaa kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Verkostomainen monitoimijaisuus saattaa myös peittää tai häivyttää sekä vallankäyttöä, että vastuuta. (Emt. 138–139.) Vaikka verkostoissa valta saattaisi olla piiloutunutta, se on kuitenkin läsnä tavalla tai toisella, ja osalla toimijoista voi olla enemmän valtaa kuin toisilla. Verkostoissa valtaa voidaan käyttää rakentavasti ja hierarkkiseen organisaation vallankäytöstä poiketen, esimerkiksi vuorovaikutuksen laadun parantamiseen siten, että päätöksentekoa voitaisiin tehdä yhdessä vertikaalisessa suunnassa alhaalta ylös. (Järvensivu 2019, 22–23.)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelen tutkielmani toteuttamisprosessia. Ensin kerron tutkimukseni tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Tämä jälkeen käsittelen tutkielmani tutkimuksellista näkökulmaa, tapaustutkimusta. Avaan myös tutkielmani tapausta, TEKO -hankkeen verkostojohtajuutta. Viidennen luvun loppuosassa käsittelen tutkielmani toteutusta: teemahaastatteluja ja analyysitapaani. Lopuksi käsittelen tutkielmani eettisiä kysymyksiä ja luotettavuutta. Eettisistä kysymyksistä käsittelen tutkimuksellista valintaani olla häivyttämättä TEKO -hankkeen nimeä ja alueellista sijaintia.

5.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielmani kiinnostuksen kohteena ovat verkostot ja niiden onnistunut johtaminen. Olen kiinnostunut nimenomaan onnistumisista sekä siitä, kuinka onnistuminen on saatu TEKO -hankkeessa aikaan. Siten tutkielmani lähestymistapa aiheeseen on positiivinen ja pitäytyy onnistumisissa. Olen päätenyt tutkielmassani positiiviseen ja ratkaisukeskeiseen lähtökohtaan.

Mielenkiinnon kohteenani ja tutkimustehtävänani on selvittää, millaista onnistunut verkostojohtaminen on. Toisena tutkimustehtäväni on selvittää, miten verkostojohtajan toimintaympäristö tukee johtajuutta. Vastaan tutkimustehtäviin tarkastelemalla ja analyoimalla tekemiäni teemahaastatteluja hypoteesinani, ettei TEKO -hankkeessa ole perinteistä, hierarkkista johtamista, vaan johtaminen tapahtuu verkostoissa ja jakautuen ilman hierarkiaa eri toimijoiden kesken (ks. Puustinen 2017). Tarkoitukseni on saada lisää tietoa kunnan ja kolmannen sektorin välisen monitoimijaisen verkoston johtamisesta. Tutkielmani pyrkimyksenä on vastata miten-kysymyksiin ja hahmottaa siten sosiaalialan hankkeen verkostojohtamisen erityisiä haasteita ja vaatimuksia verkoston kaikille johtajille. Tutkielmani toisena tehtävänä on etsiä vastauksia siihen,

millaisessa ympäristössä ja millaisissa edellytyksin monitoimijaista sosiaalialan hanketta voitaisiin menestyksekkäästi hoitaa. Nämä edellä kuvatut tutkimustehtävät olen jäsentänyt yhdeksi tutkimuskysymykseksi:

Mitä edellytetään verkostojohdajalta ja toimintaympäristöltä julkisen ja kolmannen sektorin yhteisessä menestyksellisessä yhteisösosiaalityön hankkeessa?

5.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani menetelmällisenä viitekehyksenä ja lähestymistapana toimii tapaustutkimus, koska tutkin aihetta yhden hankkeen ja sen toiminnan kautta. Tapaustutkimuksessa tapaus tai tutkittava kohde on useimmiten jokin tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimus on sekä perusteellinen että tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Laine ym. 2007, 5.) Ranskalainen etnologi Farnçoise Zonadendin (1992) mukaan tapaustutkimus on ”seikkaperäinen esitys tutkittavasta kohteesta, joka voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio, sivilisaatio tai tapahtumakulku” (Zonadend 1992, Laine ym. 2007, 5. muk.). TEKO -hanke muodostaa tapaustutkimukseni kontekstin, eli tutkittavan tapauksen ympäristön. Rajoitan tutkielmani kontekstin verkostohankkeeseen, eli itse hankkeeseen ja sen emo-organisaatioiden välisiin suhteisiin niiltä osin kuin ne liittyvät verkostojohdamiseen. Olen jättänyt muun muassa yhteiskunnallisen kontekstin pois tutkielmani fokuksesta. (Ks. Eriksson ja Koistinen 2014, 7–8.)

Tapaustutkimuksessa tutkija määrittelee ja rajaa tutkimuksensa tapauksen sekä perustelee, miksi juuri kyseinen tapaus on järkevä tutkimuksen kohde (Eriksson & Koistinen 2014, 6). Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde huolellisesti. Useimpia tapaustutkimuksia voidaan kuvata holistiseksi, jolloin analyysi on tehty kokonaisvaltaisesti ilmenevästä tapauksesta. Tapaustutkimuksia yhdistää myös kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, niissä käytetään useanlaisia menetelmiä ja aineistoja sekä hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia. (Laine ym. 2007, 6.) Oman tutkielmani aineisto koostuu tästä poiketen vain tekemistäni teemahaastatteluista, joka johtuu sekä sopivan aineiston hankkimisen puutteista että tutkielman tekemisen ajallisista haasteista. Pyrin tutkielmassani siitä

huolimatta vastamaan tapaustutkimuksen yhteen tärkeimmistä kysymyksistä tutkimusta tehdessä: mitä kyseisestä tapauksesta voidaan oppia. (Ks. Laine ym. 2007, 6).

Eriksson ja Koistinen (2014, 6) kuvailevat tutkijan itseasiassa rakentavan tapausta tutkimuksen kuluessa. Tapaustutkimusta voidaan kuvata siten prosessiksi, joka jatkuu läpi tutkimuksen. Tutkimuksen laajuutta on kuitenkin hyvä pohtia jo ennen tutkimuksen aloittamista (Emt. 6). Oma tapaukseni määrittäytyi TEKÖ -hankkeeseen ja hankkeen johtamiseen. Aloittaessani tutkielman tekoa oli minulle jo selvä, että tapaukseni on tarkasti rajattu yhteen kohtuullisen pieneen sosiaalialan hankkeeseen ja mahdollisuuteni saada ja kerätä tietoa oli määrällisesti siitä syystä rajattua.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja sen olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin siitä tuli. (Ks. Laine ym. 2007, 6.) Tapaus on aina tyypitetty edustamaan jotakin (Vilka ym. 2018, 165). Kun tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää muutakin kuin vain kyseistä tapausta, voidaan puhua välineellisestä tapaustutkimuksesta. Välineellisessä tapaustutkimuksessa yhden tapauksen avulla pyritään ymmärtämään tapauksen tuomaa tietoa, joka pätee myös muissa saman tyyppisissä konteksteissa. (Eriksson & Koistinen 2014, 16.) Pohtiessani tutkimukseni aihetta TEKÖ -hankkeen viitekehystä käsin, pyrin vastaamaan kysymykseen selvittämällä, miten verkostojohtaminen on sosiaalialalla ja millaisia haasteita siinä näkyy. Pyrin kysymyksilläni vastaamaan miten ja miksi, jotka ovat kaksi tapaustutkimukseen hyvin soveltuvaa kysymystä.

Pyrin luomaan tässä tutkielmassa yhden tapauksen perusteella yleistyksiä, joihin kuitenkin tulisi suhtautua samanaikaisesti varauksella: yksi tapaus ei luo kuin yhden tulokulman tutkittavan tapauksen aiheeseen. Tutkielmani tutkimuksellinen rajoite yleistettävyyden suhteen on se, ettei siitä voi tehdä tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan pyrkimyksenäni on tuottaa täsmäntävää tietoa TEKÖ -hankkeen verkostojohtajuudesta. (Ks. Eriksson & Koistinen 2014, 16, 37.) Tapaustutkimuksen tarkoituksen kannalta täsmäntävän tiedon tuottaminen on perusteltua, koska yleistettävyyden arvioinnin lähtökohtana on, että tapausta voidaan yleistää kontekstissaan, koska tapaus on aina osa laajempaa kokonaisuutta eikä vain irrallinen osa maailmasta. (Vilka ym. 2018, 165.)

5.3. Teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmänäni ovat teemahaastattelut, joita tein kevään 2019 aikana TEKO -hankkeessa avainhenkilöinä toimiville työntekijöille sekä johtajille. Haastateltavat valikoituivat mukaan työtehtäviensä ja asemansa johdosta: heillä oli TEKO -hankkeessa kokemusta ja näkemystä vastamaan verkostojohtajuuteen teemoihin. Valitsin tutkielmani aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa edetään etukäteen valikoitujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelun etu on se, että haastattelussa voidaan sekä tarkentaa että syventää kysymyksiä haastattelun aikana haastateltavan vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Hain teemahaastattelurunkoani varten ensin teoreettista tietoa verkostoista ja niiden johtamisesta. Pohdin, millaiset kysymykset vastaisivat parhaiten tutkimuskysymyksiini ja muodostin niiden perusteella alustavia hypoteeseja. Hypoteeseihini kuuluivat muun muassa vallan ja vastuiden sekä luottamuksen merkitys verkostoissa ja niiden johtamisessa. Muodostin hypoteesini verkostoteorioihin pohjaten. (Ks. Hirsijärvi & Hurme, 2008, 66.)

Lähetin teemahaastattelurungonhaastattelupyynnön liitteenä yhteensä kuudelle TEKO -hankkeessa toimivalle henkilölle sähköpostitse kevään 2019 aikana. Näistä viiden henkilön kanssa sovin ja tein haastattelun. Haastatteluun osallistujat ja heidän lukumääränsä valikoituivat hankkeeseen osallistuvien henkilöiden mukaisesti. Haastateltavien määrä tutkielman aineistonkeruussa oli tutkielman aiheesta ja hankeluonteesta johtuen jo valmiiksi rajallinen. Haastateltavat valikoituvat mukaan haastatteluun sen mukaan, millainen tieto ja asema heillä oli tutkittavasta aiheesta sekä hankkeesta. Kaikki haastateltavat toimivat hankkeessa mukana sen eri hallinnollisilla tasoilla, ja he olivat kaikki olleet mukana hankkeessa vähintään 2 vuotta. (Ks. Sarajärvi & Tuomi 2018, 73.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan

tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaan, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi haastateltavien määrän sijasta tärkeää on, että haastateltava tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai hänellä on kokemusta aiheesta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 73.)

Aineiston saturaatiota, eli kylläntymistä voi olla vaikea arvioida ja huomasiin tämä itse omassa tutkielmassani. Aineiston saturaation kannalta haastateltavia olisi voinut olla enemmänkin kuin viisi, mutta hankkeen koon ja hankkeen johtajien määrän vuoksi saturaation, toisin sanoen aineiston koon arviointia ei varsinaisesti voinut aineiston kohdalla tehdä. (Vilkkä ym. 2018, 165.)

Teemahaastattelurunkoa laatiessani en tehnyt yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan pyrin luomaan mahdollisimman väljät teema-alueet. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.) Ensimmäinen teema oli TEKO -hankkeen johtamisen onnistumiset ja haasteet. Teeman tarkoituksena oli saada tietoa niistä erityisistä seikoista, jotka muodostivat hankkeen onnistuneen lopputuloksen, mutta toisaalta myös niistä seikoista, jotka muodostivat hankkeen onnistumiselle haasteita. Toinen teema liittyi verkostojohtamisen vuorovaikutuksen kysymyksiin. Kolmas teema käsitteli hankkeessa ilmenevien vallan ja vastuiden jakautumista johtajuuden näkökulmasta käsin. Neljänneksi ja viimeiseksi teemaksi valikoitui luottamus ja sen merkitys verkostoissa. Teemoja ja itse haastatteluita tukeakseni listasin jokaisen teeman alle itselleni tukikysymyksiä. Pyrin keskustelunomaiseen teemahaastatteluun kaikkien haastateltavieni kanssa. Pidin teemahaastattelurunkoa tarkentavine alakysymyksineen mukana haastattelussa, mutta samanaikaisesti teemat tarkentuivat vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, ja jokainen haastattelu oli ainutkertainen ja yksilöllinen haastattelu. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 66.)

Tein teemahaastattelut yhtä lukuun ottamatta puhelimitse, nauhoitin puhelut ja lähetin nauhoitukset litteroitavaksi TEKO -hankkeen rahoituksen mahdollistamalle litterointeja suorittavalle yritykselle. Tämän jälkeen poistin nauhoitukset tietokoneelta ja puhelimesta. Yhden haastattelun tein kasvotusten ja nauhoitin sen puhelimella. Teemahaastatteluni olivat strukturoidusta luonteesta huolimatta avoimia kysymyksen asettelu, kysymysten järjestyksen ja käytetyn kielen ja sananmuotojen suhteen. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018,

65.) Tehdessäni teemahaastatteluja pyrin haastattelussa keskustelemaan sävyyn haastattelu- ja vastauskohtaisesti kysymyksiä syventäen ja tarkentaen. Pyrin kysymään kysymykset suhteellisen samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville, mutta hypin myös teemojen ja kysymysten välillä, mikäli haastateltava vastauksissaan johti kohti toista aiheita ja kysymyksiä. Pitäydyin kuitenkin teemojen aiheesta pyrkien saamaan vastauksia tutkielmani tutkimuskysymyksen mukaisesti. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

5.4. Aineiston analyysi

Tutkielmani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka analysointitapana on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjautu pelkästään teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi teoria on tunnistettavissa, mutta tiedon merkitys ei ole niinkään teoriaa testaava vaan uusia näkökulmia luova. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Oman tutkielmani kohdalla en aluksi oikein tiennyt mitä olen tutkimassa, mitä aineisto pitää sisällään ja mitä siitä löytyy. Tästä johtuen aloitin analysoinnin aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissäni vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, toisin sanoen käytän tutkimukseni analyysi päättelyn logiikassa abduktiivista päättelyä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82.)

Valitsin sisällönanalyysin aineistoni tavaksi koska kaikki aineistoni on haastatteluiden muodossa kielellistä materiaalia (Ks. Seitamaa-Hakkarainen 2019). Sisällönanalyysissä tutkija pyrkii erilaisten sisällöllisten luokittelujen avulla analysoimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja rakenteita. Sisällönanalyysi luokitellaan lähinnä kvalitatiiviseksi aineiston analyysimenetelmäksi, jolla kuvaillaan kirjoitetun ja puhutun kielen muotoa sekä sisältöä. Sisällönanalyysissä kuvaillaan analysoitavan materiaalin sisältöä, rakennetta tai molempia. Sisällöllä tarkoitetaan analyysin aineiston aihetta tai sen teemaa. Aineistoa tarkastellaan yleensä tekstin näkökulmasta, koska useimmat aineistot ovat tekstin muodossa, kuten litteroidut haastattelunauhut. Sisällönanalyysin avulla pyritään systemaattiseen sekä kattavaan kuvaukseen aineiston sisällöistä. (Seitamaa-Hakkarainen 2019.)

Oma ymmärrykseni tutkimusaiheesta on muodostunut vaihe vaiheelta. Minulla ei ole ollut juurikaan aikaisempaa tietoa tutkimusaiheestani ja oikeastaan aihe sekä tutkimuskysymykset ovat rakentuneet graduun vähitellen ja aineistolähtöisesti. Aloitin analyysin teon tutustumalla TEKÖ -hankkeessa nauhoitettuihin ja litteroituihin valmiisiin keskusteluihin. Olin alustavasti suunnitellut aiheeni liittyvän yhteisösozialityön johtamiseen, mutta muutoin aloitin aineistoon tutustumisen suhteellisen puhtaalta pöydältä ilman ennakko-oletuksia ja/tai -ajatuksia. Luettuani litteroidut aineistot useampaan kertaan koin ensin vaikeutta saada niistä kiinni johtamiseen liittyvää aineistoa.

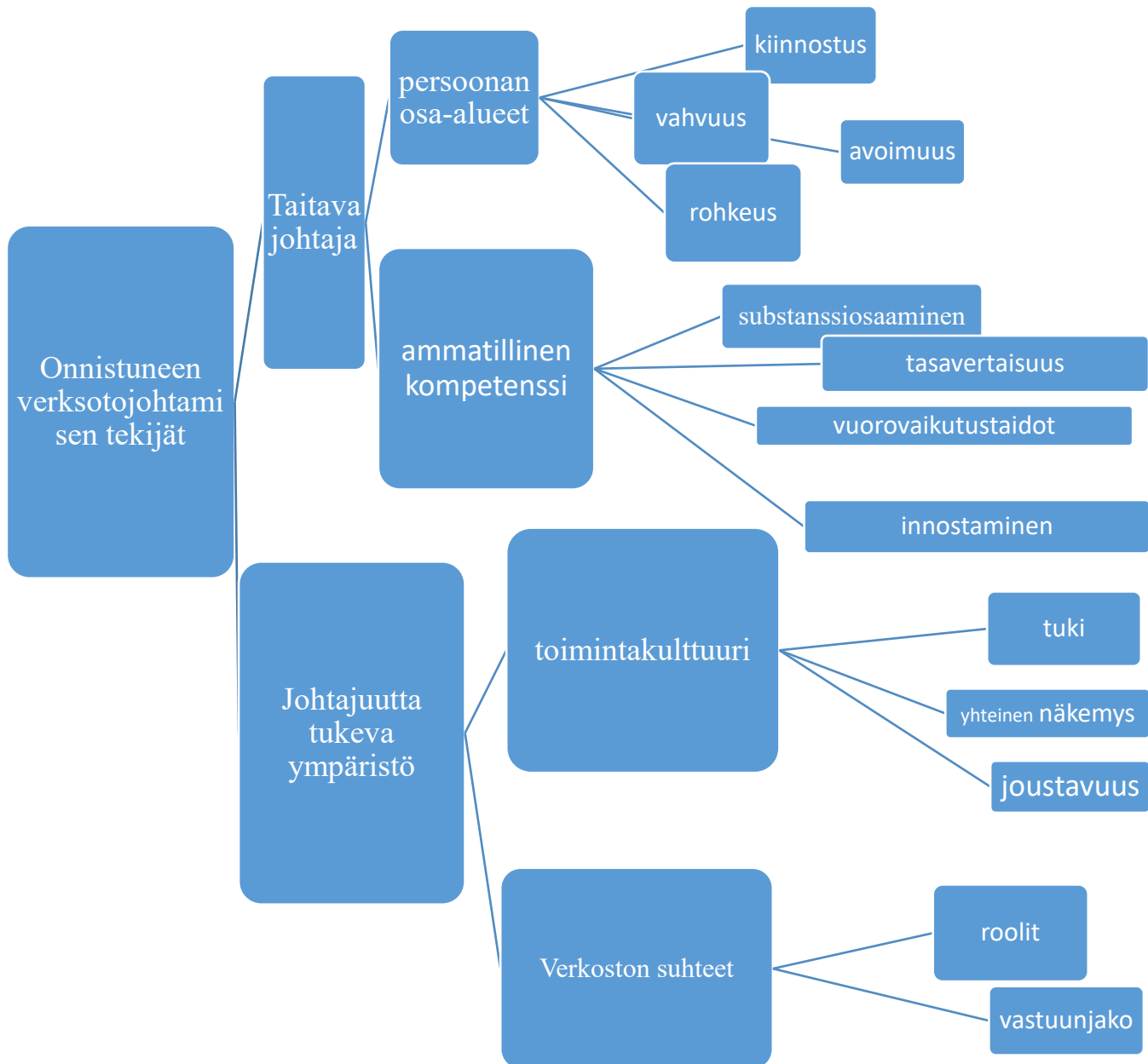
Aloitin aineiston teemoittelun hakemalla tekstissä usein toistuvia sanoja, jotka sen jälkeen ryhmittelin. Teemoittelun tarkoituksena oli etsiä aineistosta verkostojohtamiseen liittyviä teemoja ja mitä johtamisesta sanottiin. Toisin sanoen pilkoin ja ryhmittelin aineiston eri aihepiirien mukaan, jotta pystyin vertailemaan aineiston eri teemoja. Koska haastateltavia oli vähän, ja heidät on mahdollista suhteellisen helposti tunnistaa, päädyin siihen, etten avaa heidän sukupuoltaan, asemaansa, ikäänsä tai muuta tunnistettavuutta lisääviä tietoja tutkimuksessani. (Ks. Tuomi ym. 2018, 79.) Samanaikaisesti aineistoon tutustumisen kanssa luin kuitenkin verkostojohtamisen teorioita ja löysin yhteyksiä keskusteluista tekemistäni kategorioista sekä verkostojohtamiseen liittyvistä ilmiöistä.

Aineisto litterointiin puolestani osana TEKÖ -hankkeen rahoitusta touko-heinäkuu 2019 aikana. Sain litteroinnit itselleni sitä mukaan kuin ne valmistuivat. Aloitin litterointien käsittelyn saatua kaikki litteroinnit syyskuussa 2019 sisällönanalyysin mukaisesti ja perehtymällä ensi litterointien sisältöön lukemalla ne muutamia kertoja lävitse. Koostin kaikki litteroidut haastattelut yhdeksi Word -tiedostoksi. Tämän jälkeen aloitin pelkistettyjen ilmaisujen hakemisen tekstistä. Alleviivasin litteroidusta materiaalista oleellisia lauseita, joista muodostin pelkistettyjä ilmaisuja. Koodasin jokaisen haastateltavan suorat lainaukset ja niistä johdetut pelkistetyt ilmaukset eri väreillä, jolloin minun oli mahdollisuus palata analyysissä aina takaisin suoraan lainaukseen saakka ja olin selvillä koko ajan, kenen lauseista pelkistetty ilmaisu on lähtöisin. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.)

Tämä jälkeen aloitin aineiston klusteroinnin, eli ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset. Järjestelin pelkistetyt ilmaukset toiselle Word -tiedostolle niiden sisällön mukaan siten, että listasin samankaltaisia ilmauksia ja ilmiöitä yhteen. Näistä pelkistettyjen ilmausten ryhmistä syntyi analyysini alaluokat. Nimesin alaluokat niiden sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavilla käsitteillä. Tämän jälkeen ryhmittelin alaluokat samankaltaisuuden perusteella ja muodostin niistä neljä yläluokkaa. Yläluokista yhdistelin vielä kaksi pääluokkaa: Taitavan verkostojohtajan ominaisuudet ja johtajuutta tukeva ympäristö. Näitä pääluokkia yhdistäväksi luokaksi muodostui siten *verkostohankkeen onnistumisen tekijät*. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Kuten tapaustutkimuksessa saattaa käydä, aineiston analyysin esille tuomat teemat yllättivät minut. (Ks. Eriksson & Koistinen 2014, 29.) Olin suunnitellut käsitteleväni verkostojen välisiä suhteita ja rakenteita, mutta analyysin jälkeen käsissäni olikin pitkälti johtajan persoonallisuuteen ja kykyihin liittyvää materiaalia. Päädyinkin muuttamaan tutkielmani alkuperäistä tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä tutkimusprosessin edistyttyä analyysi- ja tulkintavaiheeseen. Vaikka tutkielmani tutkimustehtävä muuttui analyysivaiheessa, koin näkökulman vaihtamisen oleelliseksi oman tutkielman tekemisen ja oppimisprosessin kannalta.

Esittelen analyysin rakentumista ja kategorioita kuviossa 1. Haastatteluiden analyysissa muodostin pääluokan, jonka nimesin onnistuneen verkostojohtamisen tekijöiksi. Nämä onnistumisen päätekijät hahmottuivat analyysissäni kahdeksi eri pääluokaksi: 1. taitava verkostojohtaja ja 2. johtajuutta tukeva toimintaympäristö. Seuraavat kaksi analyysilukua, luvut 6 ja 7, on jäsennelty kahdeksi pääotsikoksi näiden pääluokkien pohjalta. Taitavan verkostojohtajan pääluokan puolestaan muodostivat kaksi yläluokkaa: 1. persoonallisuuden piirteet ja 2. ammatillinen osaaminen. Johtajuutta tukeva toimintaympäristö puolestaan 1. verkoston rakenteiksi ja suhteiksi ja 2. toimintakulttuuriksi. Nämä pääluokat muodostavat analyysilukuni rakenteessa alaluvut. Alaluvut olen jäsentänyt alaluokiksi jäsentämilläni käsitteillä, jotka esiintyvät analyysiluvuissani mustalla kursivoituina käsitteinä. Näitä käsitteitä ovat muun muassa persoonan osa-alueet, kuten vahvuus, rohkeus, kiinnostus ja avoimuus.



Kuvio 1. Aineiston analyysiluokittelu.

5.5. Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tutkielmani aineiston eettisyyttä tarkasteltaessa on siinä eettisyyden kannalta suurimpana ongelmana aineiston hankinnan kohdentuminen yhteen tunnistettavaan ja nimettyyn hankkeeseen. Samoin haastateltavien määrä on pieni, joten haastateltavien tunnistettavuus on ollut tutkielmani teossa toinen huomattava eettinen pulma. Tutkimuksen teossa yksityisyyden suoja on tärkeä tutkimuseettinen periaate. Tutkimuseettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen eri osaan: 1. tutkimusaineiston suojaaminen ja luottamuksellisuus, 2. tutkimusaineiston hävittäminen ja 3. tutkimusjulkaisut. (Kuula 2011, 166.) Käsittelen alla tutkielmani teossa käyttämiäni eettisiä ratkaisuja yksityisyyden periaatteen näkökulmasta.

Lähestyin haastateltaviani sähköpostitse ja pyysin heitä mukaan tutkielmaani haastateltaviksi. Luvan pyytämällä tarkistin osallistujien vapaaehtoisen valinnan olla mukana tutkielmassani, joka on oleellinen osa tutkittavien itsemääräämisoikeutta. Varmistin tutkittavien vapaaehtoisuuden pyytämällä heiltä kirjallista suostumusta olla mukana tutkielmassani. Tutkielman liitteenä on malli suostumuksesta tutkimukseen osallistumiseen. (Ks. Arja Kuula 2011, 161.) Lähettämässäni sähköpostissa lähetin suostumuslomakkeen mukana myös lyhyen kuvailun tutkielmastani ja sen aiheesta sekä itse teemahaastatteluni rungon. Kävin myös läpi haastattelun alussa haastateltavien kanssa sen, että heidän henkilöllisyytensä voidaan mahdollisesti arvata tutkielmaani lukiessa. Haastatteluita tehdessäni en kysynyt haastateltavien henkilötietoja lainkaan, vain heidän asemansa verkostossa siltä osin, kun se oli itse tutkielman kannalta oleellista tietoa. Täten myöskään aineiston litteroinneissa ei ole haastateltavien tunnistetietoja, kuten sukupuolta, nimiä tai yhteystietoja. (Ks. Kuula 2011, 148, 163.)

Tunnistettavuuden häivyttämiseksi tutkielmasta voidaan poistaa tai muuttaa tunnisteet. Tunnisteiden poistamisesta ja muuttamista koskeva päätöksenteko tehdään aina tapauskohtaisesti ja ratkaisuun vaikuttavat aineiston aihepiiri, tutkittavista ilmenevät taustatiedot sekä tutkittaville annettu tieto tutkimuksesta. (Kuula 2011, 139.) Haastateltavieni anonyymiutta suojellakseni olen jättänyt käyttämistäni lainauksista suoraan pois sellaiset kommentit, joista voitaisiin päätellä muun muassa suoraan haasteltavan asema hankkeessa. Olen ottanut oikeudekseni myös poistaa, muokata tai karkeistaa lainauksista sellaisia sanontoja tai puhekielen muotoja, joista voisi päätellä

haastateltavan henkilöllisyyden. Päädyin siihen, että nämä toimenpiteet ovat riittäviä huomioon ottaen aineistoni sisällön, joka ei itsessään ollut kovin arkaluontoinen tai henkilökohtainen. Haastatteluaineiston kohdalla itse tutkijana päädyin hävittämään nauhoitetut aineistot litterointien jälkeen. En itse siten voi käyttää tai luovuttaa aineistoa eteenpäin muille tahoille. (Ks. Kuula 2011, 142, 167.)

Tutkielmani on tapaustutkimus ja kohdistuu yhteen keskisuureen hankkeeseen, joka paikantuu sekä ajallisesti ja alueellisesti rajalliselle alueelle. Tutkielman luotettavuuteen vaikuttava seikka on itse tutkija. Tutkija vaikuttaa tutkimuksen kulkuun sen kaikissa eri vaiheissa, käsitteiden valinnasta, aineistonkeruun ja analysoinnin kautta raportointiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 18.) Tutkijan, eli minun, ymmärrykseni on sekä rajallista, että sosiaalisesti konstruoitua. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmani alusta loppuun asti on vain minun subjektiivinen tulkintani verkostajohtajuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmani on käsitykseni tästä todellisuudesta, joka on syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tutkielmani luotettavuuden kannalta on siten huomioitava, että verkostajohtamisesta ja johtamisesta ylipäättään on paljon erilaisia tulkintoja ja käsityksiä niin tässä ajassa ja kulttuurissa kuin menneessä sekä muissa kulttuureissa. Tutkielman luotettavuuden lähtökohdaksi voitaisiin kuitenkin asettaa intersubjektivisuuden, eli toisin sanoen oletuksen siitä, että ymmärrämme yksilöinäkin asiat samalla tavalla kuin toiset. (Ks. Hirsijärvi & Hurme 2008, 17 – 18.) Tutkielmani luotettavuuden kannalta on huomioitava siten sen kontekstuaalisuus. Luotettavuuden kannalta tutkielmani voisi sanoa olevan yksi kuvakulma yhteisösofiaalityön verkostajohtamiseen. Sitä ei voi esimerkiksi yleistää tilastollisesti.

Tutkielman reaabelius puolestaan tarkoittaa sitä, että kahdella eri tutkimuskerralla voitaisiin saada sama tulos tai jos kaksi eri arvioijaa ymmärtäisi kolmannen arvioijan sanoman samalla tavalla (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186). Oman tutkielmani kohdalla esimerkiksi muita eri arvioijia ei analyysivaiheessa ole ollut, myöskään uutta vastaavaa aineiston analyysiä ei ole tehty. Oman analyysini valiudiuteen voin ottaa kantaa vertaamalla sitä muihin johtamisesta tehtyihin tutkimustuloksiin. Tähän vertailuun palaan tämän tutkielman johtopäätös -osiossa.

Tutkielman validiutta voidaan käsitellä kahden eri näkökulman kautta: ennustevalidiuden ja tutkimusasetelmavalidiuden kautta. Ennustevalidius tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta voidaan tehdä ennusteita myöhempien tutkimustulosten tuloksista, tutkimusvalidiudesta. Tutkimusasetelmavalidiussa voidaan erotella tilastollinen, rakenteellinen ja sisäisen ja ulkoisen validiuden muodot. Rakennevalidiutus tarkastelee sitä, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaksi aiottua ilmiötä. Koska yhteinen ymmärrys käsitteistä on helpommin saavutettavissa mitä tarkemmin niitä selitetään, olen pyrkinyt selittämään ja käyttämään mahdollisimman ymmärrettävästi käyttämiäni käsitteitä muun muassa teoriaosuudessa sekä analyysissä, mutta myös jo haastatteluvaiheessa, jotta oma sekä haastateltavien käsitys käsiteltävistä teemoista olisi samanlainen. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–188.)

6. TAITAVA VERKOSTOJOHTAJA

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, kuinka sosiaalialan verkostohanketta johdetaan onnistuneesti ja millaisia tekijöitä onnistuneella johtamisella on taustalla. Menestyneen verkostohankkeen johtajan ominaisuudet sisältävät tutkielman tulosten perusteella johtajan persoonallisuuden piirteitä, asennetta, motivaatiota ja ammatillisia taitoja, jotka kaikki kokoavat johtajan kyvykkyyden johtaa verkostomaista hanketta. Onnistuneen hankkeen tekijöiksi mainittiin kaikissa haastatteluissa tavalla tai toisella sekä johtajien, että toisaalta myös muiden hankkeen avaintyöntekijöiden persoonan ja asenteen merkitys sekä johtajan substanssiosaaminen. Näistä haastatteluiden vastauksista piirtyi onnistuneen verkostohankkeen *johtajan muotokuva*, jossa onnistuneen hankkeen taitava johtaja on yhtä aikaa sekä substanssiosaaja että vahvan motivaation ja asenteen omaava persoona. Tärkeänä tekijänä onnistuneessa hankkeessa ja verkostossa näyttäytyi omassa tutkielmassani myös oikeanlaisten ihmisten palkkaaminen ja heidän työpanoksensa. TEKO-hankkeen eräänä onnistumisen merkittävämpänä tekijänä on ollut näiden oikeanlaisten henkilöiden työpanos.

6.1. Johtajan persoonallisuuden piirteet

Kuka tahansa ei vastauksien perusteella ole sopiva johtamaan verkostomaista sosiaalialan hanketta. Omaksi yllätyksekseni nimenomaan persoonallisuuden piirteet sekä asenteen merkitys tuli vastauksista vahvemmin esille kuin esimerkiksi työkokemus ja ammattitaito. Tämä näyttäytyi vastauksissa personaan ja asenteisiin liittyvien mainintojen määränä. Esimerkiksi itsensä haastamiseen ja heittäytymiseen, kiinnostuneisuuteen ja asenteeseen liittyviä mainintoja löytyi aineistosta 38 kappaletta, kun verkostujohtajan substanssiosaamiseen liittyviä mainintoja onnistumisen edellytyksenä löytyi 18 mainintaa. Persoonan merkitys näyttäytyi yhtenä merkittävänä tekijänä onnistuneen verkostohankkeen johtamisessa, mutta myös muiden hankkeen työntekijöiden työn onnistumisessa. Haastatteluissa painottui persoonan ja karismaattisuuden tärkeys: sekä hanketyötä että sen johtamista tehdään persoonalla.

”et mun mielest se on ollu tän hankkeen onnistumisen ydin, et me kaikki ollaan annettu tälle hankkeelle omat kasvomme ja oma persoonamme, minäkin.” HI

Vahva persoona. Persoonalla tarkoitettiin muun muassa vahvaa persoonallisuutta. Persoonan vahvuutta tarvitaan, koska verkostomaisessa hankejohtamisessa on tarvetta itsensä haastamiseen, työhön täysillä mukaan heittäytymiseen ja kykyyn olla avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Taitava johtaja on myös hankkeen kasvot ja hänellä on uskallusta antaa oma persoonallisuutensa hankkeelle. Yksi vastaajista mainitsi, että johtajan tulisi olla myös tehokas ja aikaansaava tyyppi.

”...jos katotaan meidän työtä niin, me ollaan hyvin persoonalla mukana ja vois joku sanoa et me ollaan suht vahvoja persoonia, et me tullaan tohon yhteisöön.” H4

Onnistuneessa hankkeessa ei ole vastausten perusteella kuitenkaan vain yhtä vahvaa johtajaa tai persoonallisuutta, vaan vahva persoonallisuus katsottiin tarpeelliseksi kaikille hankkeen avainhenkilöille ja johtajille onnistumisen mahdollistamiseksi. Kyky toimia yhdessä muiden kanssa nousi myös merkittäväksi tekijäksi onnistuneen hankejohtamisen kannalta. Vastaajat kuvasivat hankejohtajana sopivaa persoonaa tyyppiksi, joka kykenee yhteistyöhön sekä toisaalta myös hänen haluunsa ja motivaatioonsa olla mukana hankkeen kaltaisessa organisaatiossa. Verkostojohtajan hyviin ominaisuuksiin kuului halu tehdä yhdessä työtä sekä kyky luontevaan kanssakäymiseen erilaisten ihmisten kanssa.

”..aitoo halua sitten tehdä tällast yhteisöllistä ja yhdessä tätä työtä.” H1

Yhteistyöhön mahdollistavan persoonan merkitystä painotettiin vastauksissa myös hankkeiden haasteiden kuvailussa. Hankkeen onnistumisen kannalta haastavaa on, mikäli joku on sooloilijaluonne, joka asettaa oman visionsa yhteistyön ja ryhmän edelle.

”...sekin on varmaan persoonakysymys, että niinku mä sanoin, että tämmösiä projekteja mietittäessä ja sen hallittavuutta ja semmost johtajuutta, niin kyllä siinä täytyy olla sen ihmisen oma halu tehdä projektityötä ja olla tässä, että ei saa olla semmoinen sooloilijaluonne.” H1.

Avoimuus. Vahvan ja karismattisen persoonan lisäksi johtajan asenteella on vastausten perusteella merkitystä onnistuneen johtamisen kannalta. Asennetta vastaajat kuvasivat avoimuudella. Verkostojohtajan persoonallisuus vastaajien mukaan olisi oltava sellainen, joka ei jähmety tiettyihin samoihin ajatusmalleihin, vaan hänellä on kyky vapaaseen ja luovaan ajatteluun. Johtajan vahvan persoonallisuuden ja karismaattisuuden vastapainoksi haastatteluissa mainittiin myös lämminhenkisyys ja luontevuus ihmistyössä. Avoimuutta ja rohkeutta kuvattiin haastatteluissa useammassa eri maininnassa:

”...niin siellä on semmosia persoonia just jotka vahvasti, eivät ole lukinneet itseään tiettyyn näkemysmalliin, vaan ovat valmiita haastamaan ja luomaan uutta, mikä on se, just se asennemaailma ja se persoona ja se, ajattelumalli ettei kytketä itseään semmisiin tiukkoihin kehyksiin vaan opitaan siitä työstä ja ollaan valmiita kehittämään sitä.” H4

”Et se on koettu mun mielestä tosi tärkeeks seki tässä mun omassa projektitiimissä, että mul ei oo sitä sellasta, et mä kuuntelen heitä ja me ollaan tasavertanen kollegio, jotka niitä päätöksiä tekee, et mä en tee mielivaltasesti yksin, vaan mä kuuntelen heitä ja otan heiltä sen palautteen, ja katsotaan sitten yhdessä niitä asioita.” H1

Taitavan johtajan ominaisuuksiin kuuluu muiden innostamisen lisäksi vahva oma motivaatio työn tekemiseen. Motivaatiota kuvailtiin haastatteluissa muun muassa positiivisuutena, intohimona ja aitona kiinnostuksena tehdä työtä sekä astua omalle epämukavuusalueelle haastamalla itseään, omaa työntekoaan sekä valmiutta oppimaan ja kehittymään omassa työssään. Taitavan johtajalla on myös kiinnostusta itse hanketyöhön, uuden luomisen sekä hankkeen kohdeyleisön auttamiseen.

Kiinnostus. Taitavan verkostojohtajan muihin ominaisuuksiin kuuluu positiivisuuden lisäksi myös aito kiinnostus hanketyöhön, hankkeen aiheeseen ja mitä hankkeella saadaan aikaiseksi. Työnkuvan ja työtehtävien ei tulisi siten olla päälle liimattuja ja pakotettuja.

”me ollaan aidosti itse hakeuduttu tähän työhön, ja nähty se potentiaali ja nähty ne mahdollisuudet, ja ihan sata lasissa tehty tätä työtä.” H1

Rohkeus. Onnistuneessa verkostohankkeessa johtaja on kyvykäs haastamaan itsensä sekä heittäytymään mukaan työhön. Johtajuus vaatii siis rohkeutta. Onnistumisen yhtenä tekijänä nähtiin vastausten perusteella se, että on laitettu kaikki peliin, uskotaan omaan asiaan sekä nähdään hankkeen potentiaali. Vastausten perusteella verkostohankkeen onnistumisen haasteena vastaajat näkivät työntekijöiden valmiuksien puutteet, haluttomuuden tehdä hanketyötä sekä persoonan, jolle hanketyön kaltainen työmuoto ei sovi.

” Niin, kyl sitten siinä pitäis olla koko ajan sillä mielellä että on valmis oppimaan ja haastamaan itseään myös, ja muokkaamaan sitä omaa juttuaan.” H4

6.2. Ammatillinen kompetessi

Taitavalla verkostajohtajalla on persoonallisuuden piirteiden ja ominaisuuksien lisäksi myös vahvaa ammatillista osaamista. Tämä osaaminen näyttäytyi tässä tutkielmassa erilaisina, osittain johtajan omaisuuksiinkin liittyvillä taidoilla: vuorovaikutustaidoilla, tasavertaisella toiminnalla, substanssiosaamisella sekä kykyä motivoida ja innostaa muita.

Vuorovaikutustaidot. Taitavan verkostajohtaja yhtenä tärkeimpänä taitona ovat hyvät vuorovaikutustaidot. Taitava johtaja on ihmistyön tuntija ja vuorovaikutuksen ammattilainen. Johtajalla on erityinen vaatimus vuoropuheluun niin hankkeen työntekijöiden, emo-organisaatioiden ja muiden verkostoon kuuluvien sekä ulkopuolisten tahojen kanssa. Johtajalla on taito kohdata ja kuulla ihmisiä. Vastaajien mukaan verkostajohtajalla on oltava taito ja kyky niin verkoston sisäiseen kuin ulospäinsuuntautuneeseen vuorovaikutukseen. Verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen kuuluu johtajan taito olla tiiviissä vuorovaikutuksessa kaikkien hankkeessa tiiviisti työtätekevien avainhenkilöiden kanssa. Taitava johtaja on myös vuorovaikutuksen

ammattilainen ja innostaja: henkilö, joka motivoi muita, avaa keskusteluja ja pyrkii osaltaan kehittämään ryhmähenkeä. Haastateltavat painottivat erityisesti kaikkien oikeutta puhua sekä tulla kuulluksi.

” Voin hyvällä omallatunnolla sanoa että, kuunnellaan oikeasti ja pyritään mahdollistaan niitä laajemmin niitä, tilaisuuksia et se ääni saatais esille.”

H4

Hankkeessa avainhenkilöiden kesken oli vastaajien mukaan keskustelun ilmapiiri. Vastaajat kokivat myös, että heillä on mahdollisuus olla suorapuheisia, jopa kriittisiä ja heillä on lupa puhua vaikeista asioista. Haastateltavat painottivat erityisesti kuuntelun merkitystä. Hankkeessa on tietoisesti luotu ilmapiiriä, jossa kaikki ihmiset saavat puhua ja kaikkia toimijoita kuunnellaan. Ilmapiiri on keskusteleva ja tietoja vaihdetaan aktiivisesti.

”Mä nään just sitä et se vaatii se verkostoituminen sit just semmost tietynlaista heittäytymistä siihen mukaan ja niitten keskustelujen avaamista ja se on oma taitonsa se sitten.” H4

Haastateltavat liittivät vuorovaikutuksen sekä kohtaamiset merkityksellisiksi tekijöiksi hankkeen kehittämisen ja eteenpäinviemisen kannalta. Eräs haastateltava kertoi uusien ajatusten ja ideoiden syntyvän erilaisissa ja eritasoissa kohtaamisissa. Kohtaamisia ja niistä kehittyneitä vuorovaikutustilanteita syntyi osittain ennakoimattomasti ja spontaanisti ja yhteistyö tiivistyi erityisesti niiden toimijoiden kanssa, jotka toimivat kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

”...Näkee aika selvästi et niitten toimijoiden kenen kanssa, itsellä on niitä kohtaamisia ja syntyy sitä vuorovaikutusta, niin sit syntyy myös yhteistyötä, ideoita ja sit taas toteutetaan jotain uutta.” H2

Hankkeen niin sanotun ruohonjuuritason johtamisen lisäksi taitavalla johtajalla on vahva ulospäinsuuntautunut ote, vuorovaikutuksen osaaminen hankkeen tunnettuuden edistämiseksi ja kontaktien sekä verkostojen luomiseksi. Taitava johtaja pyrkii tekemään

itseään tunnetuksi ja jäämään muille mieleen ja hänellä on lisäksi kyky hyödyntää verkostoja.

”... Et jos mä jossain oon hyvä, ni siinä ihmistyössä ja siinä verkostojen luomisessa, että kyllä se on sitä ihan mun top notch -osaamista. Ja mä myös jään ihmisille mieleen, että sekin on tärkeitä ...et kyl mä oon myös tehnyt itteeni tykö. Ja sen takia myös tää hanke on onnistunut, me ollaan saatu sitä näkyvyyttä, meitä on alettu ottaa vakavasti, me ollaan lyöty läpi verrattain lyhyessä ajassa.” HI

Substanssiosaaminen. Onnistuneen hankkeen johtajalla on omien persoonallisten taitojen ja kyvykkyyden lisäksi myös substanssiosaamista. Verkostojohtajan ammatilliseen osaamiseen kuuluu tärkeänä osana verkostojen hallinta, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, ulospäinsuuntautunut työote ja markkinoinnin osaaminen. Myös koulutuksella, ammattitaidolla ja työhistorialla on merkitystä. Vaikka verkostojohtaja häivyttää tietoisesti omaa professionaalisuuttaan, on hänellä silti vahva ammattitaito ja koulutus sekä työhistoria. Onnistuneen sosiaalialan hankkeen verkostojohtamisessa ei kuitenkaan näy nimenomaan sosiaalialan asiantuntijuus, vaan vahva verkosto-osaaminen ja verkostojen rakentaminen, ihmisten kanssa työskentely ja markkinointitaidot. Näitä taitoja kuvasi eräs haastateltava:

”niin kylä mä sanon että se on ollu todella tärkeä, todella tärkeessä osassa se osaaminen niitten verkostojen luomiseen, se että meist on tullu näin tiedetty ja tunnettu paikka, ja et tänne halutaan tulla, et on koettu et tol on jotain merkitystä tolla paikalla, et noi ihmiset osaa tehdä tota työtä, et me ollaan osattu myös markkinoida, mä oon osannu markkinoida tän konseptin niille ihmisille.” HI

”Et tässähan ei mun tavallaan positiossahan sulla ei tarvii olla sitä substanssiosaamista, sun ei tarvii olla sosiaalialan asiantuntija, sun ei tarvii olla teologian asiantuntija, sun ei tarvii olla yhteisötyön asiantuntija. Se riittää kun sä oot sitä ihmis-managementia, et sul on siihen ne tuntosarvet, siihen verkostojen rakentamiseen, niitten ihmissuhteitten rakentamiseen,

niitten ylläpitämiseen, ja sen sun oman idean myymiseen muille, jotta ne haluu tulla tähän.” H1

Vaikka varsinaista sosiaalialan substanssiosaamista ei vastausten mukaan välttämättä tarvita verkostojen johtamisessa, on johtajilla ja hankkeen avainhenkilöillä tärkeä olla asiantuntemusta ja tietoa hankkeen asiakaskunnasta ja palveluiden merkityksestä sekä asiakkaille että yhteisöllisellä ja yhteiskunnallisella tasolla.

”...siin on varmasti osa siitä että ymmärtää tieteenkin aihetta, yhteisötyötä, maahanmuuttoa ilmiönä, turvapaikkaprosesseja, sitä kuvioo, pystyy puhuun niistä. On se asiantuntijuus.” H3

Tasavertaisuus. Taitavan verkostojohtajan on oltava tasavertainen. Tasavertaisen johtajan kategoriaan liitettiin asiantuntijuuden sekä esimiesaseman häivyttämisen sekä hierarkian puuttumisen, yhteisen kehittämisen ja jaetun vallan. Taitava johtaja on helposti lähestyttävä, ja hänellä on kykyä työskennellä muiden parissa. Taitava johtaja myös häivyttää asiantuntijuuttaan taustalle työskennellessään erityisesti asiakaskunnan sekä muun lähihenkilöstön kanssa. Hän kykenee luomaan ilmapiirin, jossa muillakin hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä on kokemus tasa-arvoisesta ilmapiiristä. Tasa-arvoisuus ja helppo lähestyttävyyys näyttäytyy vastausten perusteella johtajan arjessa yksinkertaisillakin teoilla ja ratkaisuilla: fyysinen läsnäolo arjessa, mahdollisuus soittaa tai lähettää sähköpostia ja työhuoneen oveen on lupa koputtaa ja kysyä asioita.

”... mä haluan, mä sanon kaikille jotka tulee tähän, et tiedätkö että mä oon vaan ihminen, et mulle voi tulla ihan puhuu ja mulle voi soittaa, ja ihmiset tekeekin niin. Ne tekeekin niin, että siis ei ne, niinku ne sanoo, että ei me ajatella susta et sä oisit semmonen kaukanen ja pelottava.” H1

”Mä kuuntelen heitä tiiviisti. Mut mä käytän omaa tietämystäni jalostamaan niitä ideoita, mä käyn keskusteluita ihan kasvotustenkin heidän kanssaan ja kuuntelen ja haastan ja yritän myös muodostaa siitä heidän ideastaan tavallaan, tai siis ei mikään oo aukotonta, mut mä yritän ettii niitä aukkoja jos he ehdottaa jotain juttua.” H4.

Johtajuuden näkökulmasta tasavertaisuutta edistetään esimiesaseman häivyttämisen lisäksi tasavertaisena työntekijänä toimimisena sekä tasa-arvoisena päätöksentekona. Vastaajat kokivat, että hankkeessa tapahtuva ideoiminen tapahtuu ruohonjuuritasolta ylöspäin ja kaikilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa hankkeen toimintaan. Taitava verkostojohtaja näyttää ja johtaa tasavertaista toimintaa omalla esimerkillään työskentelemällä tiiviisti ruohonjuuritasolla muiden kanssa.

”Mut se ydinfilosofia on varmasti se hallitseva tässä ja se pohjaa just tämmöseen, jaettuun asiantuntijuuteen mistä me täällä paljon puhutaan että, tänne tullaan osaksi vähän semmost yhteisöä, olit sä sitten Kelasta vai mistä sä olit.” H4

”Että me ollaan hyvin vahvasti niinku mä sanoin, ni me ollaan tehty tätä työtä itsenämme, et se malli on tullu hyvin alusta selväks kaikille ketkä tänne on tullu, et täällä se oma asiantuntijan haarniska, se jätetään tonne ulkopuolelle ja se oma status ja se oma et kuka sä oot, että täällä sitä ei tuoda esiin, et mekään ei tuoda sitä.” H1

Tasavertaisuuteen pyrkimisestä ja tasa-arvoisesta toiminnasta huolimatta hankkeessa on kuitenkin aina johtajien vallankäyttöä. Vallankäyttö näyttäytyikin haastatteluiden perusteella ristiriitaisena. Haastateltavat ilmaisivat, ettei vallankäyttöä verkostomaisessa hankkeessa oikeastaan ole tai se ei näy perinteisenä hierarkkisena valta-asetelmana. Joidenkin haastateltavien mukaan valta ei sanana tai ensimmäisenä miellelyhtymänä välttämättä sopinut koko hankkeeseen. Päinvastoin, verkostomaisen hankkeen eräs tarkoitus on vallankäytön ja valta-asetelmien haastaminen, häivyttäminen ja purkaminen muun muassa oman asiantuntijuuden häivyttämisenä.

”Se on mun mielestä ollu se et miks me ollaan onnistuttu, et me ollaan laitettu ittemme täs peliin, ja me ollaan häivytetty meistä se asiantuntijuus, vaikka sitä osaamista on..” H1

Tämä näyttäytyy haastateltavien mukaan esimerkiksi sillä, että hankkeen toimijoiden mielipiteitä ja lupaa puhua ei rajata, päinvastoin. Hankkeessa on luotu ilmapiiri, jossa on lupa puhua vaikeistakin asioista. Toisaalta yksi haastateltava sanoi, että valta on aina

mukana toiminnassa, vaikka siitä ei ikinä puhuta. Toinen haastateltava mainitsi, että on naivia ajatella, ettei valtaa olisi ollenkaan, vaikka sitä tietoisesti pyritäänkin häivyttämään. Johtajuuden sijasta voitaisiin käyttää sanaa valmennus kuvaamaan hankkeessa toimivien johtajien ja muiden henkilöiden välistä suhdetta.

”ainakaan missään mis oon ollu töissä niin siit vallasta eihän siitä sinänsä ikin puhuta, vaikka se on täysin mukana ja läsnä.” H2

Tästä huolimatta valtaa kuitenkin esiintyy verkostohankkeessa ja sen on mukana, kun päätetään asioista rahasta. Haastateltavat kertoivat, ettei valta silti ole kenellekään nimetyllä ihmisellä, eikä kukaan hankkeessa oleva johtaja pyrkinyt ottamaan valtaa tai hallinnut hankkeessa, vaan päätöksenteko on pysynyt jaettuna. Taitava verkostojohtaja kykeneekin sekä tunnistamaan vallan ja vallankäytön toiminnan eri tasoilla että tarvittaessa käyttämään johtajan asemaansa valta-asetelmien purkamiseksi niillä tasoilla, joilla verkostohanke vaikuttaa: yhteisöllisellä, yhteiskunnallisella sekä itse hankkeen johtamisen eri tasoilla.

Vastaajien mukaan valta näyttäytyy hankkeessa muun muassa mukana olevien toimijoiden mahdollisuuksilla olla vaikuttamassa toimintaan. Yhteisöllisessä hankkeessa on toimijoita, joiden aseman määrittää muun muassa työntekijän roolit ja se, millaisessa asemassa he ovat hankkeessa. Akselilla vapaaehtoinen-työntekijä työntekijöillä on valtaa, joka näyttäytyy mahdollisuutena vaikuttaa muun muassa emo-organisaatioissa sekä yhteiskunnallisella tasolla. Heillä on myös pääsy tietoon, joita kaikilla hankkeen toimijoilla ei ole.

”...niin ku mä sanoin siinä alussa että, tasavertaisuus ja kaikki, mä täysin uskon siihen, mut jollain on oltava ne ohjat käsissä.” H4.

”Sitten valtakysymys niin, se on niin monimutkanen tietenkä että onko se naivia sanoa että täällä on kaikilla saman verran valtaa. Ehkä se on, koska mulla on se suora puheyhteys ja työntekijöillä kuitenkin yhteiskunnalliseen, yhteiskunnallisiin toimijoihin ja sitä aihepiiriä edustaviin tahoihin.” H4

Toinen verkostomaisessa hankkeessa ilmenevä vallankäyttö on ei-tunnistettavaa ja passiivista vallankäyttöä, joka haastatteluissa ilmeni verkostajohtajuuden haasteena. Tällaista passiivista vallankäyttöä haastateltavat kuvailivat olevan suhteessa itse hankkeessa toimijoiden ja emo-organisaation välillä. Huomaamattomalla, passiivisella vallankäytöllä tarkoitettiin sellaista toimintaa, mitä ei varsinaisesti tunnisteta suoraksi vallankäytöksi, kuten asioiden tekemättä jättäminen tai niiden hoitamisen viivästyminen.

”...semmosta passiivista vallankäyttöä ollu syystä tai toisesta, et ei oo tavotettavissa tai asiat ei edisty tai ei löydy päättäjää.” H3

Innostaja. Vastausten perusteelta eräs taitavan johtajan kyky on toimia muiden innostajana ja motivaattorina. Innostaminen ja motivoivan ilmapiirin luominen on osa johtajuutta, mutta tasavertaisessa ja hierarkioita purkamaan pyrkivässä hankkeessa innostavaa johtamista voisi kuvata esimerkiksi valmentamisena ja sparraamisena. Motivaattorina toimiminen vaatii johtajalta kuitenkin myös omaa innostusta ja uskoa hankkeeseen ja sen onnistumiseen.

”Se et miten mä saan ihmisiä sitten innostuun tähän ni se vaatii kyllä ittekin sit ehkä semmost innostavaa otetta ja uskoa siihen asiaan.” H4

Olen hahmotellut tässä luvussa taitavan verkostajohtajan piirteitä ja ominaisuuksia. Taitavan johtaja on sekä omien persoonallisten piirteiden että kehitettävissä olevien ominaisuuksien ja taitojen summa. Taitava verkostajohtajalla on vahva persoona, jolla on rohkeutta ja uskallusta sekä kiinnostusta, jota voisi kuvailla jopa intohimoksi, työtä kohtaan. Taitavalla johtajalla on myös kyky avoimuuteen niin vuorovaikutuksessa kuin esimerkiksi toimintatapojen luomisessa ja kehittämisessä. Taitavalla verkostajohtajalla on myös taitoja toimia verkostoissa ja johtaa niitä. Näitä taitoja hahmotelin tässä tutkielmassa hyvien vuorovaikutustaitojen omaamisen, substanssiosaamisen, tasavertaisuuteen pyrkimisenä ja tasavertaiseksi toimijaksi asettumisella, sekä innostajan ja motivaattorina toimimisena.

7. JOHTAJUUTTA TUKEVA YMPÄRISTÖ

Tutkielmani seitsemäs luku käsittelee tutkimuskysymykseni toista osaa, jossa kysytään millainen ympäristö tukee verkostojohtajaa. Tutkielmani näkökulmana on, että verkostojohtaja ei voi toimia verkostomaisessa ympäristössä yksin, vaan johtaja on jatkuvassa vuorovaikutuksellisessa suhteessa johtamaansa ympäristöön. Analyysini perusteella luokittelin tutkielmani toiseksi pääluokaksi *johtajuutta tukevan ympäristön*. Johtajuutta tukeva ympäristö koostui kahdesta pääluokasta: toimintakulttuurista ja organisaation rakenteista ja suhteista.

7.1. Toimintakulttuuri

Joustavuus. Organisaation toimintakulttuuriksi nimeämäni yläkategoriaan lukeutuivat joustavuus, kollegoiden tuki sekä yhteinen näkemys. Joustavuudella kuvattiin haastatteluissa hankkeen ruohonjuuritason toimintaa, hankkeen kehittämistä ja uusien toimintatapojen mukaanottoa. Haastateltavat kuvasivat joustavuudella hankkeen yhteisiä toimintatapoja. Yhteisiksi toimintatavoiksi haastateltavat kuvasivat avoimen toimintakulttuurin ylläpitämistä ja vaalimista. Haastateltavien mukaan hankkeessa tarjottiin mahdollisuuksia kokeilla ja kehittää erilaisia toimintoja. Joustavuus näkyi myös kykyinä muokata ja muuttaa toimintatapoja, mikäli sillä oli tarvetta.

”...mä sanon et meil on hyvin avoin tää meidän kulttuuri, ja se on ehkä vaikuttanu siihen, et me ollaan voitu kokeilla, sit jos ollaan erehdytty siinä ni sit me ollaan voitu muuttaa sitä toimintatapaa, että se on ehkä auttanut siinä, et tää hanke on koko aika kehittynyt tähän pisteeseen mikä se on nyt ja miks se onnistunu.” HI

Haastateltavat kuvasivat joustavia toimintatapoja ja toimintatapojen muokkaamista asioiden pallottelun mahdollisuutena hankkeen muiden työntekijöiden välillä. Joustavuus ilmeni myös lupana ja kaikkien osallistujien oikeutena sopia erilaisista kokeiluista ja mahdollisuudesta esitellä ideoita. Hankkeessa ilmenevä joustavuus kietoutuu siten yhteen vuorovaikutuksellisuuden kanssa: toimintojen muokkaaminen ja muuttuminen hankkeen tarpeisiin sopivammaksi tapahtui vuorovaikutuksessa hankkeen eri toimijoiden kanssa.

Joustavuus oli merkittävä tekijä uuden luomisen sekä palvelutarpeisiin vastaamisen kannalta. Joustavuus oli byrokratian ja hierarkian vastakohta ja muodosti niiden sijasta hankkeen toiminnasta ketterän ja nopean. Joustavuus merkitsi haastateltaville myös omien toimenkuvien ja roolien joustavuutta. Erään haastateltavan mukaan toimijoilla oli myös ymmärrys joustavuuden merkityksestä hankkeen onnistumisen kannalta. Toimijoiden oman roolin hahmottaminen monipuoliseksi ja monitahoiseksi sekä tarpeiden mukaan muuttuvaksi on osatekijä hankkeen tavoitteita tukevan ympäristön muodostamisessa.

”Johtamisen kannalta niin meil on aika joustava tiimi et me ei olla, me ollaan kaikki ehkä ymmärretty se rooli et hankkees kokeillaan, hankkees tehään uusii juttuja ja sillon se oma roolikin on aika monimuotonen, se oma työ tehtävänkuvaa rooli ja sit meist jokainen on valmis tekeen vähän semmost joustoo, ja ottaa asioit mitkä välttämättä ei alun perin oltu ehkä mietitty et tähän kuuluis, mut selkeesti se kuuluu koska tarkoitus on luoda jotain uutta, niin sillon myös tehtävänkuvakin siin muotoutuu koko ajan.” H2

Yhteisen näkemyksen alakategoriaan haastateltavat nimesivät fyysisen, yhteisen toimintapaikan, yhteiset käytännöt, yhteisen vision, taustaorganisaatioiden häivyttämisen toiminnasta sekä yhteisen oppimisprosessin. Yhteinen näkemys on hankkeen onnistumisen kannalta merkittävä tekijä. Yhteisen näkemyksen avulla eri taustaorganisaatioista tulevat henkilöt hahmottivat hankkeen tavoitteet sekä hankkeen olemassaolon perustan. Yhteinen näkemys tarkoitti yhteistä visiota siitä, mikä hankkeen tarkoitus on.

”meil on ehkä jotenkin semmonen yhteinen ymmärrys...siit paikasta ja siit, visiosta ja sit, miks se paikka on olemassa mitä sil tavotetaan, mikä sen tavote on ja näin.” H2

Haastateltavat kuvasivat, että yhteisen tilan jakaminen tukee yhteisöllisyyttä ja yhteisen ymmärryksen syntyä, kun luonnollisia, spontaaneja tapaamisia syntyy yhteisessä tilassa. Eri toimijoiden yhteisesti jakama tila loi mahdollisuuden tavata muita säännöllisesti,

jakaa arkipäiväisiä asioita, luoda tilaa ja mahdollisuuksia sekä järjestettyyn että spontaaniin vuorovaikutukseen, yhteiseen pohdintaan ja ajatustenvaihtoon.

”Että silloin se ihminen, se asiantuntija on täällä ihmisenä kohtaamassa ihmisen. Se ei ole Kelan asiantuntija tai se ei ole sosiaali-, tai se ei ole että, täällä kaikki on sulassa sovussa, ja se on ollu mun mielestä myös yks onnistuminen, että se on pystytty tekee.” H1

Yhteisen ymmärryksen ja yhdessä tekemisen saavuttaminen on mahdollista taitavan johtajuuden persoonallisuuden ja toimintatapojen avulla. Yhteistä ymmärrystä ja yhdessä tekemisen kulttuuria ei voida saavuttaa ilman taitavia verkostojohtajia ja heidän kykyään olla sekä yhtä aikaa ammattilaisia että häivyttää omaa asemaansa yhteisen tekemisen hyväksi. Yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii oman taustaorganisaation ja asiantuntijuuden siirtämistä taka-alalle, jotta hanke ja sen tavoite pysyy jokaisen toimijan toiminnan keskiössä. Yhteinen näkemys kuvailtiin sekä omaksi että yhteiseksi oppimisprosessiksi, jossa luodaan ja opitaan erehdyksistä vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa.

”..tämmönen yhteinen oppimisprosessi, jossa kukaan ei sano, että miten nyt pitäis tehdä, vaan me kaikki yhdessä mietitään sitä.” H1

Tuki. Haastatteluista ilmeni muiden hankkeessa toimivien tukemisen merkitys hankkeen onnistumisen kannalta. Tuen merkitys korostui erityisesti suhteessa muihin työntekijöihin. Muiden työntekijöiden tuki, luottamus ja kannustaminen näyttäytyivät haastateltaville merkityksellisenä oman työn onnistumisen ja toiminnan kehittämisen kannalta.

Myös tuki on osa eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Haastateltavien mukaan tukea sai soittamalla tai tapaamalla muita verkostojen toimijoita. Haastateltavien mukaan kokemus tuen saamisesta ja antamisesta muodostui henkilökemioiden ja kokemusten vaihtamisen mahdollisuuden kautta. Tuen avulla on mahdollista saada varmistusta omille ajatuksilleen, luoda uusia ideoita ja kehittää hankkeen toimintaa eteenpäin.

”Et kun mä oon tuonu niitä mun ajatuksia että miten pitäis kehittää ja mihin suuntaan siitä tarpeesta viemään tätä juttua, niin ovat he toimineet kyllä hyvänä tukiverkostona.... Ja hekin ovat ehkä saaneet siitä jotain uutta näkemystä ja se on ollu hedelmällistä se keskustelu.” H4

Tuki tarkoitti myös luottamusta, mutta luottamus ei puolestaan aina ollut yhteydessä tuen saamisen kokemukseen. Tuki oli osana hankkeen rakennetta: muun muassa hankkeen ohjaus- ja projektiryhmän yhtenä tarkoituksena oli tuen jakaminen ja saaminen.

”Eli täs on nyt se et, luottamusta on jo rakennettu, ihan toimintajärjestelminä, meil on säännöllisiä kokoontumisia, ja tunnetaan henkilöt.” H3

Tuen saamisen ja sen jakamisen eräs osatekijä oli tuttuus. Useimmat haastateltavista kertoivat, että muut toimijat organisaatioina, mutta myös organisaatioiden edustajina, olivat tavalla tai toisella tuttuja. Luottamusta ja tukea oli haastateltavien mukaan helpompi jakaa sekä antaa tuttuuden vuoksi: etukäteen oli mahdollista arvioida kuinka toinen ihminen vastaanottaa palautetta ja toimii vuorovaikutuksellisessa suhteessa muiden ihmisten kanssa. Tuttuuden merkitystä kuvattiin myös samojen ihmisten hankkeessa mukana pysymisen tärkeytenä. Tuen lisäksi rakentavaa kritiikkiä on helpompi antaa henkilöille, jotka ovat jo etukäteen tuttuja. Tuki ja rakentavan kritiikin antaminen eivät siten poissulje toisiaan pois, päinvastoin, tukea kuvailtiin myös avoimuudeksi ja rehellisyydeksi.

”Ehdottomasti se että niitä otettiin esiin niitä asioita vaikka välillä tuntu että käytiin vähän kiivastakin keskustelua. Se vuorovaikutus ehdottomasti ja sitten se, että kuitenkin ne keskeiset toimijat pysy samoina ja ne vastuuhenkilöt ja se, ja kun on tuttuja ihmisiä niin totta kai niiden kanssa pystyy sitten keskusteleen että mitä tehään.” H5

Toisaalta verkoston tuki saattaa jäädä ohueksi, mikäli toimijoilla on paljon luottamusta erityisesti hankkeen operatiivisia toimijoita kohtaan. Luottamus ja tuki olivat ikään kuin kaksiteräinen miekka: toisaalta esimerkiksi hallinnon tason luottamus loi operatiivisille

toimijoille vapaat kädet toteuttaa ideoita ja suunnitelmia sekä loi toimintaa ketteryyttä byrokratian sijasta.

”et on ollu se suuri luottamus muhun ja mun osaamiseen. Tietenki et aina on voinu mennä kysyyn sieltä jos sit on ollu jotain, mut kuitenkin se vapaus tehdä sitä mun näkösesti ja näillä mun taidoilla ilman et kukaan päällepäsmäröi.” HI

Toisaalta liika luottamus loi tilannetta, jossa tukea ei ollutkaan tarjolla. Luottamus johti paradoksaaliseen tilanteeseen, jossa usko toimijoiden asiantuntemukseen sekä ikään kuin etäännytti hallinnollisen ja operatiivisen tason toimijoita että häivytti tukea tai toisin sanoen tuen saamisen kokemusta. Tätä paradoksaalisuutta kuvasi eräs haastateltava näin:

”Mun mielestä ollu tässä mun kannalta tosi kivaa, on se et mul on ollu niin vapaat kädet, että siinä on tavallaan, se on ristiriitanen tilanne, et sul on se vapaus tehdä vähän mitä vaan...Mutta sit sellasissa tilanteissa ku oikeesti ehkä tarvis sitä semmosta, et joku ottaa kantaa nyt aika nopeella aikataululla, ni sitä ei oo hirveesti ollu.” HI

7.2. Verkostojen rakenne ja suhteet

Tässä alaluvussa käsittelen verkostojen rakenteiden ja organisaatioiden rajojen merkitystä onnistuneen verkostojohtamisen ympäristössä. Organisaatioiden rajoja ja rajojen ylitystä kuvattiin haastatteluissa roolien ja vastuiden kautta. Molemmat, roolit ja vastuut, tekivät organisaatioiden rajoja ja rajapintoja näkyviksi ja osoitti verkostomaisen hankkeen haasteet eri emo-organisaatioiden rajapinnoilla toimimisessa. Haastatteluiden perusteella yhteentörmäyksiä tapahtuu. Johtamisen haasteet tulevat näkyviksi näillä rajapinnoilla, ja vaatii roolien ja vastuiden uudelleen neuvotteluja ja näkyväksi tekemistä, jotta verkoston rakenteet tukisivat johtajuuksia parhaiten.

Roolit. Taitavaa johtajaa tukeva ympäristö sisältää toimintakulttuurin lisäksi myös verkostojen väliset suhteet sekä verkoston rakenteen ja sen toimivuuden. Verkostojen

välisillä suhteilla haastateltavat kuvasivat toimijoiden rooleja suhteessa toisiinsa. Roolien ja työtehtävien ymmärtäminen erityisesti verkostojen vertikaalisissa suhteissa hallinnon tason ja operatiivisen tason välillä on merkityksellistä johtajuutta tulevassa verkostoympäristössä. Haastateltavien mukaan eri roolien auki kirjoittaminen ja auki keskustelu verkoston eri tasojen ja toimijoiden kesken on tärkeää roolien ja toimenkuvien selkeyttämiseksi, kun kyseessä on verkostomainen hanke, jossa on monia erilaisia ja erilaisia toimintakulttuureita omaavien emo-organisaatioiden yhteistyötä.

Monella hankkeen operatiivisella tasolla toimivalla oli kahdensuuntainen rooli suhteessa hankkeen ja sen emo-organisaatioiden välillä ja he olivat työntekijöinä molemmissa. Tämän koettiin aiheuttavan osittain haasteita. Roolien ja työtehtävien vaativuuden ja työmäärän hajaantuminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työmäärä saattaa kasvaa ikään kuin vahingossa. Vertikaaliset suhteet aiheuttivat eniten haastetta verkostojen rakenteissa niiden suhteissa johtamiseen. Jaetussa johtajuudessa muodostuu haasteita, mikäli vuorovaikutussuhteet ja roolien selkeydessä ei ole jaettua ymmärrystä.

”Ni, että sekin on vaikuttanu siihen, et ku sä joudut jakaen sitä sun aikaa ja sitä osaamista ja sit kapasiteettia, niin se ois parempi, että se ihminen selkeesti olis siinä hankkeessa ja se tekis sitä hanketyötä, ja olis sillon sen hankkeen alaisuudessa, ettei olis tätä tämmöstä jaettua johtajuutta tässäkään mielessä.” HI

Verkostohankkeen vertikaalisissa suhteissa korostui myös vuorovaikutuksen merkitys verkoston toimijoiden eri roolien ja työtehtävien jakautumisessa, ymmärtämisessä ja niiden johtamisessa. Johtajuutta tukevassa verkostossa ja sen rakenteissa on pohdittu vertikaalisen johtamisen ja johtajien rooleja yhteisessä dialogissa. Ilman dialogia vertikaalisten johtajien roolit ja tehtävät saattavat hämärtyä.

”Ei oo ihan ymmärretty, että kuka sitä dialogia käy, et onks sieltä molemman portaan kanssa, vai että ensin sen hallinnon portaan ja sit sen omien alaistensa kanssa.” HI

Haastatteluissa ilmeni, että roolien ja toimenkuvien olettaminen selväksi asiaksi saattaa muodostaa haasteita toimintaa ja johtajuutta tukevan verkostorakenteen muodostamisessa. Säännöllisellä vuorovaikutuksella ja toimijoiden välisellä dialogilla on vaikutusta toimijoiden tekemien olettamusten vähenemiseen ja toiminnan pohjautumiseen olettamisen sijasta yhteiseen näkemykseen ja yhdessä jaettuun tietoon.

”siin on voinu olla jotain haastetta siinä tiedonkulussa ja siinä rooleissa, että kuka.. pitää ketäkin ajan tasalla tai tiedottaa.” H5

Verkoston vertikaaliseen vuorovaikutukseen on haastatteluiden perusteella erityisen tärkeä panostaa, jotta verkostojen kokonaisrakenne tukee kaikkia sen toimijoita, erityisesti johtajia. Vuorovaikutuksen vertikaalinen vastavuoroisuus tukisi johtajien johtajuutta ja loisi toisaalta edellä mainittuja johtajaa tukevia seikkoja, kuten tukea, yhteistä näkemystä ja luottamusta, toisaalta vähentää epäselvyyksiä ja virheolettamia.

Roolien joustavuus ja rajojen ylittäminen verkostojen vertikaalisissa suhteissa organisaatioiden ja hanketyön välillä on haastatteluiden perusteella tärkeä verkostojen kontekstissa ja johtamisessa. Roolien joustavuus ja rajojen ylittäminen on toisaalta myös haastavaa, koska eri toimijoilla saattaa olla eri näkemyksiä eri roolien vertikaalisesta vallasta. Lisäksi erilaisten organisaatioiden rakenteiden erilaisuus ja asenne suhteessa organisaatorajojen ylittämiseen luo verkostojohtajan roolille epäselvyyttä. Erilaisten toimijoiden ja organisaatioiden välillä toimiminen ja liikkuminen voi olla muiden varpaille astumisen välttelyä.

”Tämmönen hanketyö hyvin huonosti istuu valtion ja kunnan työhön, se on ihan selvä.” H1

Vastuunjako. Vastuut ja niiden jakautuminen on osa verkostojohtajuutta tukevaa toimintaympäristöä ja ne osaltaan liittyvät läheisesti toimijoiden rooleihin ja tehtäviin. Onnistuneessa verkostohankkeessa vastuunjako on toimiva verkoston horisontaalisilla ja vertikaalisilla tasoilla. Vastuukysymykset koettiin olevan monesti yhteisiä ja yksilövastuu suurista kokonaisuuksista ja päätöksistä puuttui. Vastuun jakautuminen monen eri taholle saattoi olla johtajuutta helpottava tekijä.

”Se että se ei ollu yksin kenenkään, vastuulla vaan yhdessä ison joukon vastuulla.” H5

Vaikka vastuu etenkin isoista kokonaisuuksista oli yhteistä, toisaalta vastuun jakautuminen eri organisaatioiden välillä saattaa muotoutua haasteelliseksi, mikäli epäselvyyksiä vastuista ja niiden sisällöistä esiintyi. Tällaista epäselvyyttä kuvattiin muun muassa ymmärryksen puuttumisena, joka saattoi johtaa vastuiden siirtelyyn. Erityisesti vastuunjako oman emo-organisaation ja hankkeen välillä voi muodostua pulmaksi: mikä on yhteistä vastuuta ja mikä vastuualue on kunkin organisaation sisällä. Kuten toimijoiden roolien kanssa, myös vastuukysymyksissä organisaatioiden rajat muodistavat haasteen onnistuneen johtamisen kannalta.

”Missä se on näkyny mikä on ollu se haaste, ni ehkä siinä vastuunjaossa nimenomaan, et mikä on mun vastuu tässä hankkeessa... ja mikä on sen päällikön vastuu siellä.” H1

Vuorovaikutuksen merkitys korostui myös vastuiden jakamisen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat huomanneensa, että toimivalla verkostolla olisi hyvä olla parempia rakenteita vuorovaikutuksellisuuden toteutumiseen ja kohtaamiseen. Muutama haastateltava kertoi, että hankkeelle olisi ollut hyvä olla hankkeen oma johtoryhmä, jossa tavoitteita ja hankkeen etenemistä olisi voinut seurata tarkemmin ja jossa olisi ollut mahdollisuus käydä neuvotteluja myös kunkin toimijan rooleista ja vastuista niin emo-organisaatioiden sisällä kuin verkoston ja emo-organisaatioiden rajapinnoilla.

”Olis pitänyt luoda tämmönen niin sanottu hankkeen johtoryhmä, joka ois tavannu useimmin, ja jolloin oltais myös näitä hankkeen tavoitteita ja tätä etenemistä voitu tarkemmin seurata. Että nyt se on tavallaan huomattu, ku tää hanke on jo vähän niinku loppumetreillä, että tällaselle tiiviimmälle vuorovaikutukselle ois ehkä ollu tarvetta, jotta ois selvinny ne, et mitä kohti nyt mennään, ja mitä on ne vastuut.” H1

Taitavaa johtajuutta tukeva ympäristö koostuu toinen toisiaan tukevista elementeistä, joista mikään ei toimi yksinään johtajaa tukevana elementtinä. Joustavuus, yhteinen näkemys sekä tuen merkitys verkoston toimintakulttuurin rakenteina luovat verkoston johtajille tukevan, vuorovaikutteisen ympäristön. Verkoston yhdessä neuvotellut rakenteet, jotka koostuvat rooleista ja vastuista, luovat parhaimmassa tapauksessa niin johtajille kuin muillekin verkostossa toimiville henkilöille selkeämmät rajat ja puitteet, joiden sisällä luovia ja joista tarvittaessa voidaan uudelleen neuvotella. Vastavuoroisella vuorovaikutuksella on suuri merkitys sille, kuinka verkostojen rakennetta määritellään ja tarvittaessa uudelleen määritellään hanketyön edetessä, samoin se on merkityksellistä erilaisilla organisaatioiden rajapinnoilla liikkeessä ja niistä neuvotellessa sekä yhteisen näkemyksen luomisessa.

8. YHTEENVETO

Tutkielmani tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymykseen, miten sosiaalialan onnistunutta verkostohanketta voidaan johtaa ja millainen toimintaympäristö tukee onnistunutta johtajuutta. Haastateltavieni vastausten perusteella verkostojohtajan muotokuvaksi piirtyi henkilöahho, *taitava johtaja*, jolla on vahva ja karismaattinen luonne, mutta joka siitä huolimatta kykenee toimimaan yhdessä muiden kanssa, vuorovaikutuksessa ja yhteydessä muiden hankkeen avainhenkilöiden, asiakaskunnan ja muun hallinnon sekä emo-organisaatioiden kanssa. Taitavan johtajan henkilöahmon piirteet ovat linjassa Ockenden ja Hutinin (2008, 29) tekemän, kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminnan johtajuutta käsittelevän tutkimuksen kanssa, jonka tuloksen mukaan johtajan tulisi olla vahva persoonallisuus. Myös Hodges ja Howieson (2017) päätyivät omassa tutkimuksessaan kolmannen sektorin johtajuudesta käsittelevässä tutkimuksessa, että johtajan persoonalliset ominaisuudet ovat merkittävä tekijä kolmannen sektorin johtajuuden onnistumisen kannalta. Johtajuuden persoonallisiksi ominaisuuksiksi Hodges ja Howieson nimesivät kyvyn motivoida, olla näkyvä, keskusteleva, olla aito itsensä, rohkaiseva ja omata vahvan arvopohjan. (Emt. 73).

Taitavalla johtajalla on uskallusta ja rohkeutta heittäytyä ja antaa itsestään, ylittää omia rajoja ja jopa sekoittaa omaa itseään mukaan työhön: ”pelkkä” työnteko ja substanssiosaaminen ei vastausten perusteella ole riittävää verkostohankkeen johtajalle. Myös Cormac ja Stanton (2007) ovat linjanneet johtajan erääksi tärkeäksi ominaisuuksiksi intohimon (Cormac & Stanton 2007 Hodges, J & Howieson 2017, 71 muk.).

Taitavalla johtajalla on myös uskallusta tehdä töitä omilla kasvoillaan ja persoonallaan. Uskallusta tarvitaan myös itsensä haastamiseen ja työhön heittäytymiseen sekä uuden oppimiseen. Taitavan johtajan persoonaksi piirtyi siten henkilö, jolla on taitoja ja kykyä itsensä ja työnsä reflektointiin, joustavaa ja muuntautuvaa asennetta muokkaamaan omaa toimintaansa hanketta hyödyttävällä tavalla. Taitava johtaja on siten sellainen vahva persoona, jolla on kyky itsekritiikin sekä hyvät yhteistyötaidot.

Taitavan verkostajohtavan persoonaan ei kuulu työssä ”sooloileminen” tai hierarkian ylläpitäminen verkostojen ja avainhenkilöiden välillä. Johtaja kytkeytyy siten osaksi verkoston luomaa yhteisöä. Ockenden ja Hutin (2008) tutkimuksessa kuvattiin taitavan johtajan tapaa yhdessä tekemiseen johtajien kielenkäytön muodolla: johtajat kuvasivat johtajuutta sanamuodolla ” me” sen sijaan, että olisivat käyttäneet ”minä” muotoa (Emt. 29).

Vahvan persoonan lisäksi johtajalla tulisi olla nöyryyttä sekä kykyä toimia yhdessä ja tasa-arvoisesti muiden toimijoiden kanssa (Ockenden & Hutin 2008, 29). Haastatteluiden perusteella taitavan verkostajohtajan luonne ei ole vain vahva, vaan hän myös lämminhenkinen persoona, jonka tulkitsen vastausten perusteella johtajan empatiataidoiksi. Empatiataitojen lisäksi myös vahvat vuorovaikutustaidot korostuivat aineistosta. Hodges ja Howieson (2017, 73) argumentoivat, että taitavalla johtajalla tulisikin olla vahvat sosiaaliset taidot, jotta he kykenisivät hyvään ja tehokkaaseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa sekä luomaan yhteistä identiteettiä ja yhteistyötä oman organisaationsa sisällä. Sosiaalisia taitoja tarvitaan myös motivoinnissa ja innostamisessa. Analyysini perusteella taitavalla johtajalla on itsellään vahva motivaatio, mutta myös kyky innostaa muita ympärillään. Hodges ja Howieson (2017) mukaan parhaimmat kolmannen sektorin johtajat pitävät huolta siitä, että työntekijät pysyvät motivoituneina. Hyvät johtajat ovat henkilöitä, jotka käyttävät aikaansa ja pyrkivät ymmärtämään johdettaviensa toiminnan taustatekijöitä sekä motivaatiota ja jotka huolehtivat siitä, että johdettavilla on tarpeeksi mahdollisuuksia, resursseja ja tarvittavaa tukea, jotta he pystyvät työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla ja pysyvät motivoituneina. (emt. 72.)

Oman tutkimukseni tulosten mukaan taitava, onnistuneen hankkeen johtaja kykenee luomaan johdettavilleen ja hankkeen eri tasoille avoimuuden kulttuurin olemalla itse esimerkkinä ja mahdollistajana. Oman tutkielmani taitavan johtajan piirteisiin kuuluu kyky joustavuuteen, avoimuuteen ja tasavertaiseen keskusteluun sekä ideoiden pallotteluun yhteistyössä eri toimijoiden ja henkilöiden kanssa. Näillä tekijöillä näkisin olevan suuri merkitys itse hankkeen kykyyn muokkautua ja palvella kohderyhmäänsä ja luomaan uusia ratkaisuja ja toimintamalleja.

Samaan tulokseen tulivat myös Hodgesin ja Howieson (2017), joiden mukaan taitava kolmannen sektorin johtaja kykenee luomaan ilmapiirin, jossa jaetaan yhteistä näkemystä ja pyrkii luomaan johdettaville mahdollisuuksia omaan henkilökohtaiseen kasvuun, mutta myös tuntemusta siitä, että jokainen johdettava on kunnioitettu muiden silmissä ja heillä on tunne siitä, että he kuuluvat mukaan joukkoon ja ovat osana suurempaa kokonaisuutta. (Emt. 72.) Taitava johtajan rooli näyttäytyy tämän tutkielman tulosten perusteella siten kontroversaaliksi ja erittäin vaativaksi ollen samanaikaisesti vahva, karismaattinen ja tehokas, mutta toisaalta, lämminhenkinen ja muut huomioonottava ”hyvä tyyppi”.

Taitava johtajuus ja persoonallisuuden piirteet eivät kuitenkaan riitä verkostojen johtamisessa tai onnistuneen verkostohankkeen luomisessa ja vetämisessä. Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksessa verkoston, tutkielmani kontekstissa TEKÖ -hankkeen ja sen emo-organisaatioiden välillä. Siten johtajuutta tukeva toimintaympäristö on johtajan ominaisuuksien lisäksi välttämätön osa onnistunutta verkostohanketta. Tutkielmani tulosten mukaan johtajuutta tukeva toimintaympäristö muodostuu verkoston toimintakulttuurista ja verkoston toiminnan rakenteista ja suhteista. Tukeva toimintaympäristön toimintakulttuuri käsittää tutkielmani kontekstissa tuen, yhteisen näkemyksen ja joustavuuden käsitteet.

Tutkielmani tulosten perusteella fyysinen yhteinen tilan oli merkityksellinen tekijä yhteisen näkemyksen luomisessa. Fyysinen paikka mahdollisti kasvokkaiset kontaktit ja kohtaamiset spontaanisti sekä ennalta sovitusti. Kasvokkaiset kohtaamiset edesauttoivat saman näkemyksen ja yhteisen toimintafilosofian luomista hankkeen operatiivisella tasolla. Analyysini perusteella myös johtajuuden haasteeksi muodostui vertikaalisten suhteiden ohuus hallinnon ja operatiivisen tason kohdalla. Huomionarvoista on, että kasvokkaiset kohtaamiset ja yhteisen näkemyksen luominen oli niin ikään ohutta tai vähäisiä näissä vertikaalisissa suhteissa. Monitoimijaisen, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteisen verkostohankkeen johtamisen ja toiminnan onnistumisen rakenteelliseksi haasteeksi nimeäisin kohtaamisten ohuuden tai niiden puuttumisen. Haastateltavat puhuivat tästä tarpeena hankkeen johtoryhmän luomiseksi. Kasvokkaisten kohtaamisten lisäksi myös muut yhteiset tietoaustat ovat Timo Järvensivun (2019)

mukaan merkityksellisiä vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistajia. Näitä alustoja ovat muun muassa sähköpostit, seminaarit, sosiaalinen media ja tietovarannot. (Emt. 148.)

Kohtaamiset lisäsivät myös muiden toimijoiden tuntemista, joka oli niin ikään tärkeä tekijä verkostojen onnistuneessa toiminnassa. Kasvokkaiset kohtaamiset ja yhteinen näkemys luovat myös rakenteet verkoston johtajien tukemiselle ja luottamuksen rakentumiselle. Toimijoiden toistensa tuntemisen merkitys on analyysini perusteella tärkeä tekijä niin tuen saamiselle, sen antamiselle ja luottamukselle. Verkostojen erilaiset toimintamuodot, ketteryys ja mahdollisuus luoville kokeiluille tapahtuu vuorovaikutteisessa suhteessa, jossa muun muassa avoimuus, tasavertaisuus ja rohkeus ovat vaikuttavia tekijöitä uuden luomisen mahdollistamiseksi. Uuden luominen ei onnistu verkostoissa yksin vaan tapahtuu yhteisessä keskustelussa, jossa muun muassa toimijoiden tuntemisen merkitys korostuu.

Tukeen sisältyi niin ikään luottamus. Luottamuksen ja tuen suhde toisiinsa oli tulosten mukaan jopa paradoksaalinen: luottamus saattoi vähentää tukea. Nämä kaikki käsitteet muodostuvat verkostojen vuorovaikutteisissa suhteissa ja niitä luodaan ja niistä neuvotellaan niin ikään jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden verkoston toimijoiden kanssa. Tämä tulos on samankaltainen verkostotutkija Timo Järvensivun (2017) luoman tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen kehän kanssa. Tunteminen, luottamus ja sitoumus vaikuttavat Järvensivun mukaan toinen toisiinsa ja parhaimmillaan niistä muodostuu hyvä verkoston rakennetta tukeva kehä, jossa jokainen elementti tukee ja edistää toinen toisiaan. (Emt. 201)

Tutkielmani analyysin perusteella verkostojen ja emo-organisaatioiden rajapinnat ja niiden mahdollinen ylittäminen vaatii verkostojen johtajilta vuorovaikutustaitoja, joilla neuvotella ja määritellä toimijoiden rooleja sekä vastuista verkostosta. Rajapinnoilla liikkuminen näyttäytyy haasteelliselta, kun toimitaan hyvin erilaisten organisaatioiden ja niiden toimintakulttuureiden kanssa. Rajojen ylittämisessä ja rajapinnoilla liikkumisessa haasteena on johtajuuksien välillä luoviminen, ettei toisten ”varpaille astumista” tapahtuisi. Rajapinnoilla liikkumisessa ja vastuiden sekä roolien neuvotteluissa on tiedostaa omaan roolinsa ja tehtävänkuvansa liittyvät vastuut sekä toimivaltuudet sekä toisaalta olla kiinnostunut ja ymmärtää riittävästi toisten ammattilaisten työtä. Nämä

tekijät tuovat toimijoiden työlle selkeyttä. Rajoja ei tarvitse yhteen sulauttaa vaan yhteen sovittaa, jolloin yhteistyö eri organisaatioiden kesken voi tulla kaikille toimijoille selkeämmäksi. ”Varpaille astumista” voidaan mahdollisesti ehkäistä keskinäisellä ja vastavuoroisella kunnioittamisella. (Raitakari ym. 2019, 78–79.)

9. POHDINTA

Hodges ja Howiensonin (2017) mukaan tänä päivänä kolmannen sektorin suurimpia haasteita on innovaatioiden puute. Monet kolmannen sektorin järjestöt uskovat olevansa innovatiivisempia kuin oikeastaan ovat. Johtajuudella on suuri merkitys sille, kuinka innovaatioita voidaan kehittää, tukea ja ylläpitää kolmannella sektorilla. Johtajuudella on mahdollista vaikuttaa uusien ideoiden ja konseptien syntyymiseen, joilla on suuri merkitys sosiaalialan kolmannen sektorin olemassaololle ja kehittymiselle. (Emt. 75.)

Tutkielmani mielenkiinnon kohde, TEKO -hanke, näyttää ylittäneen haasteen innovaatioiden puuttumisen suhteen. Päinvastoin, näyttäisi että TEKO -hanke on onnistunut luomaan ja myös juurruttamaan uutta yhteisöllistä kotouttamista osaksi Tampereen kaupungin ja Tampereen evankelisluterilaisen seurakunnan toimintaa. Tästä syystä näkisin TEKO -hankkeen olevan olleen verkostohankkeena onnistunut ja näkisin myös, että nimenomaan verkostomainen toimintamuoto on tuonut hankkeelle mahdollisuuksia toimintoihin, joita kukin siinä mukana ollut emo-organisaatio ei yksin olisi pystynyt luomaan. Onnistuneella johtajuudella on ollut hankkeen onnistumisessa suuri merkitys.

Vaikka kokonaisuutena TEKO -hanke onkin esimerkki onnistuneesta monitoimijaisesta verkostohankkeesta, myös sillä oli tutkielmani perusteella omat kehittymisen paikkansa. Minulle tämä paikantui verkostojen vertikaaliseen johtamiseen ja toimijoiden rajapintoihin sekä niiden ylittämiseen. Haasteeksi muodostui hyvin erilaiset emo-organisaatiot ja niiden toiminta suhteessa hankkeeseen. Rajapinnoilla toimiminen vaatii johtajilta sellaisia kohtaamisen paikkoja, joissa niistä voitaisiin aktiivisemmin neuvotella ja keskustella. Yhteisen näkemyksen luominen vaatisi kultakin emo-organisaatiolta aikaa ja työpanoksen antamista, joka saattaa olla etenkin julkisella sektorilla haasteellista.

Tutkielmani tulosten perusteella näkisin myös, että sosiaalialan verkostojen suunnitteluvaiheessa olisi hyvä huomioida se, millaisia henkilöitä ja kompetensseja

verkostohankkeisiin palkataan, toisin sanoen kykenevätkö he edistämään toimivaa verkostoa ja sen tavoitteita. Verkostoiden rakenteiden luomisessa tulisi puolestaan huomioida tarkasti eri toimijoiden roolien ja vastuiden suhde toisiinsa ja luoda verkostojen rakenteisiin valmiiksi sellaisia alustoja, joissa keskustelua voidaan käydä verkostojen horisontaalissa, mutta erityisesti vertikaalisien suhteiden välillä.

Aloittaessani tutkielmani analyysivaiheen en oikein tiennyt mihin analyysi minut johtaisi. Suurin yllätys itselleni oli analyysistä esille tullut johtajan persoonallisuuden merkitys hankkeen toiminnan ja onnistumisen kannalta. Tutkielmani tulosten mukaan näyttäisi siis siltä, että persoonallisuuden tiettyjen piirteiden, kuten rohkeuden ja avoimuuden merkitys on suurempi kuin osasin itse ajatella, ehkä jopa suurempi kuin johtajan substanssiosaamisen. Tietotaito ei siis näyttäisi riittävän, mikäli sen esilletuominen verkostoissa persoonan kautta ei syystä tai toisesta toimi. On mielestäni pohtimisen paikka, onko persoonallisuuden piirteiden painottaminen asiantuntemuksen ja muun osaamisen sijasta eettisesti oikein ja kuinka suurelta osin johtajan persoona vaikuttaa hankkeiden onnistumiseen.

Toisaalta tutkielmani tulosten mukaan myös ammatillinen osaaminen on merkittävä tekijä hankkeen onnistumisen kannalta, eikä tietynlaisilla persoonan piirteillä voida tätä paikata. Sosiaalialan hanketyön kannalta johtajien osaamisen painottuminen on merkittävä tekijä hankkeen onnistumisen kannalta. Tutkielmani perusteella sosiaalialan hankkeen verkostojohtajaksi ajautuminen ei välttämättä toimi verkoston onnistumisen kannalta. Monitoimijaisuus ja moniammatillisuus on nähdäkseni sosiaalityön ja sen johtamisen kontekstissa kehittämisen kohde. Johtamisen kehittämisen haasteena on sosiaalialan ja sosiaalityön, julkisen ja kolmannen sektorin omien erityislaatuisten huomioinen. Suora verkostojohtamisen käytäntöjen kopioiminen esimerkiksi yritysmaailmasta ei siten välttämättä toimi.

Tutkielmani tulokset herättivät minussa kysymyksiä, joihin tämä tutkielma ei voinut omien rajoitteidensa sekä tutkimuskysymyksen asettelun johdosta vastata. Oma tutkielmani ei vastannut kysymykseen siitä, kuinka erilaiset sosiaalialan organisaatiot, julkisen ja kolmannen sektorin verkostoyhteistyötä voitaisiin jatkossa edistää ja tukea huomioon ottaen organisaatioiden erilaiset perustehtävät sekä toimintakulttuurit.

Hanketyön vertikaalista alhaalta ylös tai ylhäältä alas tapahtuvaa vuorovaikutuksellisuutta ja sen haasteita olisi niin ikään tärkeä tutkia sosiaalialan verkostomaisen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta.

Tämä pro gradu -tutkielman prosessi oli itselleni monipolvinen oppimiskokemus. Aloittaessani pro gradu -seminaarin, en arvannut sen sekä tutkielmantekoprosessin päätyvän lopulta valmiiseen työhön nimenomaan johtajuudesta ja verkostoista. Aihealue on ollut minulle kokonaisuudessaan aivan uusi, jonka vuoksi koen oppineeni paljon uutta tutkielmaprosessin aikana. Tämä työ on ensimmäinen pitkä kirjallinen tuotos sekä ensimmäinen pro graduni. Oman työskentelyn aikataulun johdosta työstä ei tullut aivan niin viimeistelty kuin olisin toivonut. Esimerkiksi teoriaosuudessa olisi ollut näkökulmia esille tuotavaksi enemmän, mutta aikani loppui kesken. Samoin analyysini olisi voinut olla tarkempi ja syvällisempi, nyt se osittain vain raapisi aiheiden pintaa. Koin gradun tekemisen aluksi valtavan haasteelliseksi ja melkein ylitsepääsemättömäksi, mutta matkan varrella prosessi muuttui pienin askelin aina hieman helpommaksi ja helpommaksi ja voin nyt lopulta kuitenkin luopua sen teosta hyvillä mielin.

LÄHTEET

Agranoff, Robert & McGuire, Michael (2001) Big Questions in network management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*. Vol. 11/no.3. s. 295-326.

Eriksson, Kai (2015) Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa Eriksson, Kai (toim.) *Verkostot yhteiskuntatieteissä*. Helsinki: Gaudeamus.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Heimonen, Päivi (2019) *Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hodges, Julie & Howieson, Brian (2014) *Public and Third Sector Leadership: Experience speaks*. Bingley: Emerald Croup Publishing Limited.

Hodges, Julie & Howieson, Brian (2017) The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal* 35(1), 69 – 77.

Huxham, Chris & Vangen, Siv (2013) *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.

Järvensivu, Timo (2017) Verkostotyön perusta. Kirjoitus nommoC seugolaiD sivuston blogissa. 27.2.2017. <https://www.seugolaid.fi/verkostojohtaminen/verkostotyon-perusta/>. Viitattu 25.10.2019.

Järvensivu, Timo (2019) *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.

Kostiainen, Tuula & Metteri, Anna (2018) Yhteisösosiaalityön mallinnus TEKO – Tehostetun kotoutumisen hankkeessa. Teoksessa Ranta, Johanna & Räsänen Jenni-mari & Guther, Kirsi (toim.) *Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityön kodit ja kodit sosiaalityössä*. Talentia ry ja Sosiaalityön tutkimuksen seura. <https://talentia.e-julkaisu.com/2018/tutkivasosiaalityo/docs/tutkivasosiaalityo2018.pdf>. Viitattu 20.9.2019

Koppejan, Jaan & Klijn, Eri-Hans (2004) *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. London; New York: Routledge.

Kuula, Arja (2011) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Kirjassa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko ja Jokinen Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Linnamaa, Reija & Sotarauta, Markus (2000) Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ockenden, Nick & Hutin, Mark (2008) Volunteering to lead: a study of leadership in small, volunteer-led groups. Institute for Volunteering Research.
<https://www.bl.uk/britishlibrary/~/media/bl/global/social-welfare/pdfs/non-secure/v/o/l/volunteering-to-lead-study-of-leadership-volunteer-led-groups.pdf>. Viitattu 20.10.2019.

Niiranen, Vuokko (2017) Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari ja Lammintakanen, Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Payne, Malcom (1995) Social Work and Community Care. New York: Palgrave.

Puustinen, Aliisa (2017) Voiko verkostoja johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen yhteenkietoutuneesta luonteesta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Raitakari, Suvi & Räsänen, Jenni-Mari & Kostiainen, Tuula & Juhila, Kirsi (2019) Integroiva työtapo muotoutuvassa perhekeskuksessa. Kriittisten tekijöiden tarkastelua. Tampere: Tampereen yliopisto.

Roivainen, Irene Kansalaiskeskeinen sosiaalityö ja yhteisöt (1998). Teoksessa Roivainen, Irene & Nylynd, Marianne & Korkiamäki, Riikka & Raitakari, Suvi (toim.) Yhteisöt ja Sosiaalityö – kansalaisen vai asiakkaan asialla? Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Roivainen Irene & Kostiainen Tuula & Metteri Anna (2019) Yhteisösosiaalityötä muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoksessa Anneli Pohjola, Tarja Kemppainen, Asta Niskala & Nina Peronius (toim.) Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Tampere: Vastapaino.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni (2017) Laadullinen tutkimus ja Sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Seitamaa-Hakkarainen, Piritta (2019) Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. www.metodix.fi. Viitattu 2.4.2019.

Silvia, Chris & McGuire, Michael (2010) Leading public sector networks: An Empirical examination of integrative leadership behaviors. The Leadership Quarterly 21, 264–277.

Tampereen ev.lut seurakunnat (2019) TEKO -hanke.
<https://tampereenseurakunnat.fi/sivustot/teko-hanke>. Viitattu 25.3.2019.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtioneuvoston kanslia (2019) Verkostojohtamisen opas. Helsinki: Valtionneuvoston kanslian julkaisuja 2019:2.

Vilka, Hanna & Saarela, Maria & Eskola, Jari (2018) Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Zitting, Joanna & Joensuu, Minna & Puustinen & Alisa (2018) Kunnat ja verkostot – himmeleitä, hirveitä ja hässäkkää. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (toim.) Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopio: Publications of The University of Eastern Finland.

TEEMA 4. LUOTTAMUS JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

Tutkielmani yhtenä pääteemoista on verkoston toimijoiden välinen luottamus sekä luottamuksen merkitys johtajuuden näkökulmasta. Pyydän keskustelua ajatuksistasi verkoston luottamuksesta, luottamuksen merkityksestä ja luottamuksen rakentamisesta erityisesti johtamisen näkökulmasta.

LIITE 2.

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Haastattelu koskee pro gradu -tutkimusta, jossa käsitellään ja tutkitaan verkostojohtamista TEKÖ -hankkeessa. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on selvittää sosiaalialan monialaisen ja sektorien rajat ylittävän verkosto-organisaation johtamista, johtamisen haasteita ja hyviä käytänteitä. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla verkosto-organisaatioissa toimivia henkilöitä.

Haastattelut nauhoitetaan. Haastatteluista saadut nauhoitukset ja muu materiaali tallennetaan anonymisoituna yhteiskuntatieteelliseen tietoaarkistoon. Tutkimuksen ja sen tulosten esittelyssä ei mainita eikä muuten tuoda esille haastateltavien henkilöllisyyttä tai tunnistettavuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen tekijä noudattaa salassapitosäännöksiä suhteessa kaikkeen saatuun aineistoon.

Allekirjoittamalla tämän suostumuslomakkeen suostun haastateltavaksi tutkimukseen.

Päiväys ____ / ____ / 2019

Allekirjoitus

Nimenselvennös

LIITE 3.

TEEMAHAASTATTELURUNKO omilla tarkentavilla kysymyksillä

TEEMA 1. JOHTAMISEN HAASTEET JA ONNISTUMISET TEKO-HANKKEESSA

- Mitkä ovat hankkeen johtamisen hyvät käytännöt ja onnistumiset?
- Mitkä ovat hankkeen johtamisen epäonnistumiset?
- Johtamisen haasteet TEKO-hankkeessa? Miksi juuri nämä asiat?
- Muuta aiheesta mieleesi tulevaa

TEEMA 2. VUOROVAIKUTUS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tutkimukseni näkökulmasta verkosto-organisaatioiden eri toimijoiden välinen vuorovaikutus on merkityksellistä verkoston toiminnan ja toiminnan johtamisen näkökulmasta. Tämän vuoksi paneudun yhtenä tutkimuksen teemoista TEKO-hankeen vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen hankkeen toiminnan kannalta. Pyydän vastauksia vuorovaikutuksesta erityisesti omasta roolista katsottuna.

- Kuvaile toimijoiden välistä vuorovaikutusta TEKO-hankkeessa?
- Millainen merkitys on mielestäsi toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella hankkeen toiminnan sekä oman työsi ja toimintasi kannalta?
- Miten toimijoiden sisäistä sekä toimijoiden välistä vuorovaikutusta johdetaan?
- Kuinka vuorovaikutusta voidaan edistää johtamisen näkökulmasta?
- Kuka muu kuin nimetty johtaja edistää vuorovaikutusta tai kenen pitäisi sitä edistää?
- Mitkä ovat hankkeen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen haasteet? Kuinka vuorovaikutusta voidaan parantaa?
- Mikä on johtajien merkitys vuorovaikutuksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä?
- Muuta aiheesta mieleen tulevaa?

TEEMA 3. VALLAN JA VASTUUN JAKAUTUMINEN

Tutkimukseni näkökulman ja hypoteesin mukaan verkostoissa voi olla monia eri johtajia, eikä johtajuus näyttäydy välttämättä perinteisessä vertikaalisessa, hierarkisessa mielessä. Myöskin vallan ja vastuiden jakautuminen verkostoissa voi olla tutkimusasetelmani hypoteesin mukaan jakautunutta ja moninaista. Pyydän vastauksia tähän teemaan siksi omasta näkökulmastasi käsin:

- kuinka valta ja vastuun kysymykset näyttäytyvät sinun työssäsi ja sinun roolistasi katsottuna?
- Onko TEKO-hankkeen johtajilla ja muilla avainhenkilöillä hierarkiaa? Miten se näyttäytyy?
- Kuinka valta ja päätöksentekovalta jakautuvat TEKO-hankkeessa toimijoiden kesken?
- Kuinka valta ja päätöksentekovalta jakautuvat toimijoiden sisällä?
- TEKO-hankkeen verkoston johtajat ja johtajien tehtäväalueet
 - kuka verkostoa mielestäsi johtaa?
 - keillä on mielestäsi eniten valtaa verkostossa? kuinka se näyttäytyy?
- Kuinka organisaation vastuukuusymykset näyttäytyvät? Kenellä on vastuu hankkeesta?
- Päätöksenteko johtamisen näkökulmasta? Kenellä on valta päättää, kuinka päätöksenteko tapahtuu?
- Onko päätöksenteossa ja vastuun jakautumisessa haasteita? Millaisia?
- Muuta aiheesta mieleesi tulevaa?

TEEMA 4. LUOTTAMUS JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA