

ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN

Haasteet ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikössä

SANNA VAITTINEN
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2016

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

SANNA, VAITTINEN: Onnistuneen yhteistyön johtaminen –Haasteet ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikössä.

Pro gradu -tutkielma, 105 s., 9 liites.

Sosiaalityö

Ohjaaja: Kirsi Günther

Huhtikuu 2016

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla Tampereen yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti.

Tutkielman aiheena on yhteistyö ja sen johtaminen. Sosiaali- ja terveystyön asiakkaiden ongelmien käsittely vaatii ammattilaisten yhteistyötä. Yhteistyön määrittelyiden keskiössä ovat yhteinen tavoite, yhteinen vastuu ja toimijoiden vuorovaikutus. Yhteistyö ei ole ongelmatonta ja yksi keskeisimmistä tekijöistä onnistuneen yhteistyön taustalla on johtaminen. Johtamisen kehittäminen vaatii tietoa onnistuneen yhteistyön edellytyksistä ja niiden johtamisesta. Tutkielman toteuttamisen taustalla ovat henkilökohtainen kiinnostus ja se, ettei vastaavaa tutkimusta ole aiemmin tehty.

Tavoitteena on antaa näkökulmia siihen, kuinka johtamisella voidaan tukea onnistuneen yhteistyön toteutumista moniammatillisessa organisaatiossa. Tutkimus toteutettiin Tampereen kaupungin Terveystyön ja toimintakyvyn edistämisen sekä Ikäihmisten palveluiden yhteisessä asiakasohjausyksikössä. Tutkielman tavoitteena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen: 1. Kuinka ne onnistuneen yhteistyön edellytykset, joihin voidaan vaikuttaa johtamalla, toteutuvat tutkittavassa organisaatiossa? 2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yhteistyön johtamiseen liittyy?

Tutkielma on laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluina ryhmähaastatteluissa, joihin osallistuivat asiakasohjausyksikön 39 työntekijää yhdeksässä eri ryhmässä. Aineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Analyysin tukena toimi erityisesti Susan Kogler Hillin tiimien johtamismalli, mutta myös muut yhteistyön johtamisen ja yhteistyön teorit.

Kokemukset onnistuneen yhteistyön edellytysten toteutumisesta vaihtelevat työntekijöiden kesken. Johtamisella on jo rakennettu mahdollisuuksia yhteistyölle. Haasteet kuitenkin korostuvat aineistossa. Haasteet liittyvät tasaisesti kaikkiin kolmeen yhteistyön johtamisen osa-alueeseen: tehtävään, ihmissuhteisiin ja instituutioon. Tutkielman johtopäätös on, että onnistuneen yhteistyön johtamisen tulisi alkaa yhteistyölle asetettujen odotusten määrittelystä. Seuraavaksi johtajan tulisi huolehtia, että työntekijät pystyvät vastaamaan näihin odotuksiin. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksien rakentamista ja esteiden poistamista. Merkittävää on, että yhteistyö synnyttää yhteistyötä ja siksi yhteistyön kehittämistäkin tulisi tehdä yhteistyössä. Johtajan tehtävä on huolehtia, että kaikki innostuvat yhteistyöstä ja osallistuvat sen kehittämiseen.

Avainsanat: yhteistyö, johtaminen, sosiaalityö

University of Tampere
School of Social Sciences and Humanities

SANNA VAITTINEN: Leading successful cooperation – Opportunities and challenges in social and health care organization

Master's Thesis, 105 pages, 9 appendix pages

Social Work

Supervisor: Kirsi Günther

April 2016

This Master's Thesis has been verified with Turnitin OriginalityCheck programme according to Tampere University quality systems.

This Master's Thesis focuses on cooperation and team leadership. Customers' problems in social and health care are complex. Services are fragmented. Therefore key to a good customer service is cooperation. Successful cooperation has many advantages, but it does not happen by itself. Leadership is the most important factor in successful cooperation. Leadership cannot be developed without knowing the requirements for successful cooperation and its leadership. Personal interest and lack of a similar study were the drivers behind this thesis.

The purpose of this thesis is to offer information and perspectives for those who lead cooperation. This qualitative study was carried out in Tampere city organization, the target organization being Customer Guidance Department for Services Promoting Health and Functional Ability as well as Senior Citizen's Services. This thesis aims to answer two research questions: 1. How requirements for successful cooperation come true in the researched organization? 2. What are the challenges and opportunities for leadership?

This is a qualitative research. It was carried out in nine group discussions. Content analysis was used when reviewing the discussion material. Team leadership model by Susan Kogler Hill together with other team leadership and cooperation theories acted as a support for analysis.

The results of this study reveal that there is a lot of variety in the experiences of how requirements for successful cooperation actualize. Leaders have succeeded in building opportunities for cooperation. However challenges in cooperation overrun opportunities. Challenges fall into all leadership areas: task, relations and institution. The study concludes when leading cooperation the first step should be to define expectations for cooperation. Secondly leader should make sure that it is possible to meet the requirements. This means building opportunities and removing barriers. The third step is to make sure that everybody joins in building better cooperation. Cooperation can be developed only in cooperation.

Keywords: cooperation, leadership, social work

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSTYÖSSÄ..... | 4 |
| 2.1 Yhteistyön tarve sosiaali- ja terveystyössä..... | 4 |
| 2.2 Mitä yhteistyö on? - Yhteistyön määrittely | 6 |
| 2.3 Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet ja haasteellisuus sosiaali- ja terveystyössä..... | 8 |
| 3 YHTEISTYÖN JOHTAMINEN..... | 13 |
| 3.1 Johtaminen sosiaali- ja terveystyössä..... | 13 |
| 3.2 Onnistunut yhteistyö - Mitä se on ja mistä se syntyy? | 16 |
| 3.3 Yhteistyön johtaminen | 20 |
| 3.3.1 Tehtävän johtaminen yhteistyössä..... | 22 |
| 3.3.2 Ihmissuhteiden johtaminen yhteistyössä | 24 |
| 3.3.3 Yhteistyön johtaminen instituutiossa..... | 27 |
| 4 TUTKIMUSASETELMA..... | 30 |
| 4.1 Tutkimuskohteena sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikkö..... | 31 |
| 4.2 Tutkimuskysymykset..... | 37 |
| 4.3 Aineiston hankkiminen..... | 37 |
| 4.4 Aineiston analyysi | 40 |

| | |
|---|----|
| 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 43 |
| 5.1 Tehtävään liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen..... | 43 |
| 5.1.1 Tavoite | 43 |
| 5.1.2 Roolit ja vastuut..... | 47 |
| 5.1.3 Yhteistyön toimintatavat..... | 49 |
| 5.2 Ihmissuhteisiin liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen | 53 |
| 5.2.1 Yhteistyön ilmapiiri | 53 |
| 5.2.2 Tuttuus | 56 |
| 5.2.3 Luottamus | 57 |
| 5.2.4 Vuorovaikutus..... | 59 |
| 5.3 Instituutioon liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen | 60 |
| 5.3.1 Fyysinen ympäristö..... | 61 |
| 5.3.2 Resurssit..... | 61 |
| 5.3.3 Esimiestason ja johdon yhteistyö..... | 63 |
| 5.3.4 Rakenteelliset tekijät..... | 64 |
| 5.3.5 Tiedonkulku | 66 |
| 5.4 Yhteenveto tuloksista | 68 |
| | |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 77 |
| | |
| 7 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS | 84 |
| | |
| LÄHTEET..... | 88 |
| | |
| LIITTEET | 97 |
| Liite 1. Tutkittavien koulutukset ja nimikkeet | 97 |
| Liite 2. Haastattelun teemarunko..... | 98 |

KUVIOT JA TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Yhteistyön johtaminen | 22 |
| Kuvio 2. Asiakasohtausyksikön organisaatio | 33 |
| Kuvio 3. Onnistuneen yhteistyön johtaminen | 78 |
| | |
| Taulukko 1. Onnistuneen yhteistyön ulottuvuudet ja edellytykset | 19 |
| Taulukko 2. Analyysirunko | 42 |
| Taulukko 3. Yhteistyön johtamisen haasteet | 74 |
| Taulukko 4. Yhteistyön johtamisen mahdollisuudet | 76 |

1 JOHDANTO

Suomen taloudellinen tilanne on haastava. Työttömiä työnhakijoita oli Työ- ja elinkeinoministeriön (2016) mukaan helmikuussa 361.000. Kunnat ovat taloudellisesti ahtaalla ja säästöpainet ovat kovat. Tämä on yksi syy siihen, että sosiaali- ja terveydenhuolto on oltavaan valtakunnan tasolla uudistamassa rakenteellisesti ja sisällöllisesti. Uudistuksessa sosiaali- ja terveydenhuolto pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena. (Haverinen ym. 2014, 9.) Käytännössä se tarkoittaa toimien integrointia ja yhteistyötä niiden välillä. Sosiaali- ja terveydenhuollon integrointi tarkoittaa myös uudenlaisia hallinnon, johtamisen ja palveluiden tuottamisen tapoja (Haverinen ym. 2014, 11). Yhteistyön johtaminen tulee olemaan tärkeä osa palvelujen integroinnin onnistumista.

Sosiaalihuolto on yhteiskunnallinen tehtävä ja sen toteutus on kuntien vastuulla (Haverinen ym 2014, 12). Tampereen kaupungissa tehdään jo nyt isoja rakenteellisia muutoksia toiminnan integroimiseksi. Kaupungin uuden toimintamallin olisi tarkoitus olla toiminnassa kesäkuussa 2017. Siinä sosiaali- ja terveystyö asettuu yhteiseen Hyvinvoinnin palvelualueeseen ja sitä johdetaan poliittisesti yhteisessä Hyvinvointilautakunnassa. (Tampereen kaupunki 2016b.) Yhdessä tekeminen korostuu myös Tampereen kaupungin strategiassa (Tampereen kaupunkistrategia 2025). Onnistunut yhteistyö vaatii siihen keskittyvää johtamista. Tampereen nykyisen mallin arvioinnissa esimiestyö ja johtaminen nousivat yhdeksi kehityskohteeksi (Rannisto 2015, 64). Tarve johtamisen kehittämistä tukevalle tiedolle tuntuukin ilmeiseltä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamiseen liittyy huoli sosiaalityön jäämisestä terveydenhuollon varjoon ja kehittämisen tapahtumisesta terveyden ja talouden ehdoilla (Haverinen ym. 2014, 11). Jatkossakin on ihmisiä, jotka tarvitsevat tukea vaikeissa elämäntilanteissa ja joiden tarpeisiin pitää reagoida kuunnellen ja ammattitaidolla. Tarve sosiaalityölle ei siis ole katoamassa, vaan - jos mahdollista - entisestään vahvistumassa taloudellisesti haastavassa tilanteessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että sosiaalityö tuottaa tietoa uuden integroidun sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden johtamiseen ja tekee siten oman äänensä kuuluvaksi.

Tutkielmani pyrkii tuottamaan tietoa yhteistyön johtamisen kehittämiseksi. "No man is an island" - tuo tunnettu lainaus John Donnen kirjasta *Devotions Upon Emergent Occasions* kuvaa tutkielmani aihetta. Kukaan ei pysty tekemään työtään yksin. Tarvitsemme muita ja me voimme olla avuksi muille. Sosiaali- ja terveystyö pitää sisällään ajatuksen yhteistyöstä - ja moniammatillisuudesta. Moniammatillisen yhteistyön tarkoitus on tuoda yhteen taitoja, jakaa tietoa, saavuttaa jatkuva

huolenpito, varmistaa vastuullisuus sekä koordinoida resurssien suunnittelu ja jakaminen (Payne 2000, 41). Erilaista osaamista, tietoa ja kokemuksia oikein yhdistämällä ja hyväksikäyttämällä on mahdollista saada monella tapaa parempia ratkaisuja. Ihmiset on mahdollista saada tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen rakentamalla yhteishenkeä. Yhdessä tekeminen on hausempaa. (Katzenbach & Smith 1993, 30-31.)

Yhteistyötä tulee johtaa, muuten lopputuloksena on kaaos. Tehokkaat johtamisen prosessit ovat joidenkin tutkijoiden mukaan kriittisin tekijä organisationaalisten tiimien johtamisessa ja tehon johtaminen nähdään usein ensisijaisena syynä yhteistyön epäonnistumiseen (Kogler Hill 2007, 209). Johtaja on yhteistyössä siis ikään kuin kuskin paikalla vaikuttamassa sen tehokkuuteen. Johtajien tavoitteena on kehittää tiimejään yhteistyökykyisiksi, tehokkaiksi ja huippusuorituksiin kykeneviksi. Yhteistyöhön osallistuu ihmisiä, joilla on erilaisia kokemus- ja koulutustaustoja sekä asenteita ja uskomuksia. Ymmärrys siitä, kuinka tiimit kehittyvät ja toimivat, auttaa johtajia työssään. (Atwater & Bass 1994, 48.) Tutkielmani pohtii onnistuneen yhteistyön edellytyksiä ja pyrkii antamaan näkökulmia sen johtamiselle. Tutkielmani taustalla vaikuttavat johtamisen teoriat. Enemmän psykologian, sosiaalipsykologian tai käyttäytymistieteiden alueelle kuuluvat teoriat kuten persoonallisuusteoriat, ryhmädynamiikka, ryhmäytyminen, ryhmäpäättöksenteko ja sosiaalistuminen rajautuvat tutkimukseni ulkopuolelle.

Olen kiinnostunut johtamisesta. Olen nähnyt käytännössä, kuinka hyvällä johtamisella saadaan yksilöt kukoistamaan, toimimaan yhdessä huipputuloksia synnyttäen ja siten viihtymään työssään. Näen johtamisen työkaluna, funktiona ja välineenä, jolla instituutiot saadaan tuottamaan haluamiansa tuloksia (Drucker 1999, 55). Sosiaalityön näkökulmasta johtaminen tuntuu helposti vaikealta ja vieraalta asialta. Se tarkoittaaakin useille liikkeenjohtoa, vaikka johtamisteorioiden ensimmäiset käytännön sovellukset koskivat yleishyödyllisiä yhteisöjä ja valtion virastoja (Drucker 1999, 16). Johtaminen ei olekaan sosiaalityön tutkielmien suosituin aihe. Omasta kauppatieteellisestä taustastani johtuen en vierasta johtamista aiheena. Päinvastoin koen, että minun on hyödynnettävä tutkielmassani omaa osaamisprofiiliniä ja tuottaa sen mukaisesti tietoa sosiaalityölle.

Tutkielmani kohteena on Tampereen kaupungin tilaajayksikössä toimiva Terveyttä ja toimintakykyä edistävien palveluiden sekä Ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitämisen asiakasohjausyksikkö. Asiakasohjausyksikön tehtävänä on rakentaa asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava palvelusuunnitelma ja suunnitella palvelukokonaisuus sosiaali- ja terveystyön palveluista, ohjata asiakas näiden palveluiden piiriin sekä tehdä mahdolliset palvelusopimukset ja niihin liittyvät

päätökset. Asiakasohjausyksikkö palvelee mm. ikäihmisiä, vammaisia, kehitysvammaisia sekä päihde- ja mielenterveysasiakkaita. Aineiston olen kerännyt ryhmähaastatteluina haastatteleamalla ne organisaation työntekijät, jotka osallistuvat asiakasohjauksen ydinprosessiin. Nämä työntekijät edustavat erilaisia koulutustaustoja, nimikkeitä, osastoja ja toimenkuvia. Tutkimusaihe on noussut esiin tutkittavan organisaation yhteistyön haasteista ja halusta kehittää sitä. Yhteistyöllä tavoitellaan tutkittavassa organisaatiossa parempaa asiakaspalvelua sekä resurssien tehokkaampaa käyttöä.

Tutkielmani etenee siten, että luvussa kaksi kuvaan yhteistyön tarvetta sosiaali- ja terveystyössä. Lisäksi määrittelen, mitä yhteistyöllä tarkoitan ja avaan näkemyksiäni sen haasteista ja mahdollisuuksista sosiaali- ja terveystyössä. Luvussa kolme määrittelen johtamista ja onnistunutta yhteistyötä sekä yhteistyön johtamista. Luvussa neljä kuvaan tutkimusasetelman ja luvussa viisi avaan tutkielmani tulokset yhteistyön edellytysten toteutumisesta ja siten yhteistyön johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Luku kuusi sisältää johtopäätökset onnistuneen yhteistyön johtamisesta. Luku seitsemän päättää tutkielmani eettisten kysymysten ja luotettavuuden pohdinnalla.

2 YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSTYÖSSÄ

Sosiaalityön tehtävänä yhteiskunnassamme voidaan nähdä hyvinvoinnin tukeminen. (Haverinen ym. 2014, 12). Sen avulla pyritään tukemaan ja auttamaan kaikkein heikko-osaisimpia. Usein asiakkaiden ongelmat ovat moninaisia, eivätkä rajoitu vain yhdelle palvelualueelle. Koska asiakkaat pyritään kohtaamaan asiakaslähtöisesti ja tarjoamaan heille palveluja ja apua kokonaisvaltaisesti, on yhteistyö eri ammattilaisten, organisaatioiden ja toimijoiden välillä olennaisessa osassa sosiaali- ja terveystyössä. Kuitenkin Haverinen ym. (2014, 10) toteavat, että useiden tutkijoiden mukaan sosiaalihuollon asiakkaat eivät saa tarvitsemiaan palveluita, vaan kokevat huonoa kohtelua ja putoavat järjestelmien väliin. Järjestelmien väliin putoaminen on mahdollista välttää yhteistyöllä. Kyösti Raunio (2000, 37-38) mukaan sosiaalityön kehittämisen haasteet kohdistuvatkin mm. moniammatillisen ja monisektorisen yhteistyön kehittämiseen. Tämän vuoksi on tärkeää tietää, mistä onnistunut yhteistyö syntyy. Nikanderin (2003, 279) mukaan moniammatillisen yhteistyön toimivuudesta ja toimimattomuudesta on vain vähän tietoa sosiaalialalla. Tavoitteenani on tuottaa tätä tietoa johtamisen näkökulmasta.

2.1 Yhteistyön tarve sosiaali- ja terveystyössä¹

Sosiaali- ja terveystyön tavoitteena on lisätä väestön hyvinvointia ja sosiaalista osallisuutta sekä terveyttä ja toimintakykyä (STM 2016). Sen voisi sanoa olevan kokonaisvaltaista hyvinvointityötä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2016) mukaan sosiaalihuollolla tarkoitetaan sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön toteuttamia yksilön, perheen ja yhteisön toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, turvallisuutta ja osallisuutta edistäviä ja ylläpitäviä toimia, sosiaalipalveluja sekä niihin sisältyviä tukipalveluja. Sosiaalityö voidaan nähdä yhteiskunnallisena tai asiakastasoisena toimintana (Raunio 2000, 11). Tutkielmani tarkastelee sosiaali- ja terveystyötä asiakastasolla. Raunio (2000, 12) määrittelee sosiaalityön osana ammatillista toimintaa, joka viime kädessä vastaa ihmisten selviytymisestä, toimeentulosta ja toimintakyvystä. Sosiaalityön juuret ovat yhteiskuntatieteissä ja siksi siinä painottuu asiakkaan sosiaalinen asema ja hyvinvointi. Terveystyön tavoitteena taas on ministeriön mukaan edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä ja sosiaalista turvallisuutta sekä kaventaa terveyseroja (STM 2016). Terveystyön taustalla on

¹ Sosiaali- ja terveyspalveluiden erottaminen toisistaan vanhus-, päihde- ja mielenterveyspalvelujen kohdalla ei ole yksiselitteistä. Niitä onkin parempi tarkastella sosiaali- ja terveystyön yhteisenä alueena. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 24.)

terveystieteiden lisäksi lääketiede. Sen keskiössä on asiakkaan terveys sekä sen vaikutus hyvinvointiin. Kunnilla on vastuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä alueillaan. Sosiaali- ja terveysministeriö pitää tärkeänä, että sosiaali- ja terveystalvet järjestetään ja palveluja kehitetään kokonaisuutena. STM korostaa myös ennaltaehkäisyä ja asiakkaan aseman painottamista kehitystyössä. (STM 2016.)

Asiakaslähtöistä, kokonaisvaltainen ajattelu tulee esille paitsi lainsäädännössä (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 ja Terveystalvetolaki 1326/2010) myös sosiaalialan ammattieettisissä periaatteissa (Talentia 2013). Lainsäädäntö suorastaan velvoittaa yhteistyöhön. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) 15. § määrittelee, että sosiaalityön palvelut on sovitettava yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa. Saman lain (1301/2014) kolmas § velvoittaa sisällyttämään asiakassuunnitelmaan tiedot eri tahojen yhteistyöstä. Yhteistyön tärkeys kulminoituu sosiaalihuoltolain (1301/2014) 41. §, missä velvoitetaan muodostamaan yhteistyössä asiakkaalle hänen tarpeisiinsa vastaava palvelukokonaisuus. Lisäksi terveystalvetolain (1326/2010) 32. § velvoittaa yhteistyöhön potilaan asianmukaisen hoitamisen varmistamiseksi ja potilaan tarpeiden mukaisesti. Talentian (2013) sosiaalialan eettisissä periaatteissa puhutaan asiakkaan oikeudesta tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti sekä sosiaalialan ammattilaisen vastuusta edistää moniammatillista yhteistyötä asiakkaan tarpeellisten palveluiden aikaansaamiseksi ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi.

Sosiaali- ja terveystalvetön kokonaisuuden merkitys asiakkaan hyvinvoinnille on siis ymmärretty ja sen toteuttamista ajetaan ja tuetaan valtion tasolta. Vastuu toteuttamisesta ja siten asiakkaan hyvinvoinnista on kunnilla. Asiakkaiden haasteet ulottuvat monesti useiden eri palvelujen alueelle. Tämän vuoksi Erik Arnkil (1991, 23) puhuukin mielummin moniasiakkuudesta kuin moniongelmaisuudesta, koska ongelmaisuus ei liity ainoastaan asiakkaaseen vaan myös palvelujärjestelmään. Asiakkaan näkökulmasta hänen tilanteensa ja ongelmansa tulisi kohdata kokonaisvaltaisesti organisaatio- ja palvelurajoista huolimatta. Kuitenkin muuttuvan toimintaympäristön paineessa sekä tehokkaamman ja laadukkaamman toiminnan takaamiseksi palvelujärjestelmä - eli organisaatiot, niiden alayksiköt ja henkilöstö - ovat eriytyneet ja erikoistuneet (Sinkkonen ym. 2015, 107). Tämä on synnyttänyt luonnollisesti kuntatasolla tarpeen toiminnan integroinnille ja yhteistyölle. Monissa kunnissa sosiaali- ja terveystalvetön toimintoja onkin yhdistetty esimerkiksi ikäkausi- tai elämäntalvetimallien mukaisesti niiden toiminnan ohjaamisen helpottamiseksi (Möttönen & Kettunen 2014, 112-113).

Toimintojen yhdistämisistä huolimatta palveluiden toteuttamisessa ja käytännön työssä ammattien, organisaatioiden ja osastojen² väliset rajat näkyvät edelleen. Asiakkaiden monimutkaisissa ongelmissa yhdistyvät taloudelliset, somaattiset, psyykkiset ja sosiaaliset ongelmat. Niitä ratkovat eri alojen ja eri organisaatioita edustavat ammattilaiset ovat väistämättä riippuvaisia toisistaan. (Isoherranen 2012, 30.) Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveystyössä tarkoittaaakin työskentelyä organisaatioiden rajojen yli niin, että asiakas saa parhaan mahdollisen avun ja tuen (Sorsa 2002, 68). Raunio (2000, 15) jäsentää sosiaalityön tehtävää asiakkaan ja erilaisten järjestelmien välisen vuorovaikutuksen välittäjäksi. Ammattilaisten on pohdittava yhdessä, mikä on asiakkaan ongelma ja missä kaikkialla sitä pitäisi hoitaa. Jo siis pelkkä diagnoosin tekeminen vaatii yhteistyötä. Sen jälkeen työnjako ja palveluiden järjestäminen asiakkaalle ovat yhteistyön kohteena. Asiakkaan tilannetta ei tule erikoistuneessa palvelujärjestelmässä katsottua kokonaisvaltaisesti ilman yhteistyötä. Eri sektoreiden viranomaiset saattavat pahimmassa tapauksessa toisistaan tietämättä tehdä toisen työtä haittaavia ratkaisuja ja palveluissa saattaa olla päällekkäisyyttä. Sen lisäksi, että asiakas ei saa parasta mahdollista palvelua, julkisia resursseja tuhlaataan. (Arnkil 1991, 23.)

Tarve yhteistyölle sosiaali- ja terveystyössä lähtee asiakkaan tarpeista, jotka usein ulottuvat useamman eri palvelun alueelle. Yhteistyön tarvetta lisää sektoroitunut palvelujärjestelmä, jolloin kaikkien asiakkaiden tilanteita ei saada ratkaistua yhden toimijan ja palvelun toimesta. Yhteistyö alkaa ongelman yhteisestä määrittelystä ja jatkuu auttamisen integroimisena. Yhdessä tekemisen ajatusta tuetaan valtion tasolla ja sen toteutuksesta vastataan kunnissa.

2.2 Mitä yhteistyö on? - Yhteistyön määrittely

Yhteistyötä on mahdollista katsoa eri näkökulmista. Leena Paukkunen (2003, 24-25) on koontanut koko joukon määritelmiä ja yhteenvetona todennut, että määrittelyiden keskiössä ovat yhteinen tavoite ja toimijoiden vuorovaikutus. Yhteistyölle on lisäksi ominaista yhteinen vastuu toiminnasta. Yhteistyö kääntyy englanninkielisessä kirjallisuudessa useaksi eri termiksi: *coordination*, *collaboration*, *cooperation*, *teamwork*, *partnership*. Nämä kaikki kuvaavat yhteistyötä hiukan eri tavalla. *Coordination* viittaa eri toimintojen tai toimijoiden tavoitteiden koordinointiin paremman yhteistyön toivossa. Jokaisella on oma paikkansa yhteistyössä ja jokainen osallistuu siihen roolinsa mukaisesti. *Collaboration* taas on yhteistyötä koordinoinnin parantamiseksi, yhdessä toimimista tai

² Divisioonamainen, yhteistä tarkoitusta toteuttava ja siitä yhteisessä vastuussa oleva organisaatio muodostuu erikoistuneista osastoista (Jones 2004, 99).

työskentelyä. *Cooperation* on voimien yhdistämistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. *Teamwork* on asiakkaan tai asiakasryhmän parissa tapahtuvaa normaalia yhdessä tekemistä. *Partnership* taas nähdään pitkäaikaisena sopimuksena yhteistyön koordinoinnista ja toteuttamisesta. (Engeström 1993, 128-129; Øvretveit 1994, 19; Payne 2000, 27.)

Monissa tutkimuksissa käsitellään yhteistyötä tiimin käsitteen avulla. Tiimit ovat ryhmiä ja niihin pätee ryhmiin liittyvä dynamiikka. Stewart Clegg ym. (2008, 92) erottelee toisistaan tiimin ja ryhmän käsitteen. Hän määrittelee tiimin kahdeksi tai useammaksi ihmiseksi, jotka ovat tehneet psykologisen sopimuksen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin vastuut ja velvollisuudet on jaettu jäsenien kesken. Tiimin erottaa ryhmästä juuri psykologinen sopimus. (Clegg ym. 2008, 92.) Susan Kogler Hillin (2007, 207) mukaan tiimit ovat organisationaalisia ryhmiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja jakavat yhteiset tavoitteet. Tiimien täytyy koordinoita toimintaansa saavuttaakseen nämä tavoitteet. Yhteistyö tapahtuukin tiimissä itseohjautuvasti. Malcolm Payne (2000, 3-4) puhuu avoimista tiimeistä. Ne ovat ulospäin suuntautuneita, niillä on halu ja kyky verkostoitua ja hyödyntää verkostojaan. Avoimissa tiimeissä vaaditaan hyviä yhteistyö- ja tiimitaitoja. Avoimen tiimityöskentelyn ehtona on, että työskentelyn poliittinen ja ammatillinen konteksti on kaikille selvä. (Mt, 26.)

Sosiaali- ja terveystyössä puhutaan yhteistyöstä usein myös verkostoina. Verkosto on hajanainen joukko toimijoita eri organisaatioista, joita yhdistää yhteinen ongelma (Uusikylä 1999, 62). Verkosto on eräänlainen vuorovaikutusjärjestelmä, jonka sisällä vaihdetaan tietoja ja resursseja. (Eriksson & Arnkil 1995, 328.) Verkostot ovat hajautettuja ja monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä. Niiden toimintaa määrittävät tietyt epäviralliset normit, vahva keskinäinen luottamus ja sitoutuminen yhteiseen päämäärään. (Uusikylä 1999, 49.) Nykyään sosiaali- ja terveystyössä yhteistyöstä puhutaan useasti myös integrointina (Sinkkonen ym. 2015, 118). Tutkielmassani yhteistyö määrittyy pitkälti Paynen (2000, 3-4) mukaisina avoimina tiimeinä, jotka muodostuvat itseohjautuvasti työntekijän verkostosta yhteisen tavoitteen ympärille yli organisaatio- ja osastorajojen. Yhteistyö on tutkielmassani yli-organisatorista ja moniammatillista. Siksi määrittelen myös näitä ulottuvuuksia yhteistyössä.

Sosiaali- ja terveystyön yhteistyö on moniammatillista. Moniammatillisuutta kuvataan englanninkielellä kahden eri termin avulla: *multiprofessional* ja *interprofessional*. *Multiprofessional* viittaa erilaisten ammattilaisten yhteistyöhön, missä kullakin osallistujalla on fokus omassa työssään (vrt. coordination). Tavoitteena ei siis ole ylittää oman ammatin tai roolin rajoja. *Interprofessional*

taas viittaa roolien, tiedon, taitojen ja vastuiden sopeuttamista ja yhteistyötä niiden muodostamien rajojen yli (vrt. cooperation). (Payne 2000, 9.) Kun erilaisia rooleja, tietoa, taitoja ja vastuita sopeutetaan, voidaan moniammatillisesta yhteistyöstä puhua yhdessä ajattelemisen ja toimimisen taitona erilaisuudesta huolimatta (Isaacs 2001, 40 ja 63; Seikkula & Arnkil 2005, 86). Anne Edwards (2009, 9-11) näkee moniammatillisen yhteistyön yhteistoimintana toiminnan kohteen laajentamiseksi ja parempien ratkaisujen löytämiseksi monimutkaisiin ongelmiin. Asiakkaan tilannetta ei siis katsota pala kerrallaan, vaan kokonaisuutena.

Moniammatillisen yhteistyön voi nähdä tapahtuvan erilaisten ammattien, tehtävien tai aktiviteettien välillä (multi/interprofessional). Sitä voidaan tarkastella myös erilaisten tietojen ja taitojen (multi/interdisciplinary) yhteistyönä. Näiden lisäksi se voi olla yhteistyötä eri organisaatioiden tai organisaation osien välillä (multi/interagency). (Payne 2000, 9.) Organisaation rooliin tai toimenkuvaan liittyvä asiantuntijuus on funktionaalista. Moniammatillisessa yhteistyössä organisaation eri funktioissa olevat erilaiset tiedot ja osaaminen sidotaan yhteen tarpeen mukaiseksi osaamiseksi. Tässä prosessissa syntyvä uusi, organisatorinen kompetenssi otetaan käyttöön yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi. (Ropo & Eriksson 1997, 175; Leathard 2003, 4.)

Tutkielmassani korostuu yli-organisatorinen yhteistyö. Tällöin yhteistyötä tehdään paitsi yli organisaation, myös organisaation eri osastojen, toimenkuvien ja roolien välillä. Yli-organisatorisuus tuo yhteistyöhön verkostojen piirteitä. Yli-organisatorisuus ei sulje pois erilaisten tietojen, taitojen, ammattien kuin koulutuksienkin yhteistyötä. Näen, että moniammatillisessa yhteistyössä kahta tai useampaa ammattialaa tai organisaation osastoa edustavat työntekijät jakavat yhteisen tarkoituksen ja päämäärän. He ovat yhteisesti vastuussa toiminnastaan. Moniammatillisessa yhteistyössä hyödynnetään toisiaan täydentäviä taitoja ja osaamista. (Benoliel & Somech 2015, 84.)

2.3 Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet ja haasteellisuus sosiaali- ja terveystyössä

Moniammatillisessa yhteistyössä ei ole tarkoitus vain jakaa tietoa, vaan jokaisen jäsenen tulisi laajentaa osaamistaan, ei ainoastaan omalla erikoisosaamisalueellaan vaan sisältämään myös rakennuspalikoita ja integraation mahdollisuuksia muiden osaamisalueiden kanssa (Edwards 2012, 23-24). Näin rakennetaan *jaettua asiantuntijuutta*. Jaettu asiantuntijuus on tehtävien, ratkaisujen, visioiden ja innovaatioiden diskursiivista yli-sektorista rakentamista. Asiantuntijuus ei siis ole yksilön ominaisuus vaan se liittyy järjestelmään ja yksilön kykyyn tunnistaa se ja neuvotella sen

käytöstä. (Edwards 2009, 9-11.) Mirko Noordegraafin (2007, 775) mukaan hybridi asiantuntijuus ei kiinnity ainoastaan ammattiin tai organisaatioon vaan se on myös ammattimaisen asiantuntijuuden refleksiivistä etsimistä merkityksellisten asiakas- ja yhteistyösuhteiden luomiseksi. Jaettu asiantuntijuus on enemmän kuin yhteistyöhön osallistuvien asiantuntijoiden osaamisen summa ja siksi se mahdollistaa uudenlaiset ratkaisut. Siinä korostuvat poikkitieteelliset ja yliorganisatoriset tiedot ja vuorovaikutustaidot. Monimutkaiset ongelmat vaativat tällaista uudenlaista, tietoja ja taitoja yhdistävää asiantuntijuutta (Benoliel & Somech 2015, 84).

Yhteistyössä syntyvä jaettu asiantuntijuus lisää luovuutta ja innovatiivisuutta, joiden lopputuloksena asiakasta on mahdollista palvella joustavammin sekä löytää hänelle uudenlaisia ratkaisuja ja palveluita. Petri Virtasen ja Jari Stenvallin (2010, 199) mukaan organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten rajojen ylittämällä voidaan saavuttaa uudentyypeistä yhteistyötä, uudistua sekä hankkia uusia taitoja ja resursseja. Näin on mahdollista edistää innovaatioiden syntyä ja leviämistä (mt.). Yhteistyöllä voidaankin saavuttaa parempia päätöksiä ja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin (Launis 1997, 127-128; Kogler Hill 2007, 208). Asiakkaan on mahdollista saada ymmärtävämpää ja tehokkaampaa palvelua. Yhteistyö mahdollistaa myös paremman ehkäisevän ja korjaavan työn koordinoinnin. (Pritchard 1996, 211) Sosiaali- ja terveystyön asiakkaan tilannetta arvioidaan ja tuetaan kokonaisvaltaisemmin, saumattomammin ja tarkoituksenmukaisemmin kuin jos sitä katsottaisiin yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Yhteistyö tuo mukanaan prosessiin myös läpinäkyvyyttä ja lisää siten asiakkaiden keskinäistä tasapuolisuutta. (Nikander 2003, 279). Koenkin, että asiakas on yhteistyön onnistuessa selkeä voittaja.

Yhteistyössä syntyneet, asiakkaalle paremmat ratkaisut ovat edullisia myös yhteiskunnan näkökulmasta. Moniongelmaisten asiakkaiden arvellaan kuormittavan sosiaali- ja terveystyön järjestelmää määräänsä enemmän (Eriksson & Arnkil 1995, 326). Heidän ongelmansa pitkittyvät herkemmin, mikäli niitä pohditaan ongelma kerrallaan eikä pyritä ratkaisemaan kokonaisvaltaisesti. Moniammatillinen yhteistyö mahdollistaa asiakkaan tilanteen mukaisen kokonaiskuvan ja palvelusuunnitelman tekemisen. Yhteinen palvelusuunnitelma estää mahdolliset päällekkäisyydet tai ristiriitaisuudet palveluiden järjestämisessä. Näin julkisia varoja on mahdollista käyttää tarkoituksenmukaisemmin ja tehokkaammin. Lisäksi yhteistyö yli osastorajojen mahdollistaa matalammat organisaatiomallit, joita taas pidetään tehokkaina työskentelymuotoina (Kogler Hill 2007, 208).

Yhteistyön edut eivät jää yleensä työntekijöiltä huomaamatta. Se auttaa hankalien tilanteiden ratkaisemisessa ja lisää onnistumisia. Yhdessä tekeminen tarkoittaa myös sitä, että hankalissa tilanteissa ei jää yksin. Yhteistyö tuokin työyhteisöön sosiaalista tukea (Isoherranen 2012, 147). Sosiaaliset tukiverkostot vahvistavat yksilötasolla tunneperäistä rohkeutta, edistävät kykyä tarttua asioihin ja vähentävät stressiä. Näillä taas on merkitystä työtyytyväisyyden kannalta. (Virtanen & Stenvall 2010, 204.) Tiimityö voi olla myös hausempaa. Voidaankin sanoa, että yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden parempaan työhyvinvointiin (Pritchard 1996, 211 ja Isoherranen 2012, 147). Jaetun asiantuntijuuden rakentaminen lisää epämuodollista oppimista osana yhteistyötä (Pritchard 1996, 211). Yhteistyö on siis myös keino kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Asiakkaan ja yhteiskunnan lisäksi yhteistyöstä hyötyvät siis myös työntekijät. Tyytyväiset ja osaavat työntekijät taas hyödyttävät sekä asiakasta että yhteiskuntaa. Yhteistyön avulla onkin mahdollista saada aikaiseksi kaikkia hyödyttävä positiivinen kehä.

Moniammatillinen yhteistyö ei ole haasteetonta. Se on rajankäyntiä erilaisilla rajoilla, jotka syntyvät erilaisten tietojen, koulutusten, ammattien, toimenkuvien ja organisaatioiden ympärille. Rajat ovat paikkoja, missä sosiaalisessa kanssakäymisessä neuvotellaan, kyseenalaistetaan ja avataan näkökulmia (Edwards 2009, 5). Ihmiset kaikkialla organisoivat merkittävän osan sosiaalisesta interaktiostaan sosiaalisten rajojen muodostamisen, muuttamisen, aktivoinnin ja vaimentamisen äärellä. Sitä tapahtuu niin ihmisten, organisaatioiden kuin kansojenkin välillä (Tilly 2004, 213). Rajat näkyvät toiminnassa ohjeina, odotuksina ja sääntöinä (Slembrouck & Hall 2014, 61). Moniammatillisessa yhteistyössä ammattilaiset käyvät jatkuvaa neuvottelua ammattiensa rajoista ja työidentiteetistään muodollisen organisaation kehyksessä (Allen 2000, 327 ja 348-349). Omien rajojen ylittäminen, muiden päästäminen omien rajojen sisäpuolelle ja toisten rajojen sisään meneminen on osa moniammatillista yhteistyötä. Rajojen suojeleminen ja niiden ylittämiset aiheuttavat helposti konflikteja. (Clegg ym. 2008, 113-114).

Moniammatillinen yhteistyö on vuorovaikutusta ja tuo vuorovaikutus ohjaa toimintoja. Kyse ei ole siis ainoastaan vuoropuhelusta. (Seikkula & Arnkil 2005, 86.) Moniammatillisessa yhteistyössä esiintyy yleensä erilaisia kieliä ja tapoja puhua. Sosiaalityön termit eroavat terveystieteiden termeistä, vaikka saatetaan puhua samoista asioista. Ero organisaatioissa puhutaan eri tavalla. Väärinkäsityksiä syntyy helposti. Monet moniammatillisen yhteistyön haasteista saattavatkin liittyä vuorovaikutukseen.

Yhteistyön haasteet voivat liittyä myös organisaatioon. Byrokratia on Max Weberin (1864 - 1920) kehittämä joukko periaatteita tehokkaalle, hierarkkiselle organisaatorakenteelle. Byrokraattisessa organisaatiossa työntekijöiden oletetaan käyttäytyvän ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti ja he ovat vastuussa omasta toiminnastaan. (Jones 2004, 144) Toiminta on hyvin standardisoitua eli ihmiset mukautuvat tiettyihin malleihin, joita säännöt ja normit rakentavat. Vastakkainen toimintamalli on yhteinen päätöksenteko, missä työntekijät käyttävät omaa arvostelukykyyään ongelmien ratkaisemiseksi, koordinoinnin lisäämiseksi ja päätöksen aikaansaamiseksi. (Jones 2004, 112.) Julkisten organisaatioiden perusta ja tausta on vahvasti byrokraattisessa organisaatiossa ja standardisoidussa päätöksenteossa. Ilmari Rostila ym. (2011, 144) mukaan Weberin byrokraattisen ideaalin mukainen organisaatio - missä työnjako on sidottu virkaan siihen kuuluvine välineineen ja kompetensseineen, missä virkahierarkiassa ylempänä olevalla on valta määrätä alemmassa virassa olevaa sekä missä johtaminen perustuu sääntöihin - sopii huonosti asiantuntijaorganisaatioihin. Koen, että se ei ole ihanteellinen myöskään yhteistyön näkökulmasta.

Byrokraattiseen ideaaliin liittyy yksilökeskeinen virkamiehen ideaali. Hän on kuuliainen, puolueeton, persoonaton, rationaalisesti orientoitunut sekä omaa oikean, teknisen asiantuntemuksen tehtävään ja vastaa oman työnsä tuloksista (Vartola 2004, 205-207 & 212-213). Yksilökeskeinen virkamiehen rooli on näkemykseni mukaan lähtökohtaisesti este yhteistyölle. Byrokratia on toiminut keinona lisätä puolueettomuutta ja toiminnan ennustettavuutta esimerkiksi standardisoimalla päätöksentekoa (Harisalo 2008, 131). Se on siis keino lisätä asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Kuitenkin työssä kohdattavat asiakkaiden yhä monimuotoisemmat tilanteet vaativat joustavaa, yhteistä ja asiakaskohtaista päätöksentekoa. Tilanne on haastava byrokraattiseen malliin tottuneelle työntekijälle: välillä on toimittava standardien mukaisesti ja noudatettava ohjeita kirjaimellisesti, mutta välillä pitäisi tehdä päätöksiä joustavasti omaan ja yhteiseen harkintaan perustuen. Yksilökeskeisyyteen perustuvan asiantuntijakäsityksen ja yhteistyön toisiinsa sovittaminen näyttääkin haastavana ja monimutkaisena. Itsenäisen työn ihanne ja vastuun jakaminen aiheuttavat työntekijöissä ristiriitaa. (Ojuri 1996, 121.)

Koska yhteistyö ei ole ongelmaton, kaikki eivät ole siitä innoissaan. Jon Katzenbachin ja Douglas Smithin (1993, 32-37) mukaan vastustukseen on löydettävissä kolme syytä. Ensinnäkin kaikki eivät usko, että tiimit selviytyvät tehtävistä yksilöitä paremmin ja heidän mukaansa yhteistyö aiheuttaa enemmän vaivaa kuin hyötyä. Lisäksi henkilökohtaiset pelot ja tiimityön kokeminen riskialttiina voivat olla esteenä yhteistyölle. Työntekijät kokevat, että on helpompi tehdä asiat yksin. Silloin ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa myöskään ihmissuhteiden hoitamiseen. Jos organisaatiossa on

heikko suoritusmoraali, ei omaa kohtaloa jätetä mielellään muiden varaan. (Mt. 1993, 32-37.) Petri Uusikylän (1999, 58) mukaan verkostoitumisen eli siten myös yhteistyön ongelmat liittyvät professionaalis-kulttuurisiin ongelmiin, resurssiongelmiin tai tietosuojaongelmiin. (Mt. 58.) Tällaisten ongelmien esiintyminen organisaatiossa vähentää motivaatiota yhteistyöhön.

Kaikista haasteista huolimatta yhteistyössä on mahdollista onnistua. Ja sen tarjoamat mahdollisuudet ovat näkemykseni mukaan niin suuret, että sitä kannattaa kokeilla. Yhteistyötä on mahdollista oppia (Pritchard 1996). Kaarina Isoherrasen (2012, 146) mukaan yhteistyön erilaiset sosiaaliset ja kognitiiviset viitekehykset sekä mallit yhdessä toimimiselle opitaan koulutuksen kautta. Opit täytyy kuitenkin tuoda myös käytäntöön. Yhteistyö vaatii paitsi opettelua siihen osallistujilta, myös hyvää johtamista. Tehoton johtaminen nähdään usein ensisijaisena syynä tiimityön epäonnistumiselle (Kogler Hill 2007, 209).

3 YHTEISTYÖN JOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveystyö integroituvat väistämättä yhä enemmän paitsi käytännön työssä myös rakenteellisesti. Keskeiset syyt rakenteellisen integroinnin taustalla ovat taloudelliset. (Sinkkonen ym. 2015, 126.) Käytännön työssä yhteistyötä ohjaa asiakaslähtöisyys. Nähtiinpä yhteistyön ja integroinnin syyt mistä tahansa näkökulmasta, on ne otettava huomioon sosiaali- ja terveystyön johtamisessa. Yhteistyöhön ja siten myös sen johtamiseen liittyy paljon haasteita. Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet ovat arvokkaita monesta eri näkökulmasta ja siksi sitä ja sen johtamista on perusteltua tutkia. Tuottamalla hyödyllistä tutkimustietoa yhteistyön johtamiseen sosiaalityö voi vahvistaa asemaansa rakennemuutoksessa.

Yhteistyön johtaminen ei ole ollut suosituin sosiaalityön tutkielmien ja tutkimusten aihe. Yhteistyötä ja moniammatillista yhteistyötä on tutkittu melko paljon niin sosiaalityön kuin terveystieteidenkin puolella (mm. Kaarina Isoherranen 2012; Leena Paukkunen 2003; Kirsti Launis 1994). Anne Edwards 2009 ja Anu Romppainen 2007 ovat tehneet tutkimustyötä yhteistyöstä sosiaalisektorilla, mutta tutkimukset lukeutuvat kasvatustieteisiin. Tom Erik Arnkil ja Esa Eriksson ovat tutkineet verkostoja ja niiden toimivuutta sosiaali- ja terveystyössä useassa eri projektissa (1991, 1995 ja 2004). Yhteistyön johtamista on tutkittu paljon yksityisellä sektorilla (mm. Larson & LaFasto 1989 ja 2001; Druskat & Wheeler 2003). Yhteistyön johtamisesta sosiaali- ja terveystyössä löysin kuitenkin vain joitakin opinnäytetöitä (mm. Timo Väisänen 2007). Näiden kahden monimuotoisen aiheen yhdistäminen on haastavaa ja ymmärrän siitä näkökulmasta, miksi sitä ei ole paljon sosiaalityössä tutkittu. Näkemykseni mukaan yhteistyö on yksi avaintekijöistä asiakaslähtöisen, laadukkaan ja tuloksellisen sosiaali- ja terveystyön käytännöissä. Se on tärkeä työmuoto kaikilla tasoilla ja sen johtamisen tulisi olla osa muuta johtamista. Jotta yhteistyön johtamisessa voi onnistua, on hyvä tiedostaa mistä johtamisesta on kysymys.

3.1 Johtaminen sosiaali- ja terveystyössä

Johtamiselle ei löydy yhtä, yksiselitteistä määritelmää. Sitä on mahdollista tarkastella erilaisten teorioiden ja paradigmojen näkökulmasta. Tai sitä voidaan tarkastella sen alan (locus) tai kohteen (focus) näkökulmasta (Niiranen ym. 2010, 15). Johtamisessa on olennaista tunnistaa ja tuntea sen moninaisuus (Rissanen & Hujala 2015, 83). Johtamiskirjallisuus erottaa kaksi pääsuuntausta; tieteellinen johtaminen (Taylorismi) ja ihmissuhdenäkökulma. Tieteellisessä näkökulmassa johtajan

ja alaisen suhde on hyvin välineellinen. Johtaja tietää, mitä täytyy tehdä ja alaiset toteuttavat johtajan näkemystä. Tiimillä ei tämän näkökulman mukaan ole roolia päätöksenteossa eikä se saa vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään. Tiimi on vastuussa vain lopputuloksen laadusta tai määrästä. Ihmissuhdekoulukunta näkee työntekijät olennaisena osana johtamista. Sen mukaan ihmiset haluavat tuntea itsensä pidetyiksi, kunnioitetuiksi ja arvostetuiksi. Johtajan tehtävä on luoda tiimin jäsenille yhteenkuuluvuuden tunne, ottaa heidät mukaan päätöksentekoon ja antaa mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Johtaja määrittelee tiimille selkeästi tavoitteet sekä odotetut lopputulokset. (Clegg ym. 2008, 93.)

Johtaminen voidaan jakaa myös transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtamiseen. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy tuomaan järjestystä organisaatioon prosessien, järjestelmien ja valvontamekanismien avulla. Se on kiinnostunut laadusta ja kannattavuudesta. Johtaminen on aktiivista johtamista eli tilanteen aktiivista seuraamista ja nopeaa puuttumista silloin, kun standardeista poiketaan. Transaktionaalinen johtajuus ei nykyään enää riitä, vaan asiantuntijoiden johtamisessa tarvitaan myös transformatiivista johtamista. Transformatiivinen johtaja on kiinnostunut työntekijöistä. Johtaja tekee yksilöt tietoisiksi tiimin parhaasta ja saa heidät tavoittelemaan yhteistä etua oman edun sijaan. Transformatiivisen johtajan keinoja ovat alaisten inspiointi, alaisten emotionaalisten tarpeiden huomiointi ja älyllinen stimulointi. Johtamisessa keskeisellä sijalla onkin työntekijöiden motivointi. Se on hankalaa ilman yhteisen vision luomista.

Transformatiivinen johtaminen on lähellä johtajuutta, johon viitataan englannin kielen sanalla *leadership*. Johtaja (leader) motivoi energisoimalla ja inspiroimalla seuraajiaan. Leadership on kiinnostunut luovuudesta, oppimisesta ja sopeutumisesta ja siinä katsotaan tulevaisuuteen. Transaktionaalinen johtaminen taas on välineellisempää johtamista, johon viitataan englannin kielen sanalla *management*. Se sisältää suunnittelua sekä alaisten valvontaa ja palkitsemista. Sen välineinä toimivat järjestelmät, prosessit ja valvonta. Management keskittyy nykyhetkeen tai menneisyyden virheiden korjaamiseen. Käsitteitä voi selventää myös erottamalla toisistaan ihmisten ja asioiden johtamisen. Empiiristä näyttöä johtamistapojen paremmuudesta ei ole. Tutkijat ovat päätelleet, että johtamistapojen yhdistelmä hyödyttäisi organisaatiota. Transformatiivinen johtamistapa tuntuu edistävän innovaatioita ja hyvinvointia, kun taas transaktionaalinen johtamistapa auttaa työntekijöitä keskittämään työpanostaan ja jäsentämään työympäristöään. (Seeck 2012, 355-359 ja Avery 2013, 47-49)

Julkiseen johtamiseen liittyy omia erityispiirteitä. Julkisten johtajien toimintaa ohjaavat sellaiset odotukset ja arvot, joita ei usein nähdä yksityisellä sektorilla ensisijaisina: oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja rehellisyys. Johtajat tekevät yksityisellä ja julkisella sektorilla samantyyppisiä asioita, mutta julkinen johtaja joutuu tasapainottelemaan politiikan, eri intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Rakenteet ja poliittinen toiminta rajoittavatkin johtajien toimivaltaa ja joustavuutta. Johtajien toimintaan vaikuttavia tavoitteita - jotka ovat usein epäselviä ja vaikeasti mitattavia - voi olla useita ja ne voivat olla keskenään ristiriitaisia. Julkisten johtajien päätöksentekovalta suhteessa henkilöstöön on melko rajallista. Henkilöstön johtaminen on luonteeltaan monesti suostuttelevaa, koska työntekijöiden asema on vahvasti turvattu. Johtajalla on myös yksityistä sektoria vähemmän mahdollisuuksia palkita henkilöstöään. (Virtanen & Stenvall 2010, 36-37.)

Tutkielmani kannalta on hyvä tarkastella lyhyesti johtamista myös sen alan, sosiaali- ja terveystyö, näkökulmasta (Niiranen ym. 2010, 15). Sosiaali- ja terveystyössä johtamista on perinteisesti jaoteltu poliittiseen ja palkkasuhteiseen johtamiseen sekä substanssi- ja yleisjohtamiseen. Tällaisesta jaottelusta on kuitenkin viime vuosina pyritty eroon ja huomio on kiinnittynyt enemmän asia- ja ihmislähtöisyyden yhdistämiseen, strategisen ja käytännön johtamisen yhteyteen, poliittisen johdon ja viranhaltijoiden integrointiin sekä johtajan ja työntekijän vuorovaikutukseen. Ylipäätään sosiaali- ja terveystyössä johtamista on alettu tarkastella yhtenä kokonaisuutena. (Rissanen & Hujala 2015, 82.) Vuokko Niiranen ym. (2010, 15) mukaan sosiaalialan johtamisen luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Hän erittelee johtamiselle erilaisia viitekehyksiä Kouzes & Posner (1990) mukaan. Yksi viitekehys on perustehtävän eli hyvinvoinnin toteuttaminen. Toinen viitekehys liittyy osaamisen johtamiseen eli inhimillisten voimavarojen johtamiseen. Tiedolla johtaminen eli toimintaa koskevan tiedon tuottaminen, käyttäminen ja siihen vetoaminen on kolmas viitekehys. Yhtenä viitekehystenä toimii myös asiakas eli tieto asiakasprosesseista ja asiakkaiden tarpeista. Lisäksi viitekehyksiä voivat muodostaa ammatilliset- tai hallinnollis-taloudelliset ulottuvuudet. Johtaja käyttää tilanteesta ja tehtävästä riippuen useampien näkökulmien yhdistelmiä. (Niiranen ym. 2010, 16.)

Sosiaali- ja terveystyön tarve integroida palvelujaan ja toimintojaan aiheuttaa painetta lisätä yhteistyötä ja erilaisia yhteistoiminnan muotoja organisaatioiden ja osastojen välillä (Rissanen & Hujala 2015, 108). Ja asettaa omia haasteita johtamiselle. Organisaatioiden kohdatessa erilaiset organisaatiokulttuurit, näkemykset tavoitteista, ajasta, palvelujen tarpeesta, työkäytännöistä ja

ihmisten välisistä suhteista kohtaavat. Tämä aiheuttaa kulttuurien törmäyksiä ja yhteensovittamisen tarvetta (Rissanen & Hujala 2015, 110-111). Virtasen ja Stenvallin (2010, 199) mukaan organisaatioiden sisäinen ja organisaatioiden välinen yhteistyö on tätä nykyä merkittävä menestystekijä julkishallinnossa ja siksi yhteistyön johtaminen on hyvin tärkeä julkishallinnon johtamisen sisältöalue. Yhteistyön johtaminen menee läpi kaikkien Niirasen esittelemien (ks. edellinen kappale) johtamisen viitekehyksien, koska se on hyvin kokonaisvaltaista. Yhteistyön johtamisen tulisikin olla osa kaikkea johtamista. Johtaminen vaikuttaa yhteistyöhön enemmän kuin mikään muu sen yksittäinen piirre (Øvretveit 1994, 201; Zaccaro ym. 2001, 452). Jotta johtaja voi parantaa yhteistyötä johtamalla, on hänen ymmärrettävä ongelmien syyt sekä onnistuneen yhteistyön edellytykset (Øvretveit 1994, 198).

3.2 Onnistunut yhteistyö - Mitä se on ja mistä se syntyy?

Yhteistyön tehokkuus on olennainen kriteeri hyvälle yhteistyölle. Sen mittaaminen ei ole kuitenkaan helppoa. (Pritchard 1996, 211.) Yhteistyön onnistumista voisi mitata suorituksen avulla. Jos yhteistyö tuottaa toivotun lopputuloksen ja siihen osallistuneet suoriutuvat tehtävästään, voidaan yhteistyön sanoa onnistuneen. Yhteistyön onnistuminen näkyy päätösten laadussa, kyvyssä implementoida tehtyjä päätöksiä sekä työn tuloksissa. (Kogler Hill 2007, 217 & Benoliel & Somech 2015, 86.) Innovatiivisuus voisi olla myös yhteistyön tehokkuuden ja onnistumisen mittari (Benoliel & Somech 2015, 86). Tällöin yhdessä tekemällä saavutetaan jotakin uutta, mitä ei olisi mahdollista saavuttaa erikseen työskentelemällä. Toisaalta yhteistyön onnistumista on mahdollista tarkastella ihmissuhteiden näkökulmasta. Ihmissuhteiden ja yhteenkuuluvuuden kehittyminen kertoo yhteistyön onnistumisesta. Niitä voidaan tarkastella arvioimalla yhteistyöhön osallistuvien yhtenäisyyttä ja kykyä toteuttaa yksilökohtaisia tarpeita yhteistyössä muiden kanssa. (Kogler Hill 2007, 217.) Yhteistyö on onnistunutta silloin, kun heterogeenisyyttä pystytään hyödyntämään siten, että tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja pystyvät koordinoimaan osaamistaan. Lopputulos on tällöin tavoitteen mukainen ja enemmän kuin osiensa summa. Onnistuneesta yhteistyöstä kertoo myös työntekijöiden hyvinvointi ja yhteistyöhalukkuus. Tyytyväiset työntekijät pystyvät käsittelemään paremmin epäonnistumisia ja oppimaan niistä eli kehittämään yhteistyötä edelleen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön tehokkuutta ei ole yleisesti mitattu, eikä siten tarkkaa tietoa sen vaikutuksista ole (Pritchard 1996, 211). Sosiaali- ja terveystyössä yhteistyössä onnistuminen näkyy asiakkaan ja hänen omaistensa tyytyväisyytenä. Asiakkaan on mahdollista saada yhteistyön

avulla parempaa palvelua kuin yksittäisen työntekijän toimesta. Asiantuntijuutta ja taitoja voidaan käyttää monipuolisemmin asiakkaan eduksi. Asiakkaan hoitoketjun katkeamattomuus pystytään paremmin varmistamaan. Näin asiakkaan saama palvelu voi olla tehokkaampaa ja ymmärtäväisempää kokonaisvaltaisuutensa ansiosta. Yhteistyön avulla on myös mahdollista vahvistaa ennaltaehkäisevän työn näkökulmaa sosiaali- ja terveystyössä. Tällöin asiakkaan ongelmien paheneminen voidaan estää. Koordinoimalla korjaavaa työtä, asiakkaan tilanne voi kohentua nopeammin. (Pritchard 1996, 211.) Asiakastyytyväisyyden lisäksi, asiakassuhteen kesto ja hoitoketjun katkeamattomuus voisivat siis myös toimia yhteistyön onnistumisen mittareina. Lisäksi yhteistyön avulla myös taloudelliset resurssit ja palvelut on mahdollista saada tehokkaampaan ja paremmin tarpeenmukaiseen käyttöön, joten niitä mittaamalla olisi mahdollista seurata yhteistyön onnistumista.

Aivan kuten yhteistyötä ja johtamista on vaikea määritellä, on vaikea tehdä yksiselitteistä listausta siitä, mitä onnistuneeseen yhteistyöhön tarvitaan. Määritelmiä hyvistä tiimien ominaisuuksista sekä yhteistyöhön vaikuttavista asioista on lukuisia. Payne (2000, 52-53) on koonnut yhteen eri tutkijoiden ja kirjoittajien kuvauksia hyvistä tiimin ominaisuuksista. Lista pitää sisällään mm. selkeä ja yhteinen tarkoitus, yhteenkuuluvuuden tunne, synergia (yhteistyö on enemmän kuin osiensa summa), avoimuus, ja keskinäinen tuki (epämuodollinen ilmapiiri), selkeät roolit ja vastuut, toimivat käytännöt, sopiva johtajuus, säännölliset arvioinnit, henkilökohtainen kehitys, osallistuminen, hyvät ulkoiset suhteet ja luovuus. Carl Larson ja Frank LaFasto (1989) ovat listanneet kahdeksan, tehokkaasti toimivan tiimin ominaisuutta. Ne ovat selkeä ja innostava tavoite, tulossuuntautunut rakenne, osaavat jäsenet, yhteinen sitoutuminen, yhteistyön ilmapiiri, erinomaisuuden tavoittelu, ulkoinen tuki ja tunnustus sekä oikeanlainen johtaminen. Katzenbachin ja Smithin (1993, 61-62) mukaan taas, jotta tiimi voi toimia on siitä löydyttävä seuraavat ominaisuudet: tarvittava tekninen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Edwardsin (2009, 9-11) mukaan moniammatillisen yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on muiden motiivien ja käytettävissä olevien resurssien tunnistaminen sekä oman toiminnan suhteuttaminen uusiin tulkintoihin.

Frank LaFasto ja Carl Larson (2001) ovat tiimejä tutkiessaan syventäneet ymmärrystään tiimien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Heidän mukaansa onnistunut yhteistyö muodostuu viidestä voimasta, jotka ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Ensimmäiseksi tiimin jäsenten ominaisuuksien tulee tukea yhteistyötä. Työntekijöillä tulee olla paitsi tehtävään tarvittava osaaminen, myös kyky ratkaista ongelmia. Ennen muuta tiimin jäsenten tulee olla avoimia, toisiaan

tukevia, toimintaan suuntautuneita ja heillä tulee olla kaiken kaikkiaan positiivinen henkilökohtainen asenne ja tyyli. Toinen yhteistyön voima tulee tiimin jäsenten välisistä suhteista. Toiminnan tulee olla avointa ja toisia tukevaa. (Mt.) Myös Clegg ym. (2008, 99) korostaa ihmisten välisiä suhteita yhteistyössä toteamalla, että tiimit toimivat sitä paremmin, mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Payne (200, 59-60) taas haluaa muistuttaa että yhteistyössä näkyvät myös tiimin jäsenten piilotetut tunteet ja niitä on hyvä pyrkiä tiedostamaan, koska ne ohjaavat käyttäytymistä. Kolmanneksi yhteistyön voimaksi LaFasto ja Larson (2001) nostavat ongelmanratkaisukyvyyn. Päätöksenteko onnistuu niiltä tiimeiltä helpommin, joiden toiminta on fokuoitetua, joissa on hyvä ilmapiiri ja joissa vuorovaikutus on avointa. Strukturoitua päätöksentekoprosessia noudattavat onnistuvat päätöksenteossa muita paremmin. Neljäntenä onnistuneen yhteistyön merkittävänä voimana nähdään johtajuus. Tiimien jäsenten näkemysten mukaan tehokas johtaja fokuoiti toimintaa kohti tavoitettaan, varmistaa yhteistyön ilmapiirin, rakentaa luottamusta, osoittaa työn teknistä osaamistaan, priorisoi ja johtaa suoritusta. Viides voima, joka vaikuttaa yhteistyöhön on instituutio³. Tutkimuksen mukaan työntekijät nostivat instituution osalta erityisesti esiin johtamiskäytännöt, rakenteen ja prosessit sekä järjestelmät. (Mt.)

David Atwater ja Bernard Bass (1994, 48-68) ovat myös pohtineet yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Heidän mukaansa yhteistyötä johdettaessa tulee huomioida sen konteksti. Konteksti muodostuu organisaatiokulttuurista, mission selkeydestä, palkitsemis- ja huomioimiskeinoista, resurssien saatavuudesta, fyysisestä ympäristöstä, viestintäkanavista, sosiaalisesta ympäristöstä ja ns. merkittävistä ulkopuolisista. Kontekstin lisäksi Atwaterin ja Bassin (mt.) mukaan yhteistyöhön vaikuttavat tehtävän ominaisuudet, yksittäisten jäsenten ominaisuudet sekä tiimin ominaisuudet. Edellisten lisäksi tiimin toimintaan vaikuttavat johtajan ominaisuudet ja käyttäytyminen (mt.).

Peter Pritchardin (1996, 206) mukaan tehokkaan yhteistyön taustalla on yhteinen tarkoitus, joka sitoo työntekijät yhteen ja ohjaa toimintaa. Tämän lisäksi jokaisella yhteistyöhön osallistuvalla on selkeä ymmärrys omasta roolistaan. Jokainen ymmärtää ja arvostaa muiden osallistumista ja lisäarvoa. Tehokkaassa yhteistyössä sen osapuolet tunnistavat yhteiset intressit ja taidot. Pritchardin (mt.) mukaan edelleen yhteistyö ei voi olla tehokasta, elleivät siinä mukana olevat tiedot, taidot ja resurssit ole kaikkien käytössä. Yhteistyön osapuolet jakavat vastuun yhteisten päätösten lopputuloksista. Pritchard (1996, 206) kiteyttää vielä, että yhteistyön tehokkuus näkyy työntekijöiden kyvyssä toteuttaa tehtävänsä ja johtaa toimintaansa.

³ Tutkielmassani yhteistyö tapahtuu organisaatiossa. Tämä yhteistyön organisaatio on osa isompaa organisaatiota, jota nimitän tutkielmassani instituutioksi.

Onnistunut yhteistyö on monen asian summa. Onnistuneen yhteistyön edellytykset on mahdollista liittää ja ryhmitellä useampaan ulottuvuuteen. Edellä esittelemieni teorioiden ohjaamana hahmotan yhteistyön ulottuvuuksiksi tehtävän, ihmissuhteet, instituution, ihmiset, johtajan ja johtamisen. Hahmotan jokaiseen ulottuvuuteen liittyväksi useampia edellytyksiä, joiden toteutuessa yhteistyö voi onnistua. Oman synteesini yhteistyön ulottuvuuksista ja onnistuneen yhteistyön edellytyksistä olen koonnut Taulukkoon 1.

Taulukko 1. Onnistuneen yhteistyön ulottuvuudet ja edellytykset

| 1. TEHTÄVÄ | 2. IHMISSUHTEET | 3. INSTITUUTIO |
|--|---|---|
| <p><u>Tavoite:</u> Yhteinen Yhteinen ymmärrys Selkeä Innostava</p> <p>Selkeät roolit ja vastuut Toimivat käytännöt Rakenne tukee tehtävän toteuttamista Jatkuva arviointi</p> | <p><u>Yhteistyön ilmapiiri,</u> <u>organisaatiokulttuuri:</u> Yhteenkuuluvuuden tunne Avoimuus Keskinäinen tuki Osallistuminen Luottamus Avoin vuorovaikutus Palautteen antaminen ja saaminen - kyky kehittää toimintaa</p> | <p>Hyvät suhteet muualle organisaatioon Tuki & tunnustus instituutiosta Rakenne ja prosessit tukevat yhteistyötä Yhteistyötä tukevat järjestelmät</p> |
| 4. IHMISET | 5. JOHTAJA | 6. JOHTAMINEN |
| <p>Yhteistyötä tukevat ominaisuudet ja osaaminen Kehittyminen toiminnan mukana Hyvät ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot</p> | <p>Hyvä johtamisosaaminen Oikeanlaiset ominaisuudet</p> | <p>Asettaa tekemisen tavoitteet Johtaa suoritusta Fokusoi toimintaa, priorisoi Asettaa tekemisen standardit Mahdollistaa henkilökohtaisen kehityksen Varmistaa yhteistyön ilmapiirin Rakentaa luottamusta</p> |

Tehtävän näkökulmasta onnistumiseen vaikuttavat tavoite ja sen toteuttamista tukevat käytännöt ja rakenteet. Tavoitteeseen itsessään liittyy vaatimuksia. Tavoitteen on oltava yhteinen yhteistyökumppaneille ja siitä on oltava yhteinen ymmärrys. Lisäksi tavoitteen on oltava selkeä ja

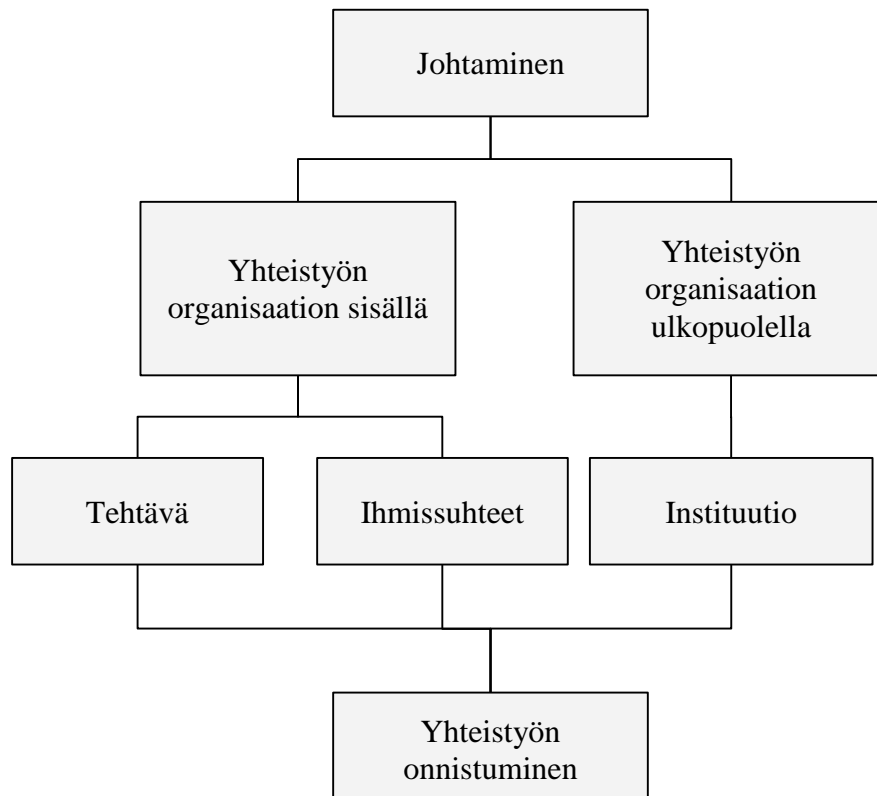
innostava. Tehtävän toteuttamista tukevat myös selkeästi määritellyt roolit ja vastuut sekä arviointi osana yhteistyön prosessia. Yhteistyössä on kyse tehtävän lisäksi ihmissuhteista. Onnistumisessa auttaa yhteistyön ilmapiiri ja kulttuuri. Nämä muodostuvat monesta eri tekijästä, mm. avoimuudesta, luottamuksesta, osallistumisesta ja keskinäisestä tuesta. Ihmissuhteet konkretisoituvat vuorovaikutuksessa ja siksi avoin, palautteet mahdollistava, avoin vuorovaikutus on merkittävässä roolissa onnistumisessa. Ilman vuorovaikutusta yhteistyö ei voi kehittyä. Instituutio tarjoaa rakenteet, prosessit ja järjestelmät. On ilman muuta selvää, että niiden on tuettava yhteistyötä. Lisäksi instituution tulee suhtautua yhteistyöhön kannustuen, tukien ja positiivisesti. Yhteistyötä voidaan tarkastella myös siihen osallistuvien osaamisen ja ominaisuuksien näkökulmasta. Samalla tavoin sitä voidaan tarkastella johtajan ominaisuuksien ja osaamisen näkökulmasta. Johtaminen nousee esille yhtenä onnistuneen yhteistyön ulottuvuutena.

3.3 Yhteistyön johtaminen

Tutkin johtamista niiden organisaatioiden johtamisena, joiden sisällä yhteistyötä yli ammatti-, rooli- ja osastorajojen pitäisi syntyä itseohjautuvasti. Työntekijät muodostavat tiimejä ratkaistavan asian ympärille ja työstävät ratkaisua. Johtaja ei osallistu yhteistyöhön, vaan johtaa sitä ulkopuolelta. Johtaja toimii ikään kuin strategisena linkkinä oman organisaationsa ja instituution välillä. (Druskat & Wheeler 2003, 435.) Tällainen ulkopuolinen johtaminen onkin fasilitoivaa johtamista. Fasilitoiva johtaja delegoi valvontaa ja johtamista tiimeille, eikä tee sitä itse (Druskat & Wheeler 2003, 436). Mona Gil de Gibajan (2001, 54-55) mukaan fasilitoivan johtajan onkin luovuttava vallasta ja kontrollista. Johtaja luo yhteistyölle tavoitteen ja fasilitoi sen toteutumista. Hän mahdollistaa kollektiivisen päätöksenteon ja suhteiden rakentamisen sekä auttaa konfliktien selvittelyssä. (Mt.) John Horder (2000, 203-204) kuvailee fasilitoivaa johtajuutta kuuntelevaksi, rohkaisevaksi, erilaisuutta kunnioittavaksi ja arvostavaksi sekä keskustelua ohjaavaksi ja yhteisymmärrystä vain olennaisimpiin asioihin hakevaksi johtajuudeksi. Se sallii yksilöiden itseluottamuksen ja ajattelun kehittämisen osana yhteistyötä. Fasilitoiva johtaja on saatavilla ja kuuntelee. Hän on rehellinen ja osaava ja häneltä löytyy aina energiaa ja aikaa. (Mt, 203-205.) Fasilitoiva johtaja tunnistaa jokaisen kumppanin vahvuudet, antaa heille mahdollisuuden niiden toteuttamiseen ja tukee kaikkien osallisuutta (de Gibaja 2001, 54-55). Fasilitoiva johtaja mahdollistaa itseohjautuvan yhteistyön. Hän luo mahdollisuuksia ja ohjaa vuorovaikutusta (Uusikylä 1999, 63-64).

Yhteistyön johtaminen on lähempänä leadershipiä kuin managementia ja siinä korostuvat transformatiivisen johtamisen piirteet (Uusikylä 1999, 62; Waldman 1994, 94). Johtajan tulee huomioida yksilöitä, stimuloida työntekijöitä älyllisesti kohti uudenlaisia ratkaisuja, motivoida ja innostaa sekä toimia esimerkkinä (Waldman 1994, 93). Painopisteen yhteistyön johtamisessa tulisi olla sosiaalisessa organisaatiossa eli ihmisissä (Uusikylä 1999, 62; Zaccaro ym. 2001, 454). Kulttuurinäkökulmasta johtajan tulisi pyrkiä luomaan yhteistyötä tukeva ja edistävä kulttuuri. Tämä tapahtuu parhaiten näyttämällä esimerkkiä ja toimimalla haluttujen arvojen mukaisesti. Johtajan on kaikissa toimissaan ja puheissaan rakennettava yhteistyön ilmapiiriä. Näin hän vaikuttaa organisaation todellisuuden rakentamiseen eli työntekijöiden ajatuksiin, uskomuksiin ja tulkintoihin siitä miten ja mitä asioita tehdään (Alvesson 2002, 114-115). Organisaation sisäisten ihmissuhteiden lisäksi johtajan on toimittava organisaation ulkopuolisten ihmissuhteiden rakentajana.

Yhteistyön johtaminen on osa muuta johtamista, ei erillinen toimenpide (Pritchard 1996, 221). Yhteistyön onnistumisen kannalta olennaista kuitenkin on, että johtaja kiinnittää johtamisessaan erityistä huomiota yhteistyön johtamiseen. Edellisessä luvussa nostin esille LaFaston ja Larsonin (2001) näkemyksen hyvästä yhteistyön johtamisesta. Heidän mukaansa tehokas johtaja fokusoi toimintaa kohti tavoitettaan, varmistaa yhteistyön ilmapiirin, rakentaa luottamusta, osoittaa työn teknistä osaamistaan, priorisoi ja johtaa suoritusta. Tässä näkemyksessä korostuvat tehtävään liittyvät hyvän yhteistyön ulottuvuudet, mutta mukana on myös ihmissuhteiden johtaminen. Kogler Hill (2007, 210) on rakentanut mallin tehokkaasta yhteistyön johtamisesta (Kuvio 1). Mallin mukaan johtaminen voi kohdistua tehtäviin tai ihmissuhteisiin. Lisäksi johtamista voidaan tarkastella sen mukaan, tapahtuuko johtaminen yhteistyötä tekevässä organisaatiossa vai sen ulkopuolisessa instituutiossa. Myös Vanessa Druskatin & Jane Wheelerin (2003) näkemys yhteistyön johtamisesta korostaa rajoja organisaation ja instituution välillä. He näkevät tehokkaan johtamisen jatkuvana liikkumisena näiden rajojen yli. Sisäiset johtamistoimenpiteet kohdistuvat yhteistyön sisäisiin prosesseihin ja osapuoliin kun taas ulkopuoliset johtamistoimenpiteet instituutioon. Parhaat johtajat seuraavat ja johtavat jatkuvasti molempia ulottuvuuksia (Kogler Hill 2007, 214; Druskat & Wheeler 2003, 452).



Kuvio 1. Yhteistyön johtaminen (mukaillen Susan Kogler Hill 2007, 210)

3.3.1 Tehtävän johtaminen yhteistyössä

Funktionaalisesti määriteltynä johtajan tehtävä on huolehtia, että työ tulee tehdyksi. Se tarkoittaa yhteistyön teknistä mahdollistamista (Waldman 1994, 93). Johtajan huomion on oltava työn toteuttamisessa ja asiakkaan tyytyväisyydessä. Tavoitteen määrittämisen lisäksi tämä tarkoittaa huolehtimista siitä, että rakenteet ja käytännöt organisaatiossa tukevat yhteistyötä ja että roolit ja vastuut ovat selkeät. Organisaatiossa tapahtuva, tehtäviin keskittyvä johtaminen onkin tavoitteiden ja rakenteiden johtamista, päätöksenteon fasilitointia, koulutusta sekä työn tekemisen standardeista huolehtimista. Johtaja tekee tarvittavia päätöksiä, ratkaisee ongelmia, sopeutuu muutoksiin ja tekee suunnitelmia. (Kogler Hill 2007, 210.)

Tehtävän johtamisessa ensimmäinen lähtökohta on yhteisen tavoitteen määritteleminen. Yhteinen visio, missio, tavoite, päämäärä tai tarkoitus mainitaan melkein poikkeuksetta onnistumisen edellytyksenä (mm. Larson & LaFasto 1989, Atwater & Bass 1994, Horder 2000, Payne 2000,

Edwards 2012). Nimitys vaihtelee, mutta ajatus taustalla on sama: Yhteistyöllä on oltava yhteinen, mielekäs maali, jota tavoitellaan. Se antaa toiminnalle suuntaviivat. (Katzenbach & Smith 1993, 64.) Yhteistyön tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka selkeä ja täsmällinen ymmärrys jokaisella yhteistyöhön osallistuvalla on yhteisestä tehtävästä ja tarkoituksesta (Uusikylä 1999, 62). Itseohjautuvat tiimit ovat yhteisesti vastuussa tavoitteen saavuttamisesta. Tällainen johtajalta pois hajautettu vastuu lisää sitoutumista yhteiseen toimintaan ja tuloksiin sekä parantaa työn laatua, mutta mahdollistaa myös vapaamatkustamisen ja opportunistisen käyttäytymisen mikäli mahdollisiin ongelmiin ei ole varauduttu. Johtajan onkin tärkeää määrittää kenen tai keiden tulisi vastata syntyviin ongelmiin. (Uusikylä 1999, 62-63).

Pelkkä yhteisen tavoitteen muodostaminen ei riitä. Johtajan on huolehdittava, että kaikki tiedostavat sen ja ymmärtävät sen samalla tavalla. Johtajan tehtävä on myös innostaa ja sitouttaa työntekijät tavoitteeseen. Tavoite voidaan visualisoida yhteiseksi tarinaksi. Tällaiset narratiiviset tarinat paitsi auttavat ymmärtämään tavoitteen, antavat sille yhteisen näkökulman sekä rakentavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tarinat auttavat näkemään konkreettisesti tavoitteen saavuttamisesta koituvan hyödyn. Ne myös vahvistavat tunteita, jotka motivoivat tavoitteen saavuttamisen kannalta tarpeelliseen toimintaan. (Kotter & Cohen 2002, esim. 8; Edwards 2012, 27-30.)

Kun tavoite on asetettu, huolehtii johtaja siitä, että toiminnan fokus pysyy tavoitteessa (LaFasto & Larson 2001). Johtajan tulisi korostaa työntekijöiden vastuuta yhteistyönsä tuloksista, mutta tiimillä tulisi olla mahdollisuus johtaa omaa toimintaansa (Jones 2004, 154). Johtaja asettaa prioriteetit, fasilitoi päätöksentekoa ja huolehtii työn tekemisen standardeista eli johtaa suoritusta siten, että tavoite saavutetaan (LaFasto & Larson 2001; Kogler Hill 2007, 210). Johtajan on mahdollistettava tiimin toiminta ja itseohjautuvuus delegoimalla päätöksentekoa ja tarjoamalla siihen tukea. Vain siten työntekijät voivat kehittyä yhteistyössä ja ottaa vastuuta. Itsenäinen ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen lisää tehokkuutta. (Druskat & Wheeler 2003, 451.) Johtaja voi auttaa työntekijöitään ymmärtämään yhteistyössä tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden vaikutuksia organisaation ja instituution tavoitteisiin. Tiedon ja lukujen esittäminen mielenkiintoisessa muodossa voi toimia rohkaisevana ja voimaannuttavana tekijänä ja houkutella työntekijöitä yhteistyöhön. (Druskat & Wheeler 2003, 450.) Tavoitetta on mahdollista johtaa voimaannuttavina toimenpiteinä. Niillä tarkoitetaan auktoriteetin delegointia ja joustavuutta suhteessa tiimin päätöksentekoon, jatkuvaa valmentamista ja itsenäiseen työskentelyyn kannustamista tarjoamalla mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. (Benoliel & Somech 2015, 88.) Johtaja mahdollistaa itseohjautuvuuden myös

huolehtimalla tarvittavista rakenteista, joita tarvitaan päämäärän saavuttamiseksi. Rakenteiden ja prosessien tulee tukea yhteistyötä (Zaccaro ym. 2001, 451-452).

Johtajan on johdettava suoritusta ja tuettava työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Hänen on jatkuvasti arvioitava onnistumista ja sopeutettava toimintatapoja ja johtamistaan yleisestikin sen mukaisesti. Systemaattinen arviointitieto ja sen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä luo perustan onnistuneelle yhteistyölle (Uusikylä 1999, 65). Vain seuraamalla työntekijöitä hän voi saada tietoa heidän tarpeistaan ongelmistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Mahdolliset ongelmat yhteistyössä on tutkittava ja käsiteltävä. Johtaja kerää tietoa ongelmista, hakee tarvittaessa lisätietoa ulkopuolelta ja auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia. (Druskat & Wheeler 2003, 449.) Johtajan yksi tehtävä onkin ns. tiedustelutehtävä eli hän diagnosoi ja tutkii ongelmia systemaattisesti, kerää tiimin ja sen jäsenten tarpeisiin liittyvää tietoa. Hän nostaa esille ideoita, kysymyksiä ja huolenaiheita, muttei anna valmiita vastauksia, jotta jäsenet voisivat oppia toisiltaan. (Benoliel & Somech 2015, 88.) Johtaja auttaa jatkuvasti työntekijöitä kehittämään yhteistyötään.

Johtajan tulisi osoittaa kiinnostusta yhteistyön tuloksia kohtaan. Hänen tulisi huomioida onnistumiset ja käsitellä epäonnistumiset. Johtajat voivat olennaisesti parantaa tiimin tehokkuutta tukemalla tiimin sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen (Benoliel & Somech 2015, 109). Tukeminen voi tapahtua konkreettisesti esimerkiksi tarjoamalla seurantavälineitä, huolehtimalla tarvittavista resursseista, huomioimalla, palkitsemalla jne (Waldman 1994, 84-85). Instituution tulisikin tarjota johtajalle mahdollisuus onnistuneiden tiimien jäsenten palkitsemiseen (Atwater & Bass 1994, 50).

3.3.2 Ihmissuhteiden johtaminen yhteistyössä

Ihmisiin kohdistuva, organisaatiossa tapahtuva johtaminen on ennen kaikkea ihmissuhteiden johtamista. Johtajan tehtävänä on luoda yhteistyön ilmapiiri, mikä tarkoittaa hyviä ihmissuhteita organisaatiossa. Yhteistyön ilmapiiri on monen tekijän summa ja pitää sisällään kaikki ihmissuhteisiin liittyvät onnistuneen yhteistyön edellytykset - ja enemmän. Oikeanlainen ilmapiiri tarvitsee syntyäkseen sitä tukevan organisaatiokulttuuriin. Uusikylä puhuu organisaatiokulttuurista hierarkkisten rakenteiden sisällä elävänä sosiaalisena organisaationa (Uusikylä 1999, 58). Edgar Scheinin (2004, 26) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation jaetuista arvoista,

normeista ja perusolettamuksista⁴. Ne muodostavat raamit yhteistyön ilmapiirille ja kontrolloivat jäsenten kanssakäymistä keskenään sekä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Organisaatiokulttuuria voisikin sanoa ihmisten tavaksi elää - *way of life* - organisaatiossa. Yhteistyötä korostavassa organisaatiossa “yhdessä tekeminen” olisi ihmisten tapa elää organisaatiossa. (Atwater & Bass 1994, 49; Jones 2004, 9; Schein 2004, 17; Hatch & Cunliffe 2013, 158.)

Organisaatiokulttuurin johtaminen on yritystä liittää positiivisia merkityksiä toimintaan, järjestelyihin ja lopputulemiin sekä estää negatiivisten merkitysten ja uskomusten liittämistä näihin (Alvesson 2002, 106). Johtajan tehtävä on ohjata työntekijöitään toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Yhteistyötä edistävän organisaatiokulttuurin johtaminen tarkoittaa yhteistyön ja sen lopputulosten esittämistä positiivisessa valossa sekä yhteistyön esteiden poistamista puheiden ja tekojen tasolla. Organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta se, mihin johtaja kiinnittää huomionsa tai mitä hän jättää huomioimatta on merkityksellistä. Hänen on huomiollaan osoitettava kriittiset tapaukset ja kontrollin kohteena olevat asiat. Palkitsemisella, ylennyksillä ja erottamisilla hän kertoo, mikä on organisaatiossa tärkeää ja hyväksyttävää. (Schein 2004, 246.) Jos johtaja haluaa yhteistyötä, hänen on huomioitava ja palkittava onnistumiset sekä osoitettava, että yhteistyö on hänen kiinnostuksensa kohde. Johtaja ei saa myöskään jättää huomioimatta epäonnistumisia, vaan niiden syyt on käsiteltävä. Johtajan omat valinnat toimivat ohjenuorana muille - hän opettaa ja ohjaa työntekijöitään. Kaikki, mitä organisaatiossa tapahtuu rakentaa organisaatiokulttuuria. Johtajan esimerkillä on erittäin voimakas vaikutus organisaatiokulttuurin rakentamisessa tai muuttamisessa. (Edwards 2012, 30)

Organisaatiokulttuurissa ja siten yhteistyön ilmapiirin rakentamisessa merkittävässä roolissa ovat organisaation arvot. Yhteistyön ilmapiiriä rakentavan organisaatiokulttuurin arvojen tulee olla yhdessä tekemistä tukevia. Arvot voidaan jakaa lopullisiin ja välineellisiin arvoihin. Lopullisella arvolla tarkoitetaan haluttua lopputulosta tai tilaa, jota työntekijät tavoittelevat. Välineellinen arvo kuvailee haluttua käyttäytymistä. (Jones 2004, 196.) Johtajan tulisikin keskittyä arvojen luomiseen ja niiden toteutumiseen yhteistyön ilmapiiriä rakentaessaan. Onnistuneen yhteistyön edellytysten kokoamisen perusteella koen, että yhteistyötä tukevia, lopullisia arvoja ovat mm. avoimuus, tuttuus, luottamus, arvostus, välittäminen ja positiivisuus sekä välineellisiä arvoja mm. ystävällinen käytös, toisten kuunteleminen, yhteinen sitoutuminen, toisten tukeminen, avoin vuorovaikutus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

⁴ Perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestään selvänä pidettyjä uskomuksia ja ajatuksia (Schein 2004, 26).

Yhteistyön ilmapiirin tulee olla avoin ja toisia tukeva. Tiimityö toimii sitä paremmin, mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa (Clegg ym. 2008, 99). Johtamisessa tavoitteena onkin rakentaa luottamuksen ja toisista välittämisen kulttuuria sekä kuunnella ja huolehtia työntekijöiden tarpeista. Näin on mahdollista rakentaa yhteisiä normeja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Benoliel & Somech 2015, 88 ja 108-109). Johtaja rakentaa luottamusta osoittamalla työntekijöille, milloin heidän työskentelynsä on ollut reilua, luotettavaa ja se on pyrkinyt parhaaseen mahdolliseen, yhteiseen ratkaisuun. Luottamuksen lisäksi johtajan on rakennettava toisista välittämisen kulttuuria. Se tarkoittaa, että hänen on annettava huomiota ja osoitettava kiinnostusta yksittäisille työntekijöille. Ongelmalliset tilanteet on käsiteltävä. (Druskat & Wheeler 2003, 447.) Johtajat rohkaisevat ajattelemaan muita lämmöllä ja hyväksymään heidät (Atwater & Bass 1994, 70-72). Johtajat voivat ottaa mukaan keskusteluihin työntekijöitä muista organisaation osista tai ammattiryhmistä ja osoittaa siten omalla esimerkillään muiden osaamisen arvostusta. Näin on mahdollista saada työntekijöitä osallistumaan yhteistyöhön myös oman osaamisensa tai organisaation asettaman roolin ulkopuolella. Tämä pehmentää moniammatillisessa ja yli-organisatorisessa yhteistyössä esiintyviä rajoja. (Chreim ym. 2013, 215-216.) Johtajan oma esimerkki toimiikin tärkeänä johtamisen keinona yhteistyön ilmapiiriä rakennettaessa (Atwater & Bass 1994, 70-72).

Moniammatillisessa yhteistyössä johtaja joutuu erityisesti tasapainottelemaan erilaisuuden säilyttämisen ja yhteisen ryhmäidentiteetin ylläpidon sekä erilaisten arvojen ja prioriteettien säilyttämisen ja yhteisen tavoitteen promoamisen välillä. (Edwards 2012, 30; Benoliel & Somech 2015, 109.) Johtajan on voitava luoda tunne kytkeytymisestä eli mahdollisuus identifioitua moniammatilliseen verkostoon (Arnkil ym. 2004, 72). Johtajan on myös huolehdittava, että moniammatillisessa yhteistyössä jokaisen ammatillinen autonomia säilyy, sillä muuten yhteistyölle syntyy vastarintaa. Edwardsin (2012) tutkimuksen mukaan menestyneet johtajat sallivat erilaisten motiivien esilletuomisen ja niiden käsittelemisen. Johtajat jopa kannustivat tutkailevaan ja pohdiskelemaan puheeseen, jotta ideat ja ajatukset saatiin näkyviksi. Johtaja keskittyi työntekijöiden puheissa paitsi niiden rationaaliseen puoleen (konkreettiset ideat) myös niiden taustalla oleviin motiiveihin. Erilaiset motiivit työstettiin yhteisiksi tarinoiksi. Näiden uusien tarinoiden rakentamiseen keskittyvä johtaminen rakensi uutta tietoa yhteistyön ylläpitäväksi voimaksi. Menestyneet johtajat huomioivat prosessissa myös osallistujien tunteet. Johtajat eivät siis rakentaneet horisontaalisia organisaatioita, vaan mahdollistivat ja ylläpitivät yhteistyön ilmapiiriä. Edellytys johtamisen onnistumiselle oli johtajan läheisyys työn käytännöissä. (Edwards 2012, 30.)

Liiallinen yhteenkuuluvuus voi olla myös haitallista. Tällöin puhutaan *group thinking* -ilmiöstä. Yhteistyön tavoitteeksi nousee oman tiimin ja sen sisäisten suhteiden turvaaminen. Tehtävä ja sen toteuttaminen saattavat jäädä toiseksi eli tuloksellisuus kärsii. Kaikkea tietoa ei välttämättä tuoda esille, jos se uhkaa tiimin harmoniaa tai rikkoo sen normeja. Yksimielisyyskulttuuri johtaa siihen, että uusia ideoita ja ongelmanratkaisumalleja ei synny. Yhteistyö koetaan hyödylliseksi, jos osapuolet ovat asiasisällöstä yksimielisiä. Tällainen homogeeninen ja lukkiutunut toimintakulttuuri vähentää erilaisuuden sietämistä ja vaikeuttaa uudenlaisten ratkaisujen syntymistä. (Atwater & Bass 1994, 70-72; Launis 1997, 130 ja Uusikylä 1999, 59.) Yhteinen toimintakulttuuri ei olekaan sama asia kuin yhteenkuuluvuuden tunne tai ilmapiiri. Yhteinen toimintakulttuuri voi päinvastoin aiheuttaa sen, että eri tavalla ajattelevia ja toimivia jätetään yhteistyön ulkopuolelle tai yhteistyötä heidän kanssaan vältellään (Uusikylä 1999, 60).

Organisaation sisällä ihmisiin kohdistuvat johtamisen tehtävät pitävät sisällään positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen, ihmissuhdeongelmien ratkaisemisen, jäsenten tarpeisiin vastaamisen sekä yhtenäisyyden kehittämisen. Johtajan esimerkki on tärkeä osa ihmissuhteiden johtamista. (Kogler Hill 2007, 210.) Työntekijöiden panos yhteistyön ilmapiirin rakentamisessa on tärkeä ja heillä on myös vastuu sen onnistumisesta. Johtaja voi ohjata ja kannustaa työntekijöitä yhteisten pelisääntöjen luomiseen ja niiden valvomiseen, koska ne auttavat yhteistyön tekemistä. Johtaja voi tuoda tiimin tietoisuuteen ns. ihanneryhmän tunnuspiirteitä. Pelisäännöt voivat määritellä esimerkiksi vuorovaikutusta. (Launis 1994, 202-203.) On kuitenkin hyvä muistaa, että pelisääntöjen noudattamisesta ja niiden toteutumisen valvonnasta ei saa kuitenkaan tulla yhteistyön keskipiste, tällöin itse työn kohde, asiakas, voi unohtua. (Launis 1994, 202-203 ja 210.)

3.3.3 Yhteistyön johtaminen instituutiossa

Yhteistyö ei tapahdu eristyneenä saarena, vaan sen toimintaan vaikuttavat monet ympärillä olevat tekijät ja rakenteet (Pritchard 1996, 221). Ennen kuin instituutio ja rakenteet tukevat yhteistyötä, ei sitä ole mahdollista edistää esimerkiksi insenttiivein tai painostamalla (Pritchard 1996, 221). Yhteistyötä tuleekin johtaa myös instituutiossa. Johtamisen tavoitteena on yhteistyön integrointi instituutioon (Benoliel & Somech 2015, 88). Johtajan täytyy ymmärtää instituution tarpeita, huolia ja päätöksentekojärjestelmää (Druskat & Wheeler 2003, 447). Hänen on siis tunnettava instituutiossa ne ihmiset ja tiedettävä ne prosessit, jotka ovat yhteistyön kannalta merkityksellisiä eli voivat tarjota tarvittavia resursseja tai tietoa (Atwater & Bass 1994, 53).

Johtaminen instituutiossa voidaan nähdä ihmissuhteiden johtamisena. Tällöin johtaja rakentaa suhteita instituutiossa merkityksellisiin kumppaneihin ja muodostaa mahdollisimman hyvän ymmärryksen instituution ja oman organisaation toimintaan vaikuttavista poliittisista ja sosiaalisista tekijöistä. (Druskat & Wheeler 2003, 447.) Johtaminen onkin verkostoitumista ja jopa allianssien muodostamista (Kogler Hill 2007, 216). Se vaatii sosiaalista aktiivisuutta ja yhteydenpitoa niin muodollisesti kuin epämuodollisestikin merkittäviin ihmisiin. Epämuodollinen kanssakäyminen on tehokas tapa hankkia ajantasaista tietoa ja siksi oikeiden ihmisten tunteminen ja hyvät ihmissuhteet instituutiossa ovat tärkeitä. (Druskat & Wheeler 2003, 448.)

Johtaja toimii instituutiossa oman organisaationsa yhteistyön asioiden ajajana ja edustaa siihen osallistuvia konkreettisen yhteistyön ulkopuolella. Johtaja seuraa onnistumista ja tehokkuudesta kertovia ulkoisia indikaattoreita. Johtajan tehtävä on tuoda instituutiossa esille yhteistyön onnistumiset ja hankkia yhteistyölle tunnustusta. (Kogler Hill 2007, 216.) Hänen onkin vakuutettava tärkeät ja olennaiset päätöksentekijät oman organisaationsa ja yhteistyön tärkeydestä. Vain näin hän voi saada tukea ongelmien ratkaisuun, lisää päätöksentekovaltaa sekä riittävästi resursseja. (Druskat & Wheeler 2003, 449.) Johtaminen instituutiossa on erityisesti vaikuttamista päätöksiin resursseista (Kogler Hill 2007, 216; Benoliel & Somech 2015, 88). Sekä johtajalla että työntekijöillä tulee olla tarvittavat resurssit tehtävän toteuttamiseen. Johtaja toimii houkuttelijana, joka esittää oman organisaationsa ja sen tekemän yhteistyön positiivisessa valossa tarpeellisille ulkopuolisille tahoille tuen ja resurssien saamiseksi (Benoliel & Somech 2015, 89, Uusikylä 1999, 67). Riittävät resurssit vaikuttavat paitsi yhteistyön toteuttamisen mahdollisuuksiin, myös siihen, kuinka tärkeäksi jäsenet kokevat tehtävänsä (Atwater & Bass 1994, 51). Toimintaresurssirajoitteet ja tietosuojaan liittyvät kysymykset voivat vaikeuttaa yhteistyötä. Jatkuva kiire, työpaine, epäselvät toimenkuvat ja vastuut, tiedon puute sekä tietojen vaihtoa ehkäisevät salassapitovelvoitteet nousivat esiin Keravan, Forssan ja Mikkelin lastensuojeluverkostotutkimuksessa yhteistyön esteiksi. (Uusikylä 1999, 61.)

Yhteistyön tavoitteen on oltava osa instituution visiota, strategiaa tai tavoitteita ja instituution arvojen ja kulttuurin on tuettava yhdessä tekemistä (Arnkil ym. 2004, 94). Johtajan tehtävänä on myös huolehtia, että kaikki tiimin kanssa yhteydessä ja yhteistyössä olevat tietävät yhteistyön tavoitteen ja ymmärtävät sen (Atwater & Bass 1994, 50). Johtajan onkin näkemykseni mukaan huolehdittava yhteistyön tavoitteen yhdenmukaisuudesta instituution tavoitteen kanssa. Yliorganisatorinen ohjaus voi helpottaa yhteistyön integrointia osaksi instituutiota. Sen avulla on mahdollista arvioida toiminnan yhdenmukaisuutta ja reagointinopeutta, vahvistaa viestintää ja kommunikointiyhteyksiä,

huolehtia resurssien riittävydestä sekä ylläpitää jatkuvuutta ja yhdenmukaisuutta. (Papin & Houck 2005, 301-302.) Johtaja on vastuussa mahdollisen ylisektorisen ohjauksen järjestämisestä.

Tehtävää voi resurssien ja tavoitteen lisäksi johtaa instituutiossa hankkimalla organisaatioon tarpeellista tietoa yhteistyön tueksi (Kogler Hill 2007, 216). Tiedon etsimistä omasta organisaatiosta ja sen ulkopuolelta sanotaan johtajan tiedustelutehtäväksi. Erityisesti kognitiivisissa ja monimutkaisissa tehtävissä on erityisen tärkeää, että johtaja jakaa tarpeeksi oikeaa tietoa. Johtaja voi tuoda työntekijöille erilaisia näkemyksiä, jotka auttavat heitä yhteisen tavoitteen rakentamisessa ja päätöksenteossa. Samalla johtaja rakentaa organisaatiotasosta konsensusta. (Benoliel & Somech 2015, 109.) Toisaalta johtaja toimii myös tiedon suodattajana. Hän valikoi työntekijöilleen tarpeellisen tiedon ja säästää heidät tarpeettomalta tiedolta. (Kogler Hill 2007, 216.) Tiedustelu kasvattaa myös ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia ja vaatimuksia yhteistyölle on asetettu ulkopuolelta (Druskat & Wheeler 2003, 448). Pascale Benolielin & Anit Somechin (2015, 108-110) mukaan instituutiossa johtamisella on mahdollista lisätä yhteistyön innovatiivisuutta.

4 TUTKIMUSASETELMA

Tutkielmani kohteena oleva organisaatio on osa Tampereen kaupungin organisaatiota⁵. Tampereen kaupungin organisaatio noudattaa elinkaarimallia. Elinkaarimallissa palvelut suunnitellaan ja päätökset tehdään siis ikäkausien mukaisesti (esimerkiksi lapset ja nuoret, aikuisväestö sekä vanhusväestö) omien lautakuntien alla. Ikäkausien mukaisissa prosesseissa yhdistyvät sosiaali- ja terveytyö. (Möttönen & Kettunen 2014, 113.) Tampereella elämänkaaren mukaisen organisaation tavoitteena on vahvistaa prosessiperusteista ja asiakaslähtöistä ajattelua (Stenvall & Airaksinen 2009, 23). Tutkielmani kohteena oleva organisaatio toimii ikäihmisten palveluiden lautakunnan⁶ ja terveyttä- ja toimintakykyä edistävien palveluiden lautakunnan⁷ alaisissa prosesseissa.

Tampereen kaupungilla on käytössään myös tilaaja-tuottajamalli, missä palvelujen järjestämis- ja tuottamisvastuu on erotettu (Möttönen & Kettunen 2014, 114). Rannisto ja Mecklin (2015, 30) kiteyttävät tilaaja-tuottajamallia seuraavasti:

”Palvelujen tilaamisesta huolehtivat tilaajalautakunnat apulaispormestarin johdolla. Konsernihallinnossa on tilaajaryhmä, joka vastaa konsernitason palvelujen kehittämisestä ja palvelujen tilaamisen valmistelusta ja suunnittelusta, tilaamiseen liittyvistä tuki- ja kehittämisprosesseista sekä lautakuntien ja niiden jaostojen toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta. Tilaajaryhmä edistää kuntalaisten osallistumista ja heidän mielipiteidensä välittymistä päätöksentekijöiden tietoon.” (lainattu mukailten)

Edellisten lisäksi tilaaja vastaa palvelujärjestelmän rahoittamisesta kunnan talousarvion välityksellä (Hakari 2009, 88).

Tilaajaryhmä jakaantuu elämänkaarimallin mukaisesti tilaajayksiköihin. Tilaajayksiköt vastaavat oman elinkaariprosessinsa palvelujen järjestämisestä ja siihen liittyvistä tuki- ja kehittämisprosesseista. Lisäksi jokainen tilaajayksikkö vastaa omien lautakuntien ja niiden jaostojen toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta, asiakasohjauksen ja asiainhoitoiminnan järjestämisestä sekä viranomaispalvelujen ohjauksesta. (Tilaajaryhmän toimintasääntö 2015) Yksinkertaistaen tilaaja vastaa palvelujen suunnittelusta, järjestämisestä ja rahoittamisesta. Tuottajat tuottavat palvelut. Tuottajat vastaavat tuotanto-organisaatioiden toiminnasta, niiden tuottaman palvelutuotannon kehittämisestä, oman toimintansa rahoittamisesta sekä asiakassuhteiden hoitamisesta. (Hakari 2009,

⁵ Tampereen kaupungin organisaatio edustaa tutkimuksessani instituutiota.

⁶ vanhusväestö

⁷ aikuisväestö

88.) Palveluita voivat tuottaa kaupungin omat tuotantoyksiköt, ulkopuoliset yksityiset yritykset tai kolmannen sektorin toimijat. Tuottaja sitoutuu toimittamaan tilaajalle palveluita etukäteen sovittuun hintaan, sovituin ehdoin. Tilaajan ja tuottajan välistä suhdetta ohjataan sopimuksin. Stenvall & Airaksisen (2009, 23) mukaan palvelusopimus valmistellaan tilaajan ja tuottajan yhteistyönä. Sopimusneuvottelut ovat tärkeä osa vuosittaista talouden ja toiminnan suunnitteluprosessia. Sopimuksissa määritellään sopimusosapuolet, sopimuksen kohde ja tarkoitus, palveluiden sisältö, laatu, määrä ja hinta. Lisäksi sopimuksissa sovitaan laadun varmistuksen ja sopimuksen seurannan menettelyistä. Tuotekehitys on mallin mukaan jatkuvaa ja tapahtuu tilaajan ja tuottajan yhteistyönä. (Mt.) Tilaaja-tuottajamallin tavoitteena on Tampereella ollut palvelutuotannon tehostaminen sekä strategisen johtamisen ja poliittisen päätöksenteon vahvistaminen (Rannisto & Mecklin 2015, 14,25).

4.1 Tutkimuskohteena sosiaali- ja terveystyön asiakasohjausyksikkö

Tutkimukseni kohteena on Tampereen kaupungin Terveyttä ja toimintakykyä edistävien palveluiden (TeTo) sekä Ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitämisen (Iki) yhteinen asiakasohjausyksikkö. Asiakasohjausyksikkö toimii osana tilaajaryhmää (Kuvio 2.). Tilaajaryhmä jakaantuu elämänkaarimallin mukaisesti tilaajayksiköihin, joiden toiminnasta vastaavat tilaajapäälliköt. Tilaajapäälliköt raportoivat tilaajaryhmän johtajalle. Tilaajapäällikön alaisuudessa toimii mm. suunnittelupäälliköitä ja suunnittelijoita. Tilaajapäällikkö vastaa oman yksikkönsä elinkaarimallin mukaisten palveluiden suunnittelusta, järjestämisestä ja rahoittamisesta. Ikin tilaajayksikkö vastaa ydinprosessinsa mukaisesti seuraavista vanhusväestön palvelukokonaisuuksista: omaehtoinen toiminta ja ennaltaehkäisevän työn palvelu, kotona asumista tukevat palvelu sekä sairaala- ja pitkäaikaisen laitoshoidon palvelut. TeTon tilaajayksikkö vastaa ydinprosessinsa mukaisista aikuisväestön palvelukokonaisuuksista: ennaltaehkäisevät palvelut, perusterveydenhuollon avopalvelut, sairaalapalvelut, päihde- ja mielenterveyspalvelut, sosiaalisen tuen palvelut sekä vammaispalvelut. TeTon palvelut kohdistuvat pääosin työikäiseen väestöön. (Tilaajaryhmän toimintasääntö 27.5.2015.)

Asiakasohjausyksikkö on tilaajaryhmässä oma yksikkönsä, jonka esimiehenä toimii hallintoylilääkäri. Hallintoylilääkäri raportoi tilaajaryhmän johtajalle kuten tilaajapäällikötkin. Asiakasohjausyksikkö palvelee ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitämisen sekä terveyden ja toimintakyvyn edistämisen ydinprosesseja. Organisatorisesti asiakasohjausyksikkö jakaantuu tilaajayksiköiden mukaisesti kahteen: Terveyttä ja toimintakykyä edistävien palveluiden (TeTo)

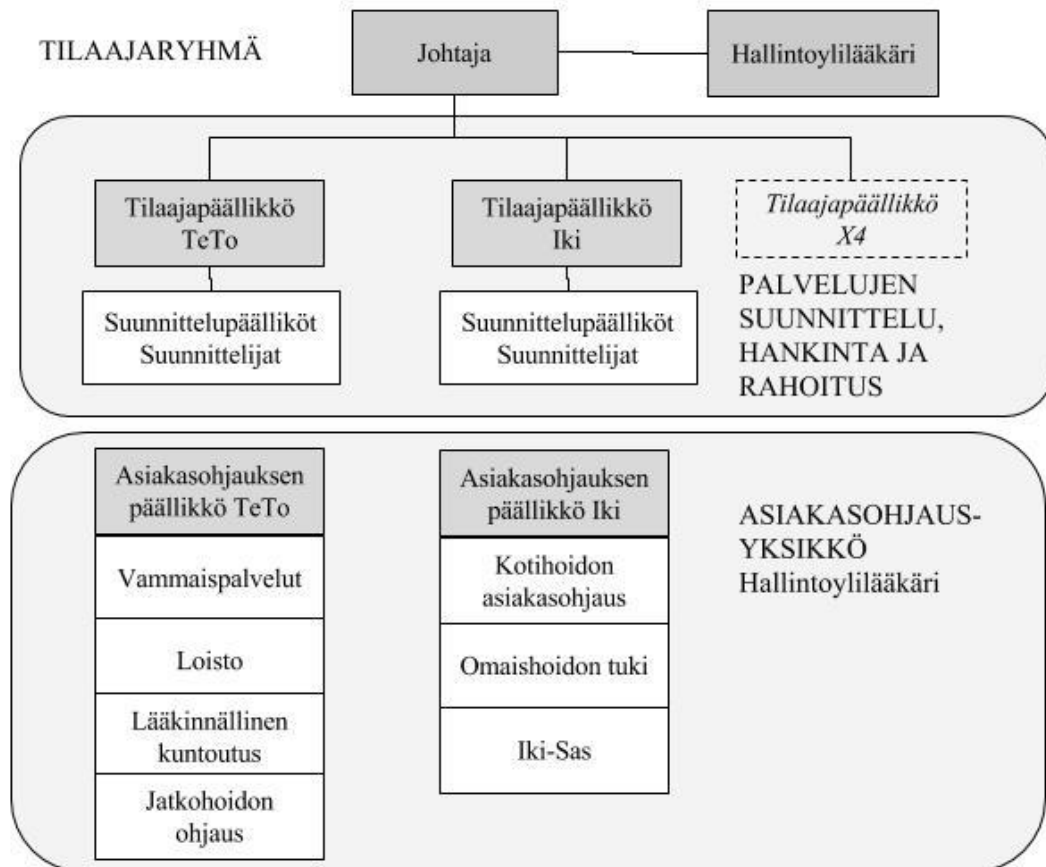
asiakasohjaukseen sekä Ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitämisen (Iki) asiakasohjaukseen. Molemmat asiakasohjaukset toimivat omien esimiesten, asiakasohjauksen päälliköiden alaisuudessa. Hallintoylilääkäri toimii esimiehenä asiakasohjauksen päälliköille.

Asiakasohjausyksikön vastuulla on asiakkaiden ohjaaminen tilaajayksikön järjestämiin palveluihin asiakaslähtöisesti, asiakkaan palvelutarpeen arvioinnin perusteella. Asiakasohjausyksikön tehtävänä on lisäksi osallistua tulevien palvelutarpeiden arviointiin sekä palvelujen ja ohjauksen kehittämiseen. (Tilaajaryhmän toimintasääntö 27.5.2015.) Käytännössä asiakasohjausyksikön asiakasohjaajat tekevät asiakkaan kanssa hänelle palvelusuunnitelman ja etsivät asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavan palvelukokonaisuuden. Tämän jälkeen asiakasohjaajat tekevät tarvittavat päätökset ja ohjaavat asiakkaan palveluiden piiriin. Asiakasohjausyksikkö palvelee mm. ikäihmisiä, vammaisia, kehitysvammaisia, omaishoitajia sekä päihde- ja mielenterveysasiakkaita.

Asiakasohjausyksikkö toimii ikään kuin divisioona, jolla on yhteinen vastuu asiakkaiden ohjaamisesta oikeisiin palveluihin. Sen alla toimii erikoistuneita *osastoja*. (ks. Jones 2004, 99.) Sekä TeTon että Ikin asiakasohjauksessa on useampia, erikoistuneita osastoja, jotka keskittyvät palvelemaan rajattuja asiakasryhmiä. Ikin asiakasohjauksessa on kotihoidon asiakasohjaus, omaishoidon tuki sekä Iki-Sas⁸ eli ikäihmisten palveluasumisen ja ympärivuorokautisen hoidon ohjaus. TeTon asiakasohjauksessa toimivat vammaispalveluiden, päihde- ja mielenterveyskuntoutujien palveluiden⁹, lääkinnällisen kuntoutuksen ja jatkohoidon asiakasohjaukset sekä toimistotiimi. Tutkielmassani ovat mukana kaikki muut paitsi lääkinnällisen kuntoutuksen, jatkohoidon ohjauksen ja toimistotyöntekijöiden tiimit.

⁸ Selvitä - Arvioi - Sijoita

⁹ Loisto = päihde- ja mielenterveyskuntoutujien palveluiden asiakasohjaus



Kuvio 2. Asiakasohjausyksikön organisaatio

Organisaation työntekijät

Asiakasohjausyksikössä, asiakasohjauksen päälliköiden alaisuudessa eri osastoilla työskentelee yhteensä n. 70 henkilöä. Tutkimuksessani on mukana suurin osa asiakasohjauksen yksikön niistä työntekijöistä, jotka osallistuvat asiakasohjauksen ydinprosessiin. Tutkimukseen osallistuneita on 39. Työntekijät edustavat erilaisia koulutustaustoja, nimikkeitä ja toimenkuvia. Asiakasohjaustyötä tehdään toisistaan poikkeavin toimenkuvoin ja prosessein. Toimenkuvat, prosessit ja nimikkeet ovat sidoksissa työntekijän osastoon. Asiakasohjausyksiköstä löytyy mm. asiakasohjaajan, palveluohjaajan, suunnittelijan ja sosiaalityöntekijän nimikkeitä. Osalla tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä on terveydenhoitoalan koulutus: mm. sairaanhoitaja, lähihoitaja, terveydenhoitaja ja osalla sosiaalialan koulutus: mm. sosiaalialan ohjaaja, sosionomi, sosionomi AMK, sosiaalityön maisteri (Liite 1). Merkittävää on, että reilusti yli puolella (25/39) on enemmän kuin yksi tutkinto tai

koulutus. Organisaatio onkin aidosti moniammatillinen, koska siellä yhdistyvät erilaiset tiedot, taidot, ammatit ja koulutukset.

Tehtävät ja toiminta

Asiakasohjausyksikön tarkoituksena on nimensä mukaisesti ohjata asiakas tarpeen mukaisten palveluiden piiriin. Katson, että asiakasohjausyksikössä toteutetaan huolenpitotyötä. Asiakasohjausyksikön tehtävänä on pitää huolta asiakkaista ja huolehtia, että he saavat tarvitsemansa avun ja tuen. Asiakkaan rooliin taas kuuluu avun ja tuen vastaanottaminen. (Juhila 2006, 14.) *Yksikkö on jaettu osastoihin* asiakasryhmien mukaisesti. Suurin osa osastoista on jaettu sisäisesti maantieteellisiin vastuualueisiin, poikkeuksena ovat Loisto ja Iki - Sas.

Vammaispalvelutoimisto huolehtii vammaispalvelulain (380/1987) ja kehitysvammalain (519/1977) mukaisista palveluista ja taloudellisen tuen myöntämisestä vammaisille henkilöille. Asiakaskunta ja lainsäädäntö ohjaavat käytettävissä olevaa palveluvalikoimaa. Asiakkaille tehdään palvelutarpeen kartoitus ja sen perusteella palvelusuunnitelma. Tämän jälkeen asiakkaalle tehdään päätökset yksittäisistä palveluista. Palveluiden tavoitteena on edistää vammaisten ja kehitysvammaisten edellytyksiä elää ja toimia muiden kanssa yhdenvertaisena jäsenenä sekä ehkäistä ja poistaa vamman aiheuttamia haittoja ja esteitä. Vammaispalvelussa työskennellään suoraan asiakkaan kanssa. (Tampereen kaupunki 2016a ja Kantell Päivi 21.11.2014.) Vammaispalvelun työntekijät ovat nimikkeiltään sosiaalityöntekijöitä, sosiaalihojaajia ja kuntoutusohjaajia.

Loisto eli päihde- ja mielenterveyspalvelujen asiakasohjausyksikkö vastaa asiakasohjauksesta päihdehuollon ja mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin. Se antaa ohjausta ja neuvontaa sosiaaliasemien sosiaalityöntekijöille ja yhteistyökumppaneille päihdeongelman hoitoon liittyvissä kysymyksissä. Työn taustalla ovat sosiaalihoitolain (1301/2014) lisäksi päihdehuolto- (41/1986) ja mielenterveyslaki (1116/1990). Asiakasohjaus työskentelee ja suunnittelee yhdessä hoitoa arvioivan tahon ja sosiaalityöntekijän kanssa asiakkaan tarvitseman päihdehuollon tai mielenterveyskuntoutujien asumispalvelun. Työntekijät toimivat suunnittelijan ja sosiaalityöntekijän nimikkeillä. (Tampereen kaupunki 2016a.)

Kotihoidon asiakasohjauksen perustehtävä on tukea asiakkaan selviytymistä kotona. Kotihoidon asiakasohjaus palvelee ikäihmisiä ja toimintakyvyltään alentuneita henkilöitä. Työtä ohjaa laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista

(980/2012) sosiaalihuoltolain (1301/2014) lisäksi. Asiakasohjaajat tekevät arvioinnin asiakkaan tarpeista, toiveista ja voimavaroista sekä arjen sujumisesta. Arvioinnin perusteella tehdään ehdotus tarvittavista palveluista. Kun palvelusuunnitelma on hyväksytty, tekee asiakasohjaaja päätökset tarvittavista palveluista ja asiakasmaksuista sekä tilaa palvelut tuotannosta. Asiakkaat ohjautuvat kotihoidon asiakasohjaukseen yleensä Kotitorin tai Lähitorin¹⁰ ohjaamana tai sairaaloista. Työntekijät toimivat asiakasohjaajan nimikkeellä. (Taimi Kaisa 14.10.2015.)

Omaishoidon tuen perustehtävä on turvata paljon hoitoa tarvitsevan selviytyminen kotona omaishoitajan avustuksella. Omaishoidon tuen palvelu perustuu lakiin omaishoidon tuesta (937/2005). Asiakasohjauksessa käsitellään hakemuksia ja arvioidaan hakijan avun tarvetta ja hoitajan voimavaroja sekä kykyä huolehtia hakijasta. Omaishoidon tuen asiakkaina ovat siis sekä palvelun hakijat että heidän omaisensa. Arvion perusteella omaishoidon tuesta päätetään moniammatillisessa työryhmässä. Työntekijät toimivat palveluohjaajan nimikkeellä. (Taimi Kaisa 14.10.2015.)

Iki-Sas -asiakasohjaus käsittelee ikäihmisten palveluasumisen ja ympärivuorokautisen hoidon hakemukset. Palvelua ohjaa laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvakuista (980/2012). Hakemukset tulevat kaupungin sairaaloiden sosiaalityöntekijöiltä, kotihoidon asiakasohjaajilta tai omaishoidon palveluohjaajilta moniammatillisen työryhmän käsittelyn jälkeen. Työntekijät koordinoivat vapautuvat paikat ja niihin jonosta sopivat asiakkaat. Alueen tai sairaalan sosiaalityöntekijä on yhteydessä asiakkaaseen valmistellakseen asiakkaan muuttoa. Työntekijät toimivat asiakasohjaajan ja sosiaalityöntekijän nimikkeillä. (Taimi Kaisa 14.10.2015.)

Yhteistyö organisaatiossa

Suurin osa asiakasohjausyksikön asiakkaista tulee palveltua yhden osaston toimesta. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta yli osastorajojen tarvitaan niiden asiakkaiden kohdalla, jotka tarvitsevat palveluita useammalta sektorilta. Arnkil kutsuu tätä moniasiakkuudeksi (Arnkil 1991, 23). Myös asiakkaat, jotka eivät selkeästi kuulu minkään osaston palveluiden piiriin tai asiakaskuntaan, vaativat yhdessä miettimistä. Yhteistyössä useimmiten kaksi, joskus useampia työntekijöitä eri osastoista pohtii ratkaisua asiakkaan ongelmaan ja palvelutarpeeseen. Sitä tehdään yleensä maantieteellisiin alueisiin

¹⁰ Kotitori ja Lähitori ovat Tampereen kaupungin yleisiä neuvontapisteitä. Ne tekevät yleisen ohjauksen ja neuvonnan lisäksi myös tarpeiden kartoituksia ja ohjaavat asiakkaat niiden mukaisesti eteenpäin.

perustuen. Tämä tarkoittaa sitä, että eri osastoilta samat työntekijät työskentelevät toistensa kanssa heille yhteisellä maantieteellisellä alueella.

Työntekijät edustavat erilaista teknistä osaamista ja erilaisia ammatillisia taustoja. Yhteistyön voidaankin katsoa olevan moniammatillista. Asiakasohjausyksikön organisaatio on divisioonamainen ja muodostuu useista eri osastoista (ks. Jones 2004, 99). Yhteistyö tapahtuu yli osastorajojen ja siinä hyödynnetään eri tilaajayksiköiden järjestämiä palveluita. Yhteistyön voidaankin sanoa olevan lisäksi yli-organisatorista. Yhteistyön osapuolet rakentavat tiimin asiakkaan ongelman ympärille tilanteen ratkaisemiseksi. Yhteistyö syntyy ja toimii itseohjautuvasti. Osapuolet suorittavat kukin omaa tehtäväänsä, käyttäen omaa asiantuntijuuttaan. Yhteistyön tehtävä voi olla ratkaista, mikä osasto vastaa asiakkaan palveluista - erottava tehtävä - tai löytää yhteinen kokonaisratkaisu asiakkaalle, jolloin palveluita tuotetaan useamman eri osaston päätöksellä - yhdistävä tehtävä. (ks. Waldman 1994, 86.)

Asiakasohjausyksikkö on organisaationa melko uusi¹¹. Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli tehostaa yhteistyötä ja lisätä vuorovaikutusta eri osastojen välillä sekä päästä eroon asiakkaiden pompottelusta luukulta toiselle. Asiakasohjauksen päälliköt ja hallintoylilääkäri yhteisenä esimiehenä tavoittelevat koko ajan parempaa yhteistyötä ja organisaatiossa onkin edistetty sitä erilaisin toimenpitein. Käytössä ovat mm. Nepsy¹²- ja Nopsa¹³- työryhmät. Työryhmiin tuodaan hankalia, yhteistä pohdintaa vaativia asiakkaita, joita ei yhteistyössä saada ratkaistua tai joille ei löydy palveluita. Lisäksi organisaatiossa on toiminut yhteistyön kehittämistyöryhmä. Työryhmän tavoitteena on ollut kehittää yhteistyötä työntekijälähtöisesti. Joitakin käytäntöjä on tuon kehittämistyöryhmän työskentelyn perusteella jo suunnitteilla ja osittain toteutettukin.

¹¹ 1.6.2014 asiakasohjausyksiköt yhdistyivät samaan yksikköön. Sitä ennen ne toimivat erillisinä vuodesta 2008.

¹² Nepsy - neuropsykiatrisista ongelmista kärsivien asiakkaiden tilanteita käsittelevä ja palveluista päättävä työryhmä. Puheenjohtajana toimii asiakasohjausyksikön yhteinen esimies.

¹³ Nopsa - ns. väliinpuotoaja-asiakkaita tai moniasiakkaita ja heidän tilanteitaan käsittelevä yli-organisatorinen työryhmä. Puheenjohtajana toimii asiakasohjausyksikön yhteinen esimies.

4.2 Tutkimuskysymykset

Olen kiinnostunut siitä, kuinka onnistunutta yhteistyötä johdetaan. Selvitän sitä tutkittavassa organisaatiossa onnistuneen yhteistyön edellytysten toteutumista tutkimalla. Yhteistyön toimivuudesta kertovat organisaation työntekijät.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Kuinka ne onnistuneen yhteistyön edellytykset, joihin voidaan vaikuttaa johtamalla, toteutuvat tutkittavassa organisaatiossa?
2. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yhteistyön johtamiseen liittyy?

Tavoitteenani on tuottaa yhteistyön johtamista helpottavaa tietoa ja antaa näkökulmia siihen, mihin asioihin johtamisen tulisi keskittyä yhteistyön toimivuuden parantamiseksi. Yhteistyön edellytyksistä tarkastelen vain niitä, joihin voidaan vaikuttaa johtamalla.

4.3 Aineiston hankkiminen

Laadullisen tutkimuksen tapaan pyrin ymmärtämään yhteistyön ilmiötä johtamisen näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Laadullinen tutkimus onkin merkitysten tai kokemusten tutkimista jonkun näkökulmasta (Töttö 2012, 60). Kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta ja miksi hän toimii niin kuin toimii, onkin yksinkertaisinta kysyä sitä häneltä (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Kysyin asiakasohjausyksikön työntekijöiltä yhteistyöstä ryhmähaastatteluissa, jotka toteutin teemahaastatteluina. Haastatteluiden avulla pyrin kvalitatiivisen tutkimuksen päämäärän mukaisesti ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä ja kokemuksia sekä tuottamaan lisätietoa tutkimastani ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 28).

Kohderyhmäni on tarkoituksenmukaisesti valittu. Haastatteluihin osallistui 39 asiakasohjausyksikön ydinprosessissa työskentelevää työntekijää yhteensä yhdeksässä ryhmässä organisaation osastojaon mukaisesti. Isommat osastot oli jaettu kolmeen pienempään ryhmään osaston sisäisen maantieteellisiin alueisiin perustuvan tiimijaon mukaisesti. Haastatteluihin osallistuminen läheisimpien, oman osaston työntekijöiden kanssa takasi mahdollisimman tutun ja rennon ilmapiirin sekä avoimen keskustelun ja kokemusten jakamisen. Ryhmien koot vaihtelivat kahden ja kahdeksan

osallistujan välillä. Haastattelut toteutin asiakasohjausyksikön omissa neuvotteluhuoneissa. Käytetty tila oli haastateltaville tuttu ja turvallinen sekä helposti saavutettavissa (ks. Eskola & Vastamäki 2001, 27-28).

Toimin itse haastattelujen koordinoijana ja haastattelijana. Suoritin samaan aikaan sosiaalityön opintoihini liittyvän syventävän harjoitteluni organisaatiossa. Olinkin monille haastateltaville tuttu kasvo, mikä luultavasti lisäsi luottamusta minua kohtaan. Kerroin tulevasta tutkimuksestani ja siihen liittyvistä haastatteluista eri osastoilla ja lisäksi lähetin osastojen työntekijöille sähköpostiviestin, missä vielä kertosin tutkimukseen liittyvät pääasiat. Esimiehet korostivat työntekijöilleen tutkimukseen osallistumisen tärkeyttä, mutta osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastatteluista jäi pois vain kolme työntekijää ja sain tutkielmaani kattavan ja runsaan aineiston. Nauhoitettua haastatteluaineistoa tutkielmassani on yhteensä 10h 15min. Kaikki haastateltavat tuntuivat pitävän nauhoittamista luonnollisena eikä kukaan kieltäytynyt nauhoittamisesta. Aineisto on litteroitu eksaktillitterointina eli yleiskielisenä propositiotasolla ulkopuolisen litteroijan toimesta. Asiasisältö on litteroitu tarkasti ilman liitesanoja ja haastattelijan myönteleviä äännähdyksiä tai muita ynähdyksiä. Litteroitua aineistoa on 188 sivua rivivälillä yksi kirjoitettuna.

Ryhmähaastattelut ovat joustava ja hyvä tapa kerätä tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. Haastattelussa on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää sanamuotoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) Ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden haastateltavien väliselle vuorovaikutukselle, kokemusten jakamiselle ja siten merkitysten syntymiselle vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Se vähentää haastattelun kysymys-vastaus luonnetta ja korostaa keskustelunomaisuutta. Ryhmähaastattelu myös pienentää haastattelijan vaikutusta haastattelutilanteessa. Tutkittavassa organisaatiossa on paljon työntekijöitä. Halusin saada heistä mahdollisimman monta haastateltua ja ryhmähaastattelu oli tehokas keino haastatella paljon ihmisiä. (Sulkunen 1990, 264.)

Ryhmähaastattelut toteutin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Teemahaastattelun voi nähdä keskusteluna, joka tapahtuu etukäteen valittujen teemojen ympärillä tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Pyrin vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. (Eskola & Vastamäki 2001, 24; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Kysymykset ja niiden muoto sekä järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen. Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset kaikille yhteisestä aihepiiristä, teemasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Tein haastatteluita varten teemarunгон (Liite 2.) ennalta valitsemieni teema-alueiden mukaisesti. Valitsemani teemat olivat yhteistyö, johtaminen ja organisaatio. Yhteistyön jaoin neljään alateemaan: yhteistyön määrittely, onnistunut yhteistyö, epäonnistunut yhteistyö sekä yhteistyö ja moniammatillisuus. Johtamisen alateemoina käsittelin johtamista yleensä sekä hyvää ja huonoa johtamista. Johtamisen isompana alateemana oli yhteistyön johtaminen. Yhteistyön johtamisen nykytilaa kartoitin tehtävän, ihmissuhteiden sekä instituution kautta. Yhteistyön johtamisen teema-alueiden valitsemisen taustalla oli tutkielmani teoriaosuudessa luvussa 3.3 esittelemäni Kogler Hillin (2007) jaottelu tehtävien, ihmisten sekä yhteistyön ulkopuoliseen johtamiseen. Teemarunkoni teemat olivat laajoja ja jättivät tilaa haastateltavien erilaisille havainnoille ja näkemyksille myös teorian ulkopuolelta. Runkoon listattuja apukysymyksiä käytin tarpeen mukaan satunnaisesti eri ryhmien kohdalla (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teema-alueiden laajuus ja järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen ja siten jokainen niistä oli yksilöllinen (Eskola & Vastamäki 2001, 27). Käytin ensimmäistä haastattelua teemarunгон testaukseen. Se oli mahdollista, koska haastatteluita oli kaiken kaikkiaan yhdeksän. Testattuani runгон, en tehnyt siihen muutoksia vaan koin sen toimivaksi. Näin ensimmäisenkin ryhmän aineisto on mukana tutkimuksessa.

Omat havainnot osana tutkimustani

Havainnointi on laadullisessa tutkimuksessa toinen, yleinen tiedonkeruumenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Harjoitteluni tutkittavassa organisaatiossa merkitsee sitä, että vääjäämättä myös havainnoin organisaatiota ja sen työntekijöiden toimintaa. Havainnointi on auttanut minua tutkijana sisäistämään paremmin organisaation toimintaa, yhteistyön sisältöä ja vaatimuksia sekä yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi havainnointi on auttanut minua kytkemään haastatteluista saadut havainnot paremmin käytäntöön. Koen, että havainnoimalla olen voinut monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä, yhteistyöstä ja siihen liittyvistä tekijöistä saatua tietoa. (ks Tuomi & Sarajärvi 2009, 80) Klaus Mäkelän (1990, 52) mukaan ainoa keino varautua aineiston keruussa yllätyksiin, on tutustua hyvin tutkittavaan kenttään jo ennen aineiston keräämistä. Harjoitteluni tutkittavassa organisaatiossa mahdollisti tämän.

Koska harjoitteluni oli hallinnollinen ja seurasin lähinnä esimiehen työtä, en ollut mukana varsinaisissa yhteistyötilanteissa. En tehnyt osana harjoitteluani varsinaista asiakasohjaustyötä vaan toimin harjoittelijan roolissa ulkopuolisena havainnoijana ja oppijana. Harjoittelijan ja tutkijan roolini olivatkin hyvin yhdistettävissä. Havainnoin organisaation toimintaa osallistumalla mm. joidenkin osastojen palavereihin, Nepsy- ja Nopsa-työryhmiin, yhteistyön kehittämistyöryhmiin, johtoryhmiin

ja tietysti olemalla päivittäin fyysisesti läsnä työyhteisössä. Tutkimustani varten havainnoin tutkielmani teoreettisen kehyksen ohjaamana yhteistyöhön ja sen johtamiseen liittyviä haastatteluissa esiin tulleita yhteistyöhön vaikuttavia rakenteita ja prosesseja. Lisäksi havainnoin fyysistä ympäristöä yhteistyön näkökulmasta. Tein havainnoistani kaksi A5 sivullista käsinkirjoitettuja muistiinpanoja. Muistiinpanot liittyvät johtamisen reunaehtoihin ja johtamisen toteutumiseen käytännössä. Johtamisen reunaehdoissa korostuvat instituution rakenteet. Tutkielmassani pääosassa ovat haastatteluaineistot ja siten työntekijöiden näkemykset ja kokemukset. Omat havaintoni toimivat tutkimuksessa tarkennuksina ja niiden tarkoituksena on helpottaa ilmiön tai asian ymmärtämistä. Ne eivät siis muodosta varsinaista tutkimusaineistoa. Teen tekstissä aina selväksi, milloin on kyse omista havainnoistani eikä haastattelujen tuottamista havainnoista.

4.4 Aineiston analyysi

Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tutkielmani teoria ja aineisto ovat käyneet vuoropuhelua ja muokanneet tutkimustani koko prosessin ajan. Teoriaosuus muodostuu yhteistyön ja sen johtamisen teorioista. Tutkimustyöni alkoikin noihin teorioihin tutustumalla. Ne ohjasivat minua aineiston hankinnassa. Aineistoon tutustuessani käytin teoriaa hyväkseni, mutten antanut sen määrätä tulkintojani. (ks. Eskola 2007, 166.) Analyysia tapahtuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä pitkin matkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysin tekemistä samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa ei voi välttää. En ole erottanut aineiston luokittelua, analyysia ja tulkintaa erillisiksi toiminnoiksi tutkimusta tehdessäni, vaan tutkimus, sen analyysi ja tulokset ovat kehittyneet koko ajan tutkimusta tehdessäni. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Analysoin aineistoani sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysiä pidetään laadullisen tutkimuksen perinteissä perusanalyysimenetelmänä. Krippendorffin (2004, 18) mukaan sisällönanalyysi mahdollistaa toistettavat ja validit päätelmät aineistosta. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jota aineisto kuvaa. Se auttaa järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 91 ja 103.) Tutkielmassani olen sisällönanalyysin avulla etsinyt havaintoja, jotka kertovat tutkittavasta aiheesta - onnistuneen yhteistyön edellytysten toteutumisesta johtamisen näkökulmasta.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysin voi tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100). Teorialähtöisessä analyysissä aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ohjaa analyysia. Tutkittava ilmiö on siis ensin kuvattu jo jonkun teorian tai mallin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.) Analyysini perustuu yhteistyön ja yhteistyön johtamisen teorioihin ja on siten teorialähtöistä. Hahmottelin teoriaosuudessa onnistuneen yhteistyön ulottuvuuksia ja sen johtamista. Löysin teemoja, joita käytin hyväksi analyysissani. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98.) En ole kuitenkaan testannut teorioita vaan teoria on ohjannut analysointia. Olen ollut kiinnostunut siitä, millaisia havaintoja aineistosta löytyy kuhunkin teorian mukaiseen teemaan. Teorialähtöinen analyysi on kaltaiselleni aloittelevalle tutkijalle helpoin, mutta toimii myös aiheeni kannalta parhaiten. Sekä yhteistyö että johtaminen ovat aiheina vaikeasti määriteltäviä ja monitahoisia. Teorialähtöinen analyysi mahdollistaa kehyksen rakentamisen analyysille ja siten havaintojen järjestämisen selkeään muotoon.

Näin analyysini tein

Koska aineistoa oli paljon, tarjosi se runsaasti erilaisia näkökulmia aiheeseen. Ennen kuin pystyin aloittamaan varsinaisen analyysin, pyrin saamaan aineistosta kokonaiskuvan. Halusin, että se tulee minulle tutuksi. Ryhmittelin aineistoa heti ensimmäisestä lukukerrasta lähtien värikoodeja hyväksikäyttämällä. Tämä auttoi minua järjestämään ja jäsentämään havaintojani. Useampien ryhmittelyjen ja jäsentelyiden jälkeen minulla oli sellainen olo, että tunnen aineistoni. Olinkin valmis varsinaiseen analyysiin. Tutkielmani tavoitteena on tarkastella onnistuneen yhteistyön edellytyksiä johtamisen näkökulmasta. Lähdin lukemaan aineistoani uudelleen siitä näkökulmasta, mitkä asiat tutkittavassa organisaatiossa tukevat yhteistyötä ja mitkä aiheuttavat sille haasteita. Ajatuksenani on, että nämä kertovat yhteistyön johtamisesta tutkittavassa organisaatiossa. Keräsin otteita aineistosta taulukkoon ja ryhmittelin sen mukaan, tuliko niissä esille yhteistyötä tukevia vai hankaloittavia asioita. Etsin otteista yhteneväisyyksiä ja huomasin, että havainnoista löytyivät samat teemat kuin Kogler Hillin (2007) yhteistyön johtamisen teoriasta. Tämän havainnon perusteella päätin lähteä tekemään teorialähtöistä analyysia.

Analyysiani tein rakentamani analyysirungon (Taulukko 2.) pohjalta. Siinä näkyvät sisällönanalyysini teemat ja tyypit. Runkoni on strukturoitu, mikä tarkoittaa sitä, että otin mukaan aineistosta vain runkooni sopivia havaintoja. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Sisällönanalyysille tyypillisellä tavalla pyrin teemoittelemalla ja tyypittelemällä aineistoa. järjestämään ja jäsentämään sitä tiiviimmäksi. Teemoittelussa aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet, jotka

valaisevat tutkimusongelmaa (Eskola & Suoranta 1998, 174). Omassa tutkimuksessani teemoiksi nousivat johtamisen kohteena olevat onnistuneen yhteistyön edellytykset. Teemat linkittävät teoriani ja aineistoni. Teemojen sisällä etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmittelin ne. Näin sain tyypiteltyä aineistoni. (Eskola & Suoranta 1998, 181.) Tavoitteenani oli, että aineiston informaatio kasvaisi eikä mikään jäisi huomioimatta. (ks. Eskola 2001,146).

Taulukko 2. Analyysirunko

| | |
|------------------------------|--|
| 1.TEHTÄVÄN JOHTAMINEN | Tavoite Roolit ja vastuut Yhteistyön käytännöt |
| 2. IHMISSUHTEIDEN JOHTAMINEN | Yhteistyön ilmapiiri Tuttuus Luottamus Vuorovaikutus |
| 3. JOHTAMINEN INSTITUUTIOSSA | Fyysinen ympäristö Resurssit Esimiestason ja johdon välinen yhteistyö Rakenteelliset tekijät Tiedonkulku |

Osana analyysiani tyypittelin aineistoa teemojen sisällä. Tehtävien ja ihmissuhteiden johtamiseen otin mukaan havainnot, jotka koskevat yhteistyön edellytyksiä organisaatiossa. Instituutiossa johtamisessa taas ovat mukana havainnot, joissa yhteistyön edellytykset liittyvät yhteistyön organisaation ulkopuolisiin tekijöihin. Tehtävän johtamiseen liittyvät havainnot oli mahdollista ryhmitellä tavoitteeseen, rooleihin ja vastuisiin sekä yhteistyön käytäntöihin liittyviksi havaintotyypeiksi. Ihmissuhteiden johtamiseen liittyvät havainnot taas oli mahdollista jaotella yhteistyön ilmapiiriin, tuttuuteen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen liittyviin havaintoihin. Instituutiossa johtaminen nosti esille viidenlaisia havaintoja. Ne tyypittelin seuraavasti: fyysinen ympäristö, resurssit, esimiestason ja johdon välinen yhteistyö, rakenteelliset tekijät ja tiedonkulku. Aineiston teemoittelu analyysirungon mukaisesti ei ollut yksiselitteistä. Kuten Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme (2001, 173) sanovat, teemat pohjautuvat aina tulkintoihin haastateltavien vastauksista. Teemoissani on siis mukana omaa tulkintaani ja joku toinen tutkija voisi teemoitella ja tyypitellä havainnot toisin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tehtävään liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen

Tehtävä on se, minkä vuoksi yhteistyötä tehdään. Tehtävään liittyvät yhteistyön edellytykset ovat konkreettisia edellytyksiä, joiden on toteuduttava, jotta yhteistyö voi onnistua. Aineistosta nousi kolmentyyppisiä tehtävään liittyviä havaintoja. Havainnot liittyvät: 1) tavoitteeseen, 2) rooleihin ja vastuisiin sekä 3) yhteistyön käytäntöihin. Havainnot ovat hyvin yhteneväiset teoriaosuudessa tekemäni yhteenvedon kanssa.

5.1.1 Tavoite

Yhteinen tavoite on yksi tärkeimmistä onnistuneen yhteistyön edellytyksistä (mm. Larson & LaFasto 1989, Atwater & Bass 1994, Horder 2000, Payne 2000, Edwards 2012). Haastatteluissa nousee eritasoisia tavoitteita. Tavoitetta voi katsoa organisaation eli asiakasohjausyksikön näkökulmasta, oman työn tavoitteen näkökulmasta tai sitten yhteistyön eli asiakaskohtaisen työskentelyn näkökulmasta. Havainnoista tulee ilmi, että organisaatiossa on monen tasoisia tavoitteita ja ne eivät hahmotu työntekijöille selkeänä kokonaisuutena, missä yhteistä päämäärää rakennetaan oman työn tavoitteiden avulla. Yhteisen päämäärän korvaa usein oman työn tavoite.

Työntekijöiden keskustellessa yhteistyöstä ja sen tavoitteesta yleisellä tasolla, on asiakas yleensä toiminnan keskiössä. Asiakkaan etu ei tule kuitenkaan yhtä ilmiselvänä, yhteisenä ohjaavana tekijänä esille, kun keskusteluissa siirrytään määrittelemään asiakasohjausyksikön toiminnan tavoitteita. Osa työntekijöistä ei osaa määritellä asiakasohjausyksikön tavoitetta. Työntekijöiden oman työn tavoitteissa asiakas näkyy keskiössä, mutta työssä käytössä olevat palvelut tai työtä ohjaava lainsäädäntö ovat myös merkittävässä roolissa. Siten työntekijöiden omissa tavoitteissa on osastojen välillä eroja. Asiakasohjausyksikön tavoitteita määriteltäessä työntekijät nostavat asiakkaan lisäksi esiin toiminnan taloudellisuuden ja tehokkuuden.

Organisaation yhteinen tavoite

Asiakasohjausyksikön perustamisen syyt ja siten sen toiminnan yhteinen tavoite on osalle työntekijöistä selkeä ja joillekin melko selkeä. On kuitenkin paljon työntekijöitä, jotka eivät osaa antaa vastausta siihen, miksi organisaatio on olemassa, kuten seuraava ote havainnollistaa:

“Aika jännä, en ole varsinaisesti pysähtynyt miettimään, että minä olen ottanut aika annettuna tämän organisaatiokuvion.” /T1N3

Monet työntekijät määrittelevät koko organisaation tavoitetta oman työnsä ja sen tavoitteen kautta. Organisaation tavoitteen määrittelyissä tulee usein esille ajatus asiakkaan palvelemisesta kokonaisvaltaisesti ja ohjaamisesta oikeiden palveluiden piiriin. Asiakas laitetaan siis yleisesti organisaation toiminnan keskiöön. Seuraava ote kuvaa hyvin sisäistettyä ajatusta asiakasohjausorganisaation toiminnan tavoitteesta:

“Mutta varmaan just se, ettei niin paljon olisi sellaista, että nämä ovat meidän asiakkaita. Ja muut ei kuulu meille, että tiputellaan ihmiset ulos kaikista palveluista. Helpommin tällä yhteistyöllä yhdistetään vähän organisaatiota, niin saadaan sidottua. Ja kyllä minä näkisin sen asiakkaan aina siellä keskiössä, että niitä asiakkaita varten me täällä ollaan. Ja jotta niitä väliin putoajia ei tulisi, niin nyt on kaiken tavoin pyritty vielä vahvistamaan sitä, että se väliin putoajien verkko löytyisi vielä. Jotakin keksitään, eikä tiputeta.” /T1N4

Kaikki tavoitetta määrittelevät työntekijät eivät kuitenkaan näe asiakasta organisaation keskiössä. Muutamat työntekijät näkevät organisaation lain toteuttajana. Jotkut työntekijät taas näkevät organisaation perustamisen tavoitteena olleen säästämisen. Tällöin organisaation keskiössä nähdään asiakkaan sijaan raha.

Osaston ja oman työn tavoite

Asiakasohjausyksikön tavoitteesta on organisaatiossa vielä erilaisia näkemyksiä. Vastaukseksi työntekijät antavat usein oman työn tavoitteen. Tavoitteet menevät siis keskenään sekaisin. *Oman osaston ja siten oman työn tavoitteisiin* vastaaminen oli työntekijöille helppoa. Niitä ei kukaan jäänyt pohtimaan tai empimään. Tavoitteissa näkyy eroavaisuuksia. Osa näkee oman työnsä tavoitteen yleisenä, koko asiakasohjauksen tavoitteeksi yleistettävänä tavoitteena. Tästä esimerkki seuraavassa:

“Niin, kartoittaa tarve. Ja järjestää niitä palveluita, mitä täältä nyt voi järjestää.” /T8N1

Tällaisiksi yleisemmän tason tavoitteiksi määriteltävissä tavoitteissa asiakas on aina keskiössä. Tavoitteena voi olla palvelujen kartoittaminen ja järjestäminen, mutta myös asiakkaan ohjaaminen ja asiakkaan äänen kuuluvaksi saattaminen organisaatiossa ja instituutiossa. Seuraavasta esimerkistä voi lukea, että joidenkin palveluiden kohdalla lainsäädännön asema on vahva:

Toteuttaa voimassaloven lainsäädännön, vammaispalvelulain ja kehitysvammalain mukaisia palveluita ja niiden toteutumista. /Ote1

Edellinen ote tuo esille työntekijän roolin lain toteuttajana. Monissa oman työn tavoitteissa näkyy selkeästi se, missä osastossa työntekijä työskentelee ja osittain myös hänen ammatillinen taustansa. Auli Ojurin (1996, 119) mukaan työntekijöiden tavoitteissa näkyvätkin ammatilliset kulttuurit sekä organisaation heille asettamat vaatimukset. Tavoitteiden keskiössä on yleensä asiakas, mutta tavoitteet muodostuvat keskenään hyvin erilaisiksi, kuten seuraavat otteet kertovat:

“Meidän tarkoitus on pitää ihmiset kotona mahdollisimman pitkään.” /Ote2

“Minun mielestä turvata mielenterveyskuntoutujille tarkoituksenmukaiset asumispalvelut, ja ennen kaikkia hankkia ja turvata heille tarpeenmukaiset niin, että se vastaisi ennen kaikkea sen asiakkaan tarpeita.” /Ote3

“Auttaa näitä meidän omaishoitajia jaksamaan hoitamaan niitä omia hoidettaviaan, ja minun mielestä meidän keinot on aika vähäisiä siihen loppujen lopuksi, mutta se on se meidän tavoite.” /Ote4

Otteista voi nähdä, että tavoitteissa on mukana keinoja asiakkaan parhaan toteuttamiseksi. Tavoitteita toteutetaan eri osastoissa erilaisin palveluin. Ojurin (1996, 119) mukaan tämä onkin yleinen ongelma organisaatioissa, missä perustehtävä jakautuu moneen eri osa-alueeseen. Myös Yrjö Engeström (1993, 129) tukee tätä ajatusta. Hänen mukaansa koordinaatiotyyppinen yhteistyö on yleistä silloin, kun osallistujat edustavat selvästi omia rajattuja intressialueitaan. Jokainen pyrkii toteuttamaan tavoitteen vain oman toimenkuvansa osalta. Lopputuloksena saattaa olla yhteisen tavoitteen sijaan yhteistyön jäsenten osatavoitteiden summa. (Mt.)

Asiakaskohtaiset tavoitteet

Oman työn tavoitteet näkyvät asiakaskohtaisessa työskentelyssä. Yhteisen, organisaatiotasaisen tavoitteen puuttuminen tuntuu hankaloittavan asiakaskohtaisen tavoitteen muodostamista ja sen eteen työskentelyä. Seuraava ote kertookin erilaisista tavoitteista asiakaskohtaisessa yhteistyössä:

“Kyllä niistä tavoitteista varmaan puhutaan, mutta välttämättä ne tavoitteet ei ole yhteneväiset. Siinä voi olla hyvin erilaiset ajatukset, että mikä on tavoite.” /T8N2

Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamista helpottaa, jos yhteistyön tavoitteet tukevat tai täydentävät organisaation tavoitteita (Atwater & Bass 1994, 70-72). Työntekijät tuovat esille, että yleensä kaikilla yhteistyön osapuolilla on ymmärrys työn tekemisestä asiakkaan eteen. Kuitenkin sen määrittäminen, mikä on asiakkaan paras, on vaikeaa. Vaikka asiakaskohtaisen tavoitteen työstäminen tuntuu yhteistyössä hankalalta, tiedostavat työntekijät kuitenkin yhteisen tavoitteen tärkeyden. Työntekijät tietävät, että onnistuneen yhteistyön taustalla on yhteinen tavoite. Yhteisen, asiakaskohtaisen tavoitteen määrittelyssä on joskus onnistuttu ja hyvästä yhteistyöstä on kokemuksia. Alla olevassa otteessa työntekijä kuvailee onnistunutta yhteistyötä:

“...tosi hyvä yhteistyö osaston a kanssa, että me on yhdessä mietitty. Ja kaikilla on selvää se, että tässä joudutaan jumppaamaan tosi rankasti, että me saadaan se toimimaan siellä päässä. Ja myös osasto a on luvannut hoitaa yhden asian, mikä ei Tampereen malliin istuisi oikeasti millään. Mutta minun mielestä siinä on se, miksi on mennyt hyvin. Me kaikki halutaan, että kaupunkilaiset saa hyvää palvelua, että se on edullista kaupunkilaisille veronmaksajille. Ja tämä asiakas saa juuri sellaista hyvää palvelua, mitä se tarvitsee – ja meillä on kaikilla se sama ajatus siinä taustalla. En osaa sanoa sen enempää - varmaan yhteinen päämäärä. /T1N2

Työntekijällä on kokemus siitä, kuinka ymmärrys yhteisestä tavoitteesta asiakastyöskentelyssä helpottaa yhteistyötä. Edellinen ote kuvaa myös hienosti, kuinka tavoitteessa yhdistyvät sekä asiakkaan parhaaksi työskentely että toiminnan taloudellisuus.

5.1.2 Roolit ja vastuut

Asiakasohjausyksikössä työntekijöiden roolit ja vastuut ovat selkeät. Rajat nousevat yhteistyön näkökulmasta merkityksellisiksi, yhteistyöhön vaikuttaviksi tekijöiksi. Rajat määrittyvät osastojen ja toimenkuvien vastuiden rajoiksi sekä palveluihin pääsyn eli päätöksenteon kriteereiksi. Paikansin rooleihin ja vastuiden jakamiseen liittyen kaksi erilaista, vastakkaista näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma korostaa rajojen suojelemista ja toinen tuo esille tiukkojen rajojen haitallisuuden.

Suurin osa haastatteluista korostaa *rajoja ja niiden suojelua* osana työskentelyä asiakasohjausyksikössä. Eräässä haastattelussa nousee asiakasohjausyksikön tarkoitukselliseksi työn rajaaminen. Vahvat rajat tarkoittavat käytännössä päätöksenteon kriteereitä ja niiden tarkkaa seuraamista. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita omaan rooliinsa ja vastaavat oman toimialueensa tavoitteen toteutumisesta. Monet työntekijät kaipaavat vieläkin selkeämpiä vastuualueita ja ohjeistuksia. Osa työntekijöistä tuo esille hyvinkin suojelevan asenteen omaan vastuualueeseensa ja katsoo, että yhteistyötä haittaa se jos joku toinen tulee määrittelemään hänen työtään. Tästä esimerkki alla:

“Sitten se muuttuu haasteelliseksi, jos toinen astuu toisen tontille vähän liikaa, että rupeaa määrittelemään niitä asioita.” /T2N4

Tarkasti vartioitujen roolien ja vastuiden taustalla on luultavasti monia asioita. Aineiston ja omien havaintojeni pohjalta sanoisin, että organisaation jakautuminen osastoihin, joilla on omat tavoitteensa, palveluvalikoimansa ja budjettinsa on yksi tekijä. Tämä on havaittavissa seuraavassa otteessa:

“Minä ajattelen näitä samoja osastolle a ja osastolle b niin sehän on aika paljon semmoista, että kumpi tämän ottaa tai kenelle tämä kuuluu? Se on aika paljon sellaista, että nyt lähdetään oikeasti yhdessä tekemään työtä. Se energia menee jo melkein siihen, että pallotellaan.” /T6N1

Jakautuminen osastoihin ja siten tiukkojen roolien ottaminen hankaloittaa yhteisen tavoitteen löytämistä ja todellista yhteistyötä. Tällöin yhteistyö muodostuu “pallon heittälyksi” eli yritetään selvittää, kuka ottaa vastuun asian hoitamisesta. Syynä voi olla myös se, että yhteistyö määrittyy

työntekijöiden mielessä tehtävien jakamiseksi tai korkeintaan tehtävien koordinoinniksi (Payne 2000, 27).

Moniin asiakasohjausyksikön toimenkuviin liittyy vahvasti lain toteuttaminen ja sen myötä yhdenvertaisuuden sekä tasapuolisuuden varmistaminen asiakkaiden kesken. Nämä vaikuttavat varmasti myös periaatteina ja kriteereinä käytännön toiminnassa ja päätöksenteossa. Yksittäisten asiakkaiden kohdalla se voi näyttäytyä tiukkana rajanvetona ja kriteerien joustamattomuutena. Yhteistyökumppanit voivat kokea sen omien rajojen suojeluna ja joustamattomuutena. Tästä kertoo ote:

“Ja mikä tökkii, niin niitä rajanvetoja on sitten. Ihmiset rajaa sitä työtään, siinä häviää sitten vähän se asiakkaan paras.” /T7N2

Rajojen suojelulle vastakkaisena näkemyksenä nousikin ajatus *tiukkojen kriteerien haitallisuudesta*. Joidenkin mielestä nyt kriteerit ovat liian joustamattomia asiakaslähtöisen toiminnan mahdollistamiseksi. Joustavammat vastuurajat ja yhteinen vastuu asiakkaasta nostetaan muutamissa keskusteluissa mahdollisuuksiksi ratkaista asiakkaiden hankalia tilanteita arkityön tasolla. Yhteistyön prosessissa onkin hyvä antaa vapautta valinnoille ja itseohjautuvuudelle. (de Gibaja 2001, 51.) Yhteistyön liiallinen muokkaaminen ja toiminnan normittaminen johtavat helposti yhteistyön muuttumiseen organisoiduksi hierarkiaksi ja spontaanille, tarpeen mukaiselle, orgaaniselle itseohjautuvuudelle ei jää tilaa (Uusikylä 1999, 61). Liian tiukka vastuiden määrittely saattaa myös vähentää spontaania halua osallistua yhteistyöhön (Mt, 67). Näkemykset tiukkojen kriteerien haitallisuudesta olivat kuitenkin vähemmistössä asiakasohjausyksikössä.

Edellisessä luvussa esille nostamassani otteessa (s. 46, T1N2) työntekijä kuvaa onnistunutta yhteistyötä ja kertoo, kuinka kaikki yhteistyön osapuolet tiesivät jo alussa että tilanne ei ratkea pysymällä omien vastuiden ja roolien rajoissa. Onnistuminen vaatii siis kaikilta joustavuutta. Saman työntekijän mukaan rajoissa joustaminen oli mahdollista, koska työntekijät olivat toisilleen tuttuja ja kunnioittivat toisiaan. Tämän johdosta heillä oli toimiva vuorovaikutus ja luottamus siihen, että apua saa toisilta tarvittaessa. Joustavuuden mahdollistajana hän mainitsee vielä yhteisen näkemyksen toiminnan tavoitteesta.

5.1.3 Yhteistyön toimintatavat

Jotta moniammatillisen yhteistyön on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoite, on yhteisen ymmärryksen saavuttamisen jälkeen rakennettava yhdessä toimintatavat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Edwards 2012, 27-29). Aineistosta nousee esille tehtävän toteuttamiseen liittyviä, toimintatavoiksi luettavia havaintoja. Näitä havaintoja on vaikea erotella syiksi ja seurauksiksi. Ne myös linkittyvät väkisin toisiinsa. Osa havainnoista kertoo enemmän itse toimintatavan lopputuloksesta kuin toimintatavasta. Kiinnostava havainto on, että yhteistyö nousee yhteistyötä mahdollistavaksi toimintatavaksi. Yhdessä työskentelyä helpottaa, jos työskentelyotteet ovat samanlaiset. Toisen työn, sen reunaehtojen ja kriteerien riittävä tunteminen koetaan myös yhdessä tekemisen näkökulmasta merkittäväksi. Tavoitettavuus nousee myös monissa haastatteluissa yhdeksi perustekijäksi yhteistyön mahdollistamisessa.

Työntekijöiden keskusteluista kuulee, että *yhteistyö* synnyttää ja helpottaa yhteistyötä. Yhteiset kotikäynnit ovat erityisesti helpottaneet yhteisen, asiakaskohtaisen tavoitteen rakentamista. Yhteinen perehtyminen asiakkaan tilanteeseen, yhteinen valmistautuminen ja asiakkaan tapaaminen ovat tehneet yhteistyötä jatkossa helpommaksi monella tavalla. Toisen työ on tullut käytännöissä tutummaksi, samoin itse työntekijän persoonana. Jatkossa on ollut helpompi olla yhteydessä ja pyytää apua muihinkin asiakastilanteisiin. Asiakaskäynteihin liittyy usein myös epämuodollista kanssakäymistä matkojen osalta. Kotikäynteihin liittyvillä matkoilla asiakkaan tilannetta voidaan vetää yhteen ja tutustua toiseen työntekijään. Voisikin sanoa, että yhteistyö on ollut hyvä, ellei paras, käytäntö parantaa yhdessä tekemistä. Työntekijä havainnollistaa tätä seuraavasti:

“Minusta henkilökohtaisesti tuntuu, että osaston a lainsäädäntö ja ne käytännöt on jonkin verran enemmän tullut tutuiksi. Siinä on ehkä ollut enemmän semmoisia yhteisiä asiakastapauksia, ja siinä on helpompi sopia semmoinen konkreettinen yhteinen kotikäynti, kun sielläkin kuitenkin he hoitaa aika lailla sitä asiakasta kokonaisvaltaisesti samaan tapaan. Eli tehdään kotikäyntejä, joissa sitten käydään läpi sitä avun tarvetta. Ja pohditaan niitä, mihin palveluihin olisi oikeutettu, tai mikä olisi hyvä ratkaisu.” /T2N2

Yhdessä vietetty aika ja yhteiset onnistumiset vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta (Atwater & Bass 1994, 70-72). Edellisestä otteesta tulee myös esille, että samantapainen *työskentelyote* helpottaa yhteistyötä. Sosiaali- ja terveystyön erikoistuminen on pilkkonut ammattitaidon ja ohjannut toimintaa erilaisiin toimintatapoihin (Launis 1994, 55 ja 198). Monet haastatelluista kokevat yhteistyössä

haasteelliseksi sen, että työorientaatiot ja työskentelytavat poikkeavat toisistaan. Anu Romppainenkin (2007, 137) toteaa, että yhteistyön ja paremman asiakaspalveluprosessin mahdollistamiseksi toimintamalleja on yhtenäistettävä. Työntekijät viittaavat työskentelyotteella keskusteluissa ensisijaisesti siihen, kuinka läheisesti asiakkaan kanssa tehdään töitä sekä millainen on työskentelyn ja päätöksenteon rytmi. Yhteistyö koetaan hankalaksi esimerkiksi silloin, jos omaan työskentelyotteeseen kuuluu olla asiakkaan kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa ja tehdä päätöksiä välittömästi asian tullessa vireille, mutta toinen osapuoli hoitaa asioita papereiden perusteella ja tekee päätöksiä useamman viikon päästä asian vireille tulosta. Tästä kertoo seuraava ote:

“Ja ylipäätään tietysti ne toimintakäytännöt, kun me mennään tekemään niitä kotikäyntejä, ja he työskentelee ainoastaan papereiden perusteella. Ja asiakkaat ei ole suoraan sinne yhteydessä, vaikka onkin asiakasohjausyksikkö, vaan he organisoi ja neuvoo yhteistyökumppaneita. Se on niin erilainen se ajattelumalli jo sitä kautta.” /T2N6

Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että erilaiset työorientaatiot kertovat myös erilaisista arvoista työn taustalla. Heidän mukaansa ne, jotka tekevät työtä asiakkaan hyväksi pitävät yllä läheistä suhdetta asiakkaaseen ja tekevät nopeita päätöksiä. He katsovat, että dokumenttien perusteella ja pitkän päätöksentekoprosessin lopputuloksena päätöksiä tekevät työntekijät työskentelevät virkamiesmäisemmin. Tällainen vastakkainasettelu tulee esille seuraavassa:

“Toiset tekee työtä sydämellä, toiset tekee työtä työnä. Toiset tekee erilaisella sydämellä, ja se ajatus ja näkemys on erilainen. Jotkut ajattelee enemmän sitä budjettia ja rahaa, toiset on taas asiakaslähtöisiä.” /T6N4

Tällainen ajattelu saattaa haitata yhteistyötä ja yhteistyön ilmapiirin syntymistä. Työtapojen yhtenäistäminen, yhteistyön ohjeistaminen tai ainakin toisen työtapojen tunteminen saattaisivat työntekijöiden mukaan helpottaa yhdessä tekemistä.

Monet käytännön ongelmat tuntuvatkin johtuvan siitä, että *toisten työtä, työskentelytapoja ja -prosesseja tai palveluita ei tunneta*. Ojurin (1996, 119) mukaan yksi osaratkaisu yhteistyön ongelmiin saattaisikin olla sen selvittämisessä, mitä kumppani tekee. Työntekijät pitävät onnistuneen yhteistyön edellytyksenä toisen työn, sen kriteerien, realiteettien ja toimintaperiaatteiden sekä palveluvalikoiman tuntemista. Heidän mukaansa on ongelmallista, jos työntekijät eivät tunne riittävän hyvin toistensa työtehtäviä ja työn tavoitteita. Tällöin syntyy helposti konflikteja ja päätösten

syyt henkilökohtaistetaan. Sanna Pellisen (1993, 122-123) tutkimus nosti myös esille sen, että jos toisen työtä ja toimintatapoja ei tunneta, voi se johtaa haasteisiin yhteistyössä. Pellinen (mt.) kutsuu tätä erillisyyden ja outouden ongelmaksi. Tutkittavan organisaation työntekijät tietävät, mitä osastoja asiakasohjausyksikköön kuuluu ja mitkä heidän tavoitteensa yleisellä tasolla ovat. Useimmilla työntekijöillä tietämys loppuukin siihen. Se, että toisten työtä ei tunneta aiheuttaa ihmettelyä ja jopa kunnioituksen puutetta toisten työtä kohtaan. Se voi olla syy mahdollisten ristiriitatilanteidenkin taustalla, kuten työntekijä seuraavassa kertoo:

“Sitten minä ajattelin jotenkin tuota puolta siinä kohtaa, kun me ei tavallaan tunneta toistemme työtä. Niin siinä tulee varmasti turhanpäiväisiäkin semmoisia jotain loukkaantumisia tai kokemuksia.” /T6N1

Työntekijät nostavat esille huolen siitä, että yhteistyökumppani saattaa kuvitella hänen tekevän päätöksiä mielivaltaisesti. Tämä johtuu siitä, että työntekijät tiedostavat sen, ettei yhteistyökumppanilla ole ymmärrystä päätöksenteon taustalla olevista realiteeteista ja kriteereistä. Pellisen (1993, 122) mukaan ajatukset työn sisällöstä ja odotukset sen tuloksista vaihtelevat, jos oikeaa tietoa toisen työstä ei ole. Olisikin asiakkaan edun mukaista, että kaikki ymmärtäisivät todelliset päätöksenteon kriteerit ja realiteetit. Monet työntekijät kuvailevat heille tuntemattomampia osastoja “möykyiksi”, kun he kertovat siitä, etteivät tunne ja hahmota kyseisen osaston toimintaa lainkaan. Tästä esimerkki ohessa:

“Mikä voisi helpottaa entisestään, että minä koen, että meidän palveluja ei tunneta kauhean hyvin täällä esimerkiksi osastolla a. Siellä esimerkiksi kun on jutellut, niin se oma osasto on semmoinen möykky. Tätä ei uskalla sitten kysyäkään, kun on tullut joskus jotakin negatiivista.” /T1N3

Otteesta tulee ilmi myös, että kysyminen koetaan vaikeaksi. Työntekijät eivät tiedosta omaa mahdollisuuttaan ja vastuutaan avata toiselle oman työnsä taustoja, periaatteita ja tavoitteita yhteistyön käytännöissä. Näin ne pysyvät tuntemattomina ja outoina.

Onnistuneen yhteistyön edellytyksenä työntekijät kertovat olevan tavoittamisen eli sen, että *löytää oikean ihmisen ja saa tarvitsemiaan vastauksia*. Tavoitettavuuteen liittyvät haasteet ovat hyvin konkreettisia käytännön haasteita, joita osa työntekijöistä on kohdannut. Seuraavassa otteessa kuvataan oikean ihmisen löytämiseen liittyviä haasteita:

“Nimenomaan se, että ei pidetty ajan tasalla, että vietiinkö sitä asiaa eteenpäin millään tavalla? Ja otettiin siinä loppupeleissä koppi siellä puolella, että joutui sitten tosi monta kertaa. Ensinnäkin se, että minä löysin sieltä ihmisen, joka sitten suostui siihen vastaamaan. Tai tavallaan se, kun minä menin sinne ummikkona kyselemään. Kenelle tämä asia kuuluisi, ja kenen kanssa minä voisin siitä keskustella. Niin ei osattu nimetä sellaista ihmistä, jolle menisi. Se oli vähän semmoista oviin koputtelua, että käy tuolla ja tuolta ehkä. Sitten loppupeleissä laitoin sähköpostia, ja ajattelin, että näin sitten tavoittaa. Ja monta puhelinsoittoa perään, niin sitten sain muistaakseni tekstiviestiä, että on saanut asian. Tavallaan sittenkin se jäi siihen pöydälle, ja minä kuukauden päästä kyselin, että onko sitä viety eteenpäin? Ja ei oltu viety eteenpäin, ja sitten minä uudestaan lähdin siihen samaan rumbaan. Oli tällainen nuori asiakas kyseessä siinä, ja jatkokuvia, mutta kyllä se loppupeleissä meni heidän kauttaan. Tavallaan se just, että minulla ei ollut mitään tietoa, että hoitaako sitä kukaan.” /T5N1

Nimiä, vastuita ja työhuoneen sijaintia ei tiedetä ja se hankaloittaa oikean yhteistyökumppanin tavoittamista. Jotkut työntekijät nostavat tavoittamisen esteeksi lisäksi suljetut huoneiden ovet ja tietämättömyyden siitä, voiko huoneeseen mennä.

Otteessa tulee esille myös se, että työntekijät kokevat etteivät saa vastauksia ja haluamaansa tai tarvitsemaansa tietoa. Osalla työntekijöistä on puhelinaika ja osa työntekijöistä kokee sen riittämättömäksi yhteistyön näkökulmasta. Osa työntekijöistä tiedostaa, että he ovat huonosti tavoitettavissa. Syyksi he sanovat suuren työmäärän. Tavoittamisen helpottamiseksi muutamat työntekijät ehdottavat yhteisten pelisääntöjen sopimista. Tavoittamista on työntekijöiden mukaan jo helpotettu mm. intranettiin toteutetulla työntekijän postinumerohauulla.

Kokemukset tavoitettavuudesta kuitenkin vaihtelevat. Työntekijät kertovat vastakkaisista kokemuksista:

“Ihan minun mielestä on kiva, että osastolta a saa useimmiten aina ihmisen kiinni. Sitten saa nopeasti vastauksen sinne sähköpostiin, niin se jo helpottaa sinne pääsyä – ja samoin osaston b kautta.” T1N3

“Tuo tieto ei kulje sieltä suunnasta, ei kulje. Itse pitää alkaa ottaa selvää, että jos mennään jonkun asiakkaan luo.” /T7N1

Osa työntekijöistä kokee, että he tavoittavat hyvin muut työntekijät, mutta osan kokemuksen mukaan tavoitettavuuteen liittyy ongelmia.

5.2 Ihmissuhteisiin liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen

Ihmissuhteet ovat yhteistyön onnistumisessa merkittävässä roolissa. Haastatteluista nousikin ihmissuhteisiin liittyviä edellytyksiä, jotka haastateltujen mukaan vaikuttavat nykyisen yhteistyön tilaan. Edellytykset kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Olen tyypitellyt paikantamani havainnot seuraavasti ja käsitellyt ne sen mukaisesti: 1) yhteistyön ilmapiiri, 2) tuttuus, 3) luottamus, 4) vuorovaikutus. Näiden havaintotyyppien sisälle mahtuu monenlaisia asioita ja niiden rajat eivät ole tiukat. Tuttuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen voidaan nähdä teoriana mukaisesti olevan osa yhteistyön ilmapiiriä, mutta nostan ne erilliseen tarkasteluun, koska niihin liittyy erillisiä havaintoja.

5.2.1 Yhteistyön ilmapiiri

Yhteistyön ilmapiiriin olen nostanut ne havainnot, jotka kuvailevat työntekijöiden ajatuksia yhteistyöstä työtä ohjaavana arvona, työntekijöiden halua yhteistyöhön ja yleistä yhteistyön ilmapiiriä. Näihin kaikkiin osa-alueisiin liittyy merkittäviä haasteita.

Työntekijät tietävät yhteistyön merkityksen työnsä ja asiakkaan näkökulmasta. He tietävät, että yhdessä tekemisen tulisi ohjata heidän tekemistään niin oman osaston, asiakasohjausyksikön kuin koko Tampereen kaupungin organisaation tasolla. Yhteiset ja selvät arvot toimivat kulttuuria ja siten ilmapiiriä vahvistavina tekijöinä (Kauppi 2001, 72). On kuitenkin havaittavissa, että *yhteistyö* ei toimi käytännön tasolla *toimintaa ohjaavana arvona* ja työntekijät tiedostavat sen itsekin:

“Kyllä se [yhteistyö arvona] aika klisee on suoraan sanottuna, jos ihan totta puhutaan. Totta kai me yhdessä tehdään, ja yhteen hiileen puhalletaan. Mutta jos meillä on vielä henkisiä esteitä ylittää väliovea käytävällä, niin kyllä se oikeasti on.” /T5N3

Eräs työntekijä käyttää sanaa “pakko”, kun hän kuvailee tilannetta jolloin hänen täytyy olla toiseen osastoon yhteydessä asiakkaan tilanteen selvittämiseksi.

“Silloin on vähän pakko tehdä sen osaston a kanssa yhteistyötä, jos tulee jotain selvitettävää.

“/T4N2

Molemmat edelliset otteet kertovat siitä, että yhteistä, jaettua *halua yhteistyöhön* ei organisaatiossa ole, vaikka kaikki tunnustavat sen tarpeellisuuden ja merkityksen. Yhdessä tekemisen tiellä on henkisiä esteitä. Yhteinen organisaatio, saman katon alla oleminen, samassa kerroksessa ja saman käytävän varrella sijaitseminen ei riitä yhteistyön halun sytyttämiseen, vaikka ne tärkeinä mahdollistajina nähdäänkin silloin kun ilmapiiri ei ole täysin yhteistyötä tukeva.

Monet kertovat, että yhteistyö sujuu ihan hyvin. Yhteistyö, silloin kun se sujuu, on koordinoivaa. Jokaisella osallistujalla on fokus omassa työssään. (Ks. Payne 2000, 9.) Todellista *sitoutumista ja halua yhteistyöhön* rooli- ja vastuurajojen sopeuttamiseksi sekä yhteistyöstä yli näiden rajojen ei aineistosta kuuluu (ks. Payne 2000, 9). Oman työn hyvin tekeminen tuntuu menevän yhteistyön edelle. Osastojen rajat ovat vahvat ja yhteenkuuluvuuden tunne syntyy omaan osastoon ennemmin kuin koko asiakasohjausyksikköön. Tämän taustalla saattavat olla osastorajoja vahvistava organisaatorakenne ja budjetointi, mutta myös yhteistyön mieltäminen vastuiden jakamiseksi ja koordinoinniksi. Aineistossa on havaittavissa vastakkainasettelua. Yhteistyön lähtökohtana on usein “ei kuulu meille - kuuluu teille” - ajattelu, kuten seuraavasta voi havaita:

“Ja valitettavasti ne osaston a kanssa tehtävät yhteistyökäynnit, jotka nekin on ihan hyviä joltain osin. Ja niitä tehdään, niin niissä on erilainen sävy kuin näissä osaston b. Niissä yleensä mietitään sitä, että olisiko tämä ihminen oikeutettu osaston c palveluun, tämä kuormittaa osaston a käyntejä näin ja näin monta kertaa vuorokaudessa. Saisiko tämä palvelun osastolta c, että he saisivat sen itseltään pois. Tai tällä on joku vamma, nyt se on ikääntynyt, ja tarvitsisi palvelun x. Voisiko tämä saada teiltä, ettei tämä rasittaisi osaston a palvelua? Eli siinä se lähtökohta ei ole ollenkaan niin pyyteetön kuin osastolla b. Vaan se on yleensä semmoinen, että haluaisimme tämän itseltämme pois, otatteko tämän?” /T8N2

Otteesta on luettavissa, että monesti lähtökohta ei ole pyyteetön vaan lähtee siitä ajatuksesta, että hankala asiakas halutaan saada pois kuormittamasta omia palveluita. Yhteistyön lähtökohtana ei siis ole etsiä yhdessä ratkaisua, vaan siirtää asiakas toisen osaston palveluiden piiriin. Valmis ajatus

ratkaisusta aloitettaessa tuntuu olevan esteenä aidolle yhteistyölle. Tällöin toinen osapuoli saattaa myös kokea, että hänen tontilleen on astuttu ja hänen työtään määritelty. Monien työntekijöiden asenteissa on havaittavissa kyynisyyttä ja negatiivisuutta. Osassa haastatteluja kuulee, että yhteistyön historia ja huonot kokemukset ajalta ennen yhteisen asiakasohjausyksikön perustamista, ovat joillakin yhteistyöhalukkuuden ja yhteistyön ilmapiirin kehittymisen tiellä.

Osa työntekijöistä toteaa yhteistyön toimivuuden ja ilmapiirin rakentamisen olevan työntekijästä itsestään kiinni. He korostavatkin jokaisen vastuuta omista asenteistaan toisten syyttelyn sijaan. Yhteisvastuu eli vastuu itsestään osana tiimiä ja vastuu yhteistyön tuloksesta tukevatkin Katzenbachin ja Smithin mukaan (1993, 75) sitoutumista ja luottamusta yhteistyöhön. Vastuu omasta asenteesta tulee esille seuraavassa:

“... ja täytyyhän aina pitää oma mieli sillai, että ei oma asenne lähde siihen. Ei tämä kuitenkaan onnistu! Siinä meillä olisi kunkin vastuu, toisiamme palauttamaan siihen, että helposti tämmöiset lähtee. Kyllä minä ajattelen, että itse minä siitä yhteistyöstä vastaan. En minä voi todeta, että yhteistyö on huonoa.” /T6N1

Haasteet ilmapiirissä nousevat haastatteluissa selkeästi esille. On mahdotonta sanoa kiistattomasti, kuinka yleisesti yhteistyössä kohdataan ongelmia. Useammissa haastatteluissa viitataan työntekijöihin, joiden yhteistyökyvyt eivät ole riittävät. Tämä kertoo luultavasti yksittäisten henkilöiden välisistä vuorovaikutuksen ongelmista. Haastatteluista ei selviä, onko tällaisia henkilöitä useampia. Selvää on, että nämä huonot kokemukset toimivat esteenä uusille yhteistyön yrityksille. Tämä kertoo ilmapiiristä, joka ei ole suotuista yhteistyölle. Yksi työntekijöistä kertoo seuraavasti:

“Mutta yksiköiden [osastojen] välillä se ei nyt ole ihan hyvä, on tiettyjä ovia, joihin en nyt kovin mielelläni menisi kolkuttelemaan.” /T8N2

Otteessa viitataan siihen, että omassa osastossa ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne on hyvä, mutta muilla osastoilla on joitakin henkilöitä, joiden kanssa yhteistyön ei uskota sujuvan. Tällaisia havaintoja on tehtävissä melkein kaikkien osastojen kohdalla. Työntekijän kertomasta voi päätellä myös, että huonoja kokemuksia ei ole käsitelty.

5.2.2 Tuttuus

Työntekijät kertovat tuttuuden merkityksestä yhteistyön näkökulmasta. Useimmat kokevat sen tärkeäksi yhteistyön sujuvuuden näkökulmasta. Esille nousee tuttuus omassa osastossa ja osastojen välillä. Halu toisiin tutustumiseen tulee myös esiin haastatteluissa. Halut tutustumiseen kuitenkin vaihtelevat työntekijöiden välillä. Työntekijät kertovat myös siitä, kuinka tutustuminen tällä hetkellä organisaatiossa tapahtuu.

Oman osaston työntekijöille voi kertoa, jos on huono päivä. Tai he saattavat olla niin tuttuja, että huomaavat sen kertomattakin. Toisin sanoen *oman osaston työntekijät tunnetaan* hyvin. Asiakasohjausyksikön *osastojen välillä työntekijöitä ei tunneta* niin hyvin, jos ollenkaan. Pidempään työtään tehneet kertovat, että he saattavat tuntea jonkun, yksittäisen toisen osaston työntekijän muita paremmin ja tekevätkin mielellään tämän kanssa yhteistyötä. Voisikin sanoa, että tuttuus on yleisesti ottaen asiakasohjausyksikössä osastojen välillä melko huonolla tasolla. Otteesta voi lukea tästä esimerkin:

“Hirveän vähän me kasvokkain tehdään töitä tai näin, tuossa viime viikolla just tuli sähköpostia yhdeltä osaston a työntekijältä. Ja me kollegan kanssa katsottiin, että onko edes täällä talossa? Ja kuka se on, ja etsittiin tuolla käytävällä huonetta. Ja ollaan oltu näin pitkään täällä samassa kerroksessa, ja on tehty ennenkin yhteistyötä.” /T6N4

Työntekijät itse tiedostavat sen, etteivät tunne toisiaan. Heistä monet myös tunnistavat sen yhteistyön esteeksi, kuten seuraava esimerkki kertoo:

“Periaatteessa kyllä, mutta kun se tuttuus puuttuu ja sellainen, niin kyllä siinä on aina pieni este sitä lähestymistä mieltä.” /T2N7

Avoimuus, luottamus ja toisen tukeminen toimivat hyvin omalla osastolla. Yhteistyö moniammatillisessa organisaatiossa käy erityisen hankalaksi, jos yksittäisissä osastoissa syntyy liian vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteenkuuluvuuden heikkous tai sen puuttuminen koko organisaatiossa saattaakin olla merkki siitä, että organisaatiossa on yhden kulttuurin sijaan useampia osakulttuureja. Työntekijät voivat tuntea yhteenkuuluvuutta pienemmän ryhmän, oman osastonsa sisällä, mutta organisaation tasolla yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole syntynyt. (Kauppi 2001, 74.)

Osa työntekijöistä tuo tuttuuden puutteen esille yhteistyötä hankaloittavana tekijänä. Nämä työntekijät *haluaisivatkin tutustua* paremmin asiakasohjausyksikön muihin työntekijöihin, erityisesti niihin, jotka tekevät työtä samalla maantieteellisellä alueella. Kaikilla ei kuitenkaan ole samanlaista halua tutustua yhteistyökumppaneihinsa. Muutamat haastateltavat sanovat suoraan, että aikaa ja kiinnostusta toisiin tutustumiseen ei ole. Näiden työntekijöiden mielestä tuttuuden puute ei estä yhteistyötä ja heidän mielestä ammattilaisten tulisi pystyä työntekoon ilman tutustumistakin.

Tilaisuuksia tutustumiseen on työntekijöiden kertoman mukaan esimiesten toimesta järjestetty. Työntekijöiden mukaan kaikki ovat niissä mieluummin pysyneet oman osastonsa työntekijöiden seurassa kuin tutustuneet muihin. Tällainen tapa tutustua on koettu teennäiseksi. Jotkut olivat innostuneita suunnitellusta ajatuksesta viettää yhteisiä kahvihetkiä oman maantieteellisen alueensa työntekijöiden kesken. *Tutustuminen* tapahtuu tällä hetkellä ensisijaisesti asiakastapausten kautta. Se koetaankin yleisesti luonnollisimmaksi väyläksi tutustumiselle. Haaste on yhteistyön ja yhteisten asiakastapausten satunnaisuus. Tutustumista ei tapahdu säännöllisesti eikä se siis etene kovin nopealla tahdilla.

5.2.3 Luottamus

Aineistosta nousee esille luottamuksen puute osastojen välillä. Clegg ym. (2008, 99) korostaa ihmisten välisiä suhteita yhteistyössä toteamalla, että tiimit toimivat sitä paremmin, mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Osa työntekijöistä kokee, että yhteistyökumppanit eivät luota heidän osaamiseensa ja osa kokee, ettei voi luottaa siihen, että saa muilta apua. Lisäksi luottamus yhteistyöhön työmuotona ei ole vahva, vaan itsenäinen työn tekeminen tuntuu monen mielestä tehokkaammalta ja helpommalta työtavalta.

Jotkut työntekijät saattavat kokea, että heidän *osaamiseensa ja ammattimaisuuteensa ei luoteta*. Jos toisen työtä ja päätöksenteon kriteerejä ei tunneta, voidaan kuvitella että työntekijä tekee päätöksiä mielivaltaisesti eikä kriteerien mukaisesti asiakkaan parasta ajatellen. Tästä kertoo alla oleva keskustelu:

T1N3: Kaikki lähtee samalta viivalta, nyt tulee vaan mieleen semmoinen esimerkki. Kun täällä osastolla a me ei voida aina kaikkea myöntää, mitä asiakas toivoisi. Tai se yhteistyötaho ymmärtäisi, että se ei ole mitenkään minun henkilökohtainen päätös, että minä en myönnä.

Vaan kaikkien täytyy ymmärtää ne realiteetit, mitä on mahdollista kenenkin myöntää ja tehdä. Jotenkin asiakkaan etua ajatellen, mutta että kaikki ymmärtää ne todelliset oikeat realiteetit tässä.

T1N4: Se on sitä toisen ammatin kunnioittamista ja luottamusta siihen, että kaikki tekee sen parhaaksi.

T1N1: Niin, että se ei ole semmoista mielivaltaista jokaisen asiakkaan kohdalla, vaan se perustuu näihin.

Luottamus omaan osastoon ja sen työntekijöihin on vahva. Oman osaston ihmiset ja siellä oleva osaaminen on tuttua, siihen on helppo luottaa. Apua on helppo kysyä ja sen saamiseen luotetaan. Luottamuksen puute osastojen välillä näkyy siinä, että apua kysytään varovaisesti, jos ollenkaan. Työntekijöillä *ei siis tunnu aina olevan varmuutta siitä, että kollegat auttavat ja että apua löytyy*. On kertomuksia siitä, että kyselyihin ei vastata tai apua ei ole saatu:

“Ja saa lupauksen, että tämä toimii. Sieltä tulee sähköposti, että en tee kuitenkaan sitä hommaa, mitä on sovittu siinä. Sitten kun se tapahtuu toistamiseen, niin se lyö kynnystä lähteä pyytämään sitä tukea sieltä, vaan se yhteistyö ei suju. Se on ollut niin pitkään hankala, että siihen on oppinut sitten konkeloimaan sitä asiaa. Ja vaan oikeastaan sitten pyytää, jos on oikea tarve. Siinäkään ei lähde ihan kaikkia, vaan sitten toimitaan ehkä. En tiedä, miksi on näin, mutta se on vaan inhottavan huonoa.” /T7N3

Ote kuvastaa sitä, että huonoja kokemuksia ei ole yksikössä käsitelty. Luottamus yhteistyöhön ja sen voimaan työmuotona on myös välillä koetuksella. On kokemuksia, että yhteistyö ei ole tuottanut tulosta ja on vain vienyt aikaa ja voimia. Tällöin ei helposti lähdetä enää hakemaan apua uudestaan. Seuraava keskustelu kertoo tällaisista ajatuksista:

T5N2: “Kyllä aika varovasti kun lähdän kysymään yhtään mitään, niin kyllä lähdän sillai varovasti, että minun oikeasti täytyy nyt mennä kysymään tätä. Ja sitten vähän kuin tunnustellen, että ei – “

T5N1: “Sen täytyy olla ensin todellinen niissä asioissa.”

T5N2: “Niin, ei ihan pienistä lähde.”

Tarpeen yhteistyölle tulee olla suuri ja todellinen, jotta apua lähdetään hakemaan. Helposti luotetaan omiin kykyihin ratkaista tilanne. Tämä tukee Katzenbachin ja Smithin (1993, 32-37) näkemystä.

Heidän mukaansa yhteistyön vastustukseen on löydettävissä kolme syytä. Ensinnäkään kaikki eivät usko, että tiimit selviytyvät tehtävistä yksilöitä paremmin ja heidän mukaansa yhteistyö aiheuttaa enemmän vaivaa kuin hyötyä. Toiseksi henkilökohtaiset pelot ja tiimityön kokeminen riskialttiina voivat olla esteenä yhteistyölle. Kolmanneksi työntekijät kokevat, että on helpompi tehdä asiat yksin. Silloin ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa myöskään ihmissuhteiden hoitamiseen. (Mt.)

5.2.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus eri osastojen välillä on pääasiassa asiallisen toimivaa. Koska organisaatio on suhteellisen uusi, saattaa olla, että työntekijät toimivat vasta vuorovaikutuksen kohteliaisuuskentällä¹⁴. He eivät paljasta todellisia ajatuksiaan ja tunteitaan konfliktien välttämiseksi. Vuorovaikutus perustuu opittuihin ja perittyihin normeihin. (Isaacs 2001, 252-258.) Vuorovaikutus asiakasohjausyksikössä tapahtuu enimmäkseen sähköpostitse tai kasvotusten, mutta myös jonkin verran puhelimitse. Työntekijät kertovat yhteistyöstä, missä selkeitä vastauksia kyselyihin saadaan ja vuorovaikutus on ollut ystävällistä ja kohteliasta. Vuorovaikutuksen toimivuudesta kertoo se, että yhdessä tekeminen synnyttää yhteistyötä. Eli, kun yhteistyötä tehdään, on vuorovaikutus hyvää ja se rakentaa hyvän pohjan yhteistyön jatkumiselle. Vuorovaikutuksessa esiintyy myös haasteita. Ne liittyvät vuorovaikutuksen puutteeseen tai epäonnistuneisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Erityisesti kasvotusten tapahtuvat keskustelut ja yhteiset kotikäynnit edistävät yhteistyön ilmapiirin kehittymistä, kuten työntekijä kertoo:

“Niin, pystyy neuvottelemaan asioista kasvotusten nopeammin, eikä niinkään sähköpostin välityksellä. Asiat tulee hoidettua jouhevammin, kun voidaan olla näin pohtimassa sitä tilannetta ja niitä ratkaisuja.” /T7N2

Ote tekee näkyväksi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen toimivuuden ja tehokkuuden. Kohtaaminen ja vuorovaikutus ovat mahdollisia, koska osastot sijaitsevat saman katon alla.

¹⁴ Vuorovaikutuksen keskustelukenttä on keskustelijoiden muodostama ilmapiiri, missä näkyy heistä välittyvä energia ja heidän muistonsa (Isaacs 2001, 233). Dialogi tapahtuu kohteliaisuuskentällä yleensä alkuvaiheessa. Ilmapiiri ei ole vielä vakaa perusteellisen keskustelun käymiselle, koska usein pelot ohjaavat vuorovaikutusta. (Isaacs 2001, 252-256.)

Vuorovaikutukseen liittyy myös joitain haasteita. Monet haasteista tuntuvat liittyvän yksittäisiin henkilöihin tai työpareihin. Tällöin koetaan, että vuorovaikutuksessa näkyvät toisen negatiiviset asenteet. Tästä kertoo työntekijä seuraavassa:

“Kyllä minä siis koen sen niin, kun välillä tuolla juttelee, niin se asenne on jo valmiiksi semmoinen hyökkäävä ja semmoinen negatiivinen. Mutta sitten jos siitä samasta asiasta puhutaan niin, että siinä on tätä johtoa paikalla, niin se asenne on neutraalimpi.” /T6N4

Hyvät käytöstavat saattavat kertomusten mukaan joskus unohtua. Kyse saattaa olla yksittäisistä asenteista tai henkilökemioista. Niin kuin monet työntekijät sanovat, joskus henkilökemiat eivät vain yksinkertaisesti kohtaa. Kyseessä saattaa olla tilanne, jolloin työntekijät alkavat tuoda julki todellisia ajatuksiaan. Uudet säännöt ja toimintatavat ovat vasta kehittymässä. Ongelmia syntyy helposti. Tämä kertoo vuorovaikutuksen tapahtumisesta ns. romahduskentällä¹⁵. (Isaacs 2001, 283-285.)

Työntekijät tuovat esille vuorovaikutustaitojen tärkeyden asiakasohjaustyössä. Yhteistyön kannalta on tärkeää, että työntekijät uskaltavat olla yhteydessä muihin ja kykenevät positiiviseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun puutteen kerrotaan estävän onnistuneen yhteistyön. Mikäli asiakkaan tilanteesta ja mahdollisista tehdyistä päätöksistä ei saada tietoa, on yhdessä tekeminen työntekijöiden mukaan haastavaa. Haastatteluista tulee myös ilmi, että tällä hetkellä asiakasohjausyksikön ilmapiiri ei ole suotuisa ja tarpeeksi avoin palautteen vaihtamiselle yhteistyön osapuolten kesken.

5.3 Instituutioon liittyvien yhteistyön edellytysten toteutuminen

Instituutiota koskevat havainnot kertovat yhteistyön ulkopuoliseen johtamiseen liittyvien onnistuneen yhteistyön edellytysten toteutumisesta. Ne kertovat siis johtamisesta asiakasohjausyksikön ulkopuolella, instituutiossa. Aineistosta nousee havaintoja liittyen 1) fyysiseen ympäristöön, 2) resursseihin, 3) esimies- ja johtotason yhteistyöhön, 4) rakenteisiin ja 5) tiedonkulkuun. Nämä ovat asioita, joihin esimiehet tai johto ovat voineet tai voivat vaikuttaa.

¹⁵ Romahduskentälle siirrytään, kun vuorovaikutus on jatkunut jonkun aikaa. Keskustelu voi olla epävakaa, koska sosiaalinen kohteliaisuus ei ole enää hallitsevassa asemassa. Törmäyksiä käsitellään usein neuvottelemalla, kompromissein tai yksipuolisella ohjauksella. Tavoitteena olisi siirtyä seuraavalle kentälle, missä on mahdollisuus tutkivaan ja pohtivaan dialogiin. (Isaacs 2001, 259-260.)

5.3.1 Fyysinen ympäristö

Fyysiseen ympäristöön liittyen työntekijät nostavat esille saman katon alla toimimisen ja siten fyysisen läheisyyden. Osastojen *fyysinen läheisyys* koetaan poikkeuksetta hyväksi. Muuttaminen saman katon alle on siis ollut suuri etu yhteistyön näkökulmasta. Tämä tulee esille otteessa:

“Me olemme saman katon alla, niin se on kyllä siis suuri etu. Mikä ei ollut muutama vuosi sitten, se on kyllä todella hyvä.” /T7N1

Fyysinen läheisyys voidaankin nähdä isona mahdollisuutena yhteistyölle. Fyysinen ympäristö voi parhaimmillaan tukea ja edistää kommunikointia, ajatusten sekä tiedon jakamista ja siten tehostaa yhteistyötä. Ihmisten välinen kanssakäyminen ja yhteenkuuluvuuden tunne voi riippua siitä, kuinka hyvin fyysiset olosuhteet tarjoavat mahdollisuuksia epämuodolliselle ja kasvokkaiselle kanssakäymiselle. (Atwater & Bass 1993, 52) Edelleen lukitut lasiovet käytävän puolivälissä koetaan esteeksi, mutta ne ovat ymmärrettävästi enemmän henkinen kuin fyysinen este. Osa kokee työntekijöiden huoneiden suljetut ovet hankaliksi ja esteeksi yhteydenotoille. Muutamat kokevat ongelmaksi sen, etteivät tiedä, koska työntekijää lukitun oven takana on mahdollista häiritä. Näkisin edellä mainitut kuitenkin myös enemmän henkisinä kuin fyysisinä esteinä yhteistyölle. Kirsti Launiksen (1994, 198) mukaan yhteiset tilat ja yhteiset asiakkaat eivät automaattisesti takaakaan yhteistyön syntymistä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon työntekijöiden kesken.

5.3.2 Resurssit

Resurssien osalta aineistosta nousee havaintoja liittyen sekä toiminnan resursseihin että henkilöstöresursseihin. Molemmat resurssit nähdään riittämättöminä ja sen vuoksi ne toimivat yhteistyön esteenä. Työntekijät eivät näe, että asiakkaiden tilanteet olisivat ratkaistavissa yhteistyöllä, koska toiminnan resurssit ovat riittämättömät. Toisaalta taas yhteistyön nähdään vievän aikaa ja siihen ei ole mahdollisuuksia, koska omaa työtä on rajattava suuren työmäärän edessä.

Vajavuus *toiminnan resursseissa* hankaloittaa yhteistyötä. Koska yhdessä työskentely liittyy aina ns. haastavampiin asiakastapauksiin, tuntevat työntekijät näiden asiakkaiden kohdalla helposti riittämättömyyttä. Riittämättömyyden tunne johtuu siitä kokemuksesta, että asiakkaan tarpeisiin

vastaavia palveluita ei ole olemassa tai että rahaa palvelun ostamiseen ei ole. Yhteistyön ei koeta tällöin auttavan tilanteen ratkaisemisessa. Tilanne syö työntekijöiden motivaatiota tehdä yhteistyötä. Työntekijät tuovat esille ajatuksen “niukkuudesta jakamisesta”. Useimmat työntekijät tuntuvat ajattelevan, että palveluita on liian vähän asiakasmääriin nähden. Tällöin työntekijät suojelevat omia asiakkaitaan ja säästävät omia asiakaspaikkojaan. Tilanne ei edistä yhteistyötä, vaan päinvastoin se lisää vastakkainasettelua. Näihin tilanteisiin organisaatiossa on jo vastattu esimerkiksi Nepsy- ja Nopsa -työryhmillä sekä keskittämällä väliinputoaja-asiakkaiden palveleminen yhdelle sosiaalityöntekijälle. Näitä ratkaisuja kiitelläänkin melkein poikkeuksetta. Seuraava ote kuvaa paitsi palveluiden niukkuutta, myös henkilöstöressurssien rajallisuutta:

“Minusta se kertoo siitä, että kaikki on niin tiukoilla omien kanssa sekä henkisesti, fyysisesti että rahallisesti. Ei olla niinkään kiinnostuneita siitä, kuinka se asiakas saisi sen palvelun. Vaan ollaan kiinnostuneita siitä, että meidän organisaation ei tarvitse tätä kantaa. Samaa varmaan tehdään myös meillä itse kukin, kun työtä on niin paljon, ja resurssit on niin rajalliset. Jos vaan on joku, että se ei kuulu meille, niin kyllähän meidän selvityshalukkuus loppuu aika lailla siihen. Se asenne ei ole pelkästään huono, se on välttämätöntä, jotta me ehdittäisi tehdä sitä perustehtävää. Mutta tietysti silloin kun jotenkin näkee sen yhteisen intressin, niin silloin se on aika turhauttavaa, eikä luo sitä hyvää yhteistyötä.” /T8N2

Suuri työmäärä eli liian suuri asiakasmäärä työntekijöihin nähden aiheuttaa oman työn rajausta, joustamattomuutta ja muille delegointia. Kiire syö motivaatiota yhteistyöhön ja tutustumiseen. Kiire aiheuttaa myös tavoittamattomuutta ja pitkiä vastausaikoja kyselyihin ja on siis monen eri asian kautta esteenä yhteistyölle. Erään työntekijän mukaan kiire ja liian iso työkuorma näkyvät työntekijöissä väsymyksenä ja konfliktiherkkytenä:

“Se kuva, mikä minulla on ollut semmoisista sapelin kalisteluista. Ihmiset on ollut aika kuormittuneita, ja se on purkautunut, ja väsymys näkyy. Kaikki on ylityöllistettyjä, niin se helposti näkyy. Minulla on vielä enemmän kuin muilla, jotain siis tämmöistä inhimillistä.” /T1N3

Yhteistyötä hankaloittavana tekijänä henkilöstöressurssien näkökulmasta mainitaan myös henkilöstön vaihtuvuus. Uusia työntekijöitä pitää jatkuvasti perehdyttää, samaa tietoa pitää jakaa uudestaan ja uudestaan. Tutustumiseen ei riitä motivaatiota, kun uskotaan että kohta työntekijä taas vaihtuu.

5.3.3 Esimiestason ja johdon yhteistyö

Haasteita ilmenee myös esimiestason ja johdon välisessä yhteistyössä tilaajayksiköiden sisällä ja välillä. Ne liittyvät yhteisiin tai yhteistyössä tehtyihin linjauksiin, niiden puuttumiseen tai niistä viestimiseen. Haasteet konkretisoituvat hankaliksi mielletyissä moniasiakkuuksissa, joille ei ole olemassa suoraan palvelua eikä siten vastuullista työntekijää. Tällaisiksi asiakasryhmiksi nousevat mm. ikääntyvät mielenterveyspotilaat, ikääntyvät kehitysvammaiset, dementoituneet vammaiset tai kehitysvammaiset sekä alkoholidementit. Työntekijät kokevat, että näihin tapauksiin linjausten pitäisi tulla ylhäältä päin ja että ne eivät siis ole ratkaistavissa yhteistyön keinoin työntekijätasolla.

Työntekijöiden mukaan linjauksia hankalia asiakastapauksia varten on osittain tehty. Osalle ne ovat selkeämpiä kuin toisille ja osa ei tiedä niistä mitään. Haastattelut eivät anna selkeää kuvaa siitä, onko linjauksista viestitty yhteisesti vai onko viestintätapa ollut vääränlainen eikä viesti ole tavoittanut kaikkia. Alla työntekijä kertoo siitä, että viesti linjauksista ei kulje aina johdolta samanaikaisesti kaikille työntekijöille ja osalla työntekijöistä on enemmän tietoa kuin muilla:

“Minulle tulee ainakin välillä semmoinen tunne, kun ne tuolla ylempänä tekee näitä linjauksia. Minä en tiedä, että onko ne aina keskenään samaa mieltä? Mutta se välillä tulee niin, että se linjaus menee ensin tiedoksi tuonne muualle. Ja sitten se tulee työntekijöiden kautta meille tiedoksi, että siellä on se linjannut näin.” /T6N4

Otteesta on luettavissa myös, että linjauksista ei aina tule ilmi, onko ne tehty esimiesten kesken yhteisymmärryksessä. Linjaus on saatettu tehdä toisen yksikön päällikön toimesta, ei yhteistyössä. Yhteisen viestinnän puuttuminen vielä saattaa korostaa tätä tunnetta. Työntekijät vastuuttavat esimiehiä ja johtoa tältä osin yhteistyön toimimattomuudesta. Työntekijät kokevat, että esimiestasolla on mahdollistettava yhteistyö sopimalla selkeistä linjauksista. Näin yhteistyön ilmapiiri voisi työntekijöiden kesken olla parempi:

“Nyt se on mennyt niin, jos siinä yhteistyössä on jotain ongelmia, niin me työntekijät keskenään nahistellaan. Vaikka se olisi ehkä enemmän sitä, että – esimiesten keskinäistä yhteistyötä.” /T6N4

Työntekijät kertovat, että asiakasohjausyksikön päälliköt kannustavat yhteistyöhön ja korostavat sen tärkeyttä. He tuovat kuitenkin myös esille sen, että käytännön mahdollisuuksia yhteistyölle ei aina

heidän mukaansa ole puutteellisten esimies- ja johtotason linjausten vuoksi. Romppaisen (2007, 138) tutkimus tuo myös esille työntekijöiden odotukset osastojen välisten käytäntöjen ja välineiden selkiyttämistä sekä organisaation ulkopuolelle ulottuvan työn organisoinnista.

5.3.4 Rakenteelliset tekijät

Aineistosta nousee huomioita yhteistyötä tukevista rakenteellisista tekijöistä. Tällaisia ovat yhteinen organisaatio, yhteinen esimies ja yli-organisatoriset työryhmät. Yhteinen organisaatio ja esimies on koettu hyväksi ratkaisuksi yhteistyön - ja asiakkaan - näkökulmasta. Ne nähdään kuitenkin vasta alkuna yhteistyön kehittämiseksi. Hyvänä tukena yhteistyön neuvotteluille nähdään yhteisen esimiehen vetämät yli-organisatoriset Nepsy- ja Nopsa -työryhmät, missä yhdessä keskustellaan haastavimmat asiakastapaukset läpi ja sovitaan jatkomenettelystä ja vastuista. Yhteinen esimies voi tehdä näissä ratkaisuja osastorajoista välittämättä, koska hän toimii sekä Ikin että TeTon asiakasohjauksen esimiehenä. Yhteistyötä haastaa eri tilaajayksiköissä tehty, osastojen mukainen budjetointi. Se vahvistaa rajoja osastojen välillä ja estää yhteisen vastuun ajattelua.

Asiakasohjausyksikön - yhteisen organisaation- perustamiseen ja olemassaoloon suhtaudutaan pääasiallisesti positiivisesti. Se nähdään hyvänä, rakenteellisena tukena yhteistyölle. Nekään, jotka suhtautuivat siihen skeptisesti tai eivät ymmärtäneet sen tarkoitusta, eivät kuitenkaan nähneet siinä mitään huonoa. Myös asiakasohjauksen *yhteinen esimies* (hallintoylilääkäri) koetaan hyväksi. Yhteisen esimiehen persoona ja toimintatapa on auttanut monia näkemään toiminnan kokonaiskuvan ja antanut mallin siitä, kuinka asiakkaan parhaaksi voi työskennellä yli osastorajojen. Yhteisen esimiehen koetaan edistäneen monia, tärkeäksi koettuja asioita ja hän nauttiikin melko hyvää luottamusta. Nämä tulevat esille alla olevasta esimerkistä:

“Itse ainakin minä koen, että se on ollut hyvä muutos, että ollaan samaa organisaatiota ja samaa asiakasohjausta ja sama paikka. Vaikka siellä asiakasohjauksen päällikkö on eri kuin meillä, mutta kuitenkin yhteinen esimies on siellä molempien taustalla. Niin kyllä minä näen, että se on kehittänyt tätä yhteistyötä hyvään suuntaan, ja on etuja. Yhteinen esimies on omalla toimintatavallaan ja kulttuurillaan ja persoonallaan pystynyt taas edistämään monia asioita, mitä on monta vuotta yritetty. Eikä ole toiminut silloin, kun on oltu eri organisaatiossa, niin ollaan hyvään suuntaan siltä osin menossa.” /T8N2

Yhteisen esimiehen vetämät *yli-organisatoriset Nepsy- ja Nopsa- työryhmät* on myös koettu hyödylliseksi melkein kaikkien työntekijöiden taholta. Ne tarjoavat ratkaisun hankaliin tilanteisiin. Hallintoylilääkärillä on valta tehdä ratkaisuja tilaajayksiköiden rajoista välittämättä toisin kuin työntekijöillä. Työryhmät voivat myös toimia yhteistyön kehittymisen esteenä, koska niiden avulla yhteistyö on mahdollista välttää. Sinne voidaan viedä asioita, jotka olisi mahdollista ratkaista osana normaalia yhteistyötä. Eräs työntekijä kummasteleekin seuraavassa otteessa, miksi työntekijät tarvitsevat esimiehen tekemään heidän arkityöhönsä kuuluvia ratkaisuja:

“Tarvitseeko ihmiset jonkun työryhmän määräämään? Kyllä Nopsassakin joskus, kun miettii niitä asioita, että näin tuli tehtyä. Eikö me olisi nyt muutenkin, että mistä on kysymys. Sitten joku isä sanoo pöydän päässä, että näin tehdään, niin sitten kaikki tekee. [naurut] Vai kertooko se jostain isommasta jutusta, mutta onhan siinä jotain koomisia piirteitä. Fiksut ihmiset, niin kyllä se ratkaisu on ihmisillä jo ollut.” /T6N1

Osalla työntekijöistä on ymmärrys siitä, millaiset ratkaisut pitäisi kyetä tekemään osana yhteistyötä. Nopsa- ja Nepsy- työryhmät toimivat ja ovat toimineet hyvinä silmien avaajina sille, kuinka yliorganisatorisia ratkaisuja on mahdollista tehdä. Niissä piilee kuitenkin myös vaara, että ihmiset luottavat aina yhteisen esimiehen tekemään ratkaisut haastavissa tapauksissa ja luottamus omiin ja yhteistyön kykyihin tehdä ratkaisuja vähenee entisestään.

Yhteistyön vahvimpana rakenteellisena haasteena nousee *erillisten budjettien* haaste. Tämä johtuu havaintoni mukaan budjetin jakaantumisesta kahden eri tilaajayksikön alaisuuteen. Lisäksi tilaajayksiköissä eri suunnittelupäälliköt vastaavat eri osastojen budjeteista. Budjetteja seurataan erillisinä ja osaston työntekijät raportoivat oman osastonsa palvelujen käytöstä eli budjetista oman alueensa suunnittelupäällikölle. Toisilla osastoilla kustannustietoisuus on korkeampaa kuin toisilla. Monesti yhteistyötä johtaa ajatus rahasta. Tästä esimerkki alla:

“Jos yhteistyön lähtökohtana on se, että kumpikaan osapuoli ei haluaisi rahoittaa sitä asiakkaan palvelua. Tai tämä nyt ei varmaan kuulu meille, mutta kuuluisiko tämä teille, niin silloin ei yleensä synny hyvää yhteistyötä. Valitettavasti niitäkin yhteistyöneuvotteluja meillä on aika paljon, että pidetään yhteistyöneuvottelu asiakkaasta, joka ei kenenkään mielestä kuulu kenellekään. Tai kuuluu jollekin, mutta ei ainakaan meille.” /T8N2

Ote kertoo karua kieltä siitä, kuinka ajattelua ohjaa kustannustietoisuus. Asiakas halutaan pois oman osaston palvelujen piiristä, koska hän tarkoittaa kuluja. Keskiössä ei tällöin ole taata asiakkaalle parhaita mahdollisia palveluita. Seuraava ote avaa sitä, kuinka yhteinen budjetti ja raha voisivat edistää yhteistyötä ja keskinäistä auttamista:

“Siis meillä on tässä ihan omimmassa yksikössä varmaan sillai, että tiedän itsekin auttavani, jos on vaikea paikka. Sillä lailla itsekin on koettanut joskus tarjota jollekin apua ja muuta, mutta nämä rahapussitkin pitäisi olla näin, jotta se olisi oikeata yhdessä tekemistä. Silloin vältyttäisi viimeinkin niistä, että kuka maksaa, ja mitä maksaa?” /T5N3

Johdon taholta koetaan työntekijöiden mukaan kaksoisviestintää. Toisaalta johto viestittää, että pääasia on palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla hänen tarpeidensa mukaisesti budjettirajoista välittämättä, koska kyseessä ovat kuitenkin yhteiset rahat. Toisaalta kuitenkin budjettien ylityksistä pitää antaa selvityksiä. Työntekijät kokevat tämän ristiriitaisena ja varmistavat mieluummin oman selustansa pysymällä omassa budjetissaan kuin tekemällä joustavia, budjettirajat ylittäviä ratkaisuja.

5.3.5 Tiedonkulku

Tiedonkulun haasteiksi nostaisin työntekijöiden esille nostamat asiat liittyen linjausten ja kriteerien viestintään, toisten työn tuntemiseen sekä tietojärjestelmiin. Nämä ovat hyvän yhteistyön ulottuvuuksia, jotka liittyvät instituutiossa johtamiseen. Johtajan tehtävänä on kerätä ja jakaa tietoa omassa organisaatiossa tapahtuvan yhteistyön helpottamiseksi. Hänen on myös yritettävä vaikuttaa instituutiotasolla päätettäviin viestinnän kanaviin, rakenteisiin ja järjestelmiin, jotka vaikuttavat tiedonkulkuun hänen omassa organisaatiossaan. Erilaisten viestintäkanavien ja keinojen olemassaolo vaikuttaa siihen, millaista tietoa jaetaan ja kuinka paljon (Atwater & Bass 1993, 52). Instituutiotasoisessa viestinnän suunnittelussa ja koordinoinnissa on joitakin haasteita.

Esimiestason ja johdon yhteistyöstä puhuttaessa esiin tulivat jo sillä tasolla tehtyjen *linjausten ja kriteerien viestinnän haasteet*. Viestintä ei ole yhtenäistä ja esimiesten kesken yhdessä suunniteltua. Työntekijät kokevat, että kaikkia ei ole informoitu tehdyistä linjauksista. Tämä tulee esille seuraavassa:

“Mutta kun se on juuri se, että minä kuulen sen heidän työntekijöiltä, että he vähän kuin ilmoittaa minulle. Ja minä olen ihan, että minä en nyt tiedä mitään. Nyt minä vaan ajattelen, että joku tulee kertomaan minulle, että onko tällöinen linjaus tehty? Ruvetaanko sitä yhteistyötä tekemään, vai onko se yhteistyö sitä, että ilmoitetaan vaan sen loppuvan.” /T6N4

Haasteet voivat liittyä joko viestinnän puutteisiin tai vastaanottajien henkilökohtaisiin eroihin. Toiset sisäistävät tiedon paremmin saatuaan sen kirjallisena toiset taas suullisena. On mahdollista, että viestiä ei ole ymmärretty tai sitä ei muisteta. Joka tapauksessa yhteiseen viestintään tulisi esimiestasolla kiinnittää enemmän huomiota ja lisätä yhteistyötä viestinnän suunnittelun osalta. Tiedonkulku ja tiedottaminen koettiin yhteistyön johtamisen kehityskohteiksi Romppaisenkin (2007, 138) tutkimuksessa. Tutkimus nosti esille erityisesti yhteisten tiedotustilaisuuksien tärkeyden (mt.).

Tiedonkulun ongelmiin instituutiotasolla laskisin myös sen, että asiakasohjausyksikön *työntekijät eivät tunne toistensa työtä*. Muiden työnteon kriteerit, perusteet, toimintatavat sekä mahdollisesti palvelupaikat kiinnostivat yleisesti. Niistä haluttiin saada enemmän tietoa, esimerkiksi verkkosivujen välityksellä. Tiedon jakamisen järjestäminen koettiin esimiesten vastuuna. Esimiehet olivat järjestäneet yhteisiä tilaisuuksia, missä osastot olivat esitelleet omaa toimintaansa, mutta jostain syystä niitä ei ole koettu hyödyllisiksi, eivätkä ne olleet työntekijöiden mukaan lisänneet ymmärrystä toisen työtä kohtaan. Esimiesten ja päälliköiden toivottiin sisällyttävän myös uusien työntekijöiden perehdytykseen nykyistä enemmän tietoa muistakin osastoista. Asiakasohjausyksikössä on puutteita myös ihan perustietojen osalta: työntekijöiden nimet, yhteystiedot ja vastuualueet eivät ole kaikilla selvillä. Työntekijät toivoivat, että sisäiset sähköiset viestintäkanavat palvelisivat heitä edellä mainituissa asioissa paremmin. Näistä mainittiin sisäinen puhelinluettelo ja Loora. Alla oleva ote kuvastaa oikean tiedon puuttumista verkkosivuilta:

T2N6: Löytyykö siitä mitään tietoa tuolta kaupungin sivuilta, missä olisi yhdessä kohtaa heidän toimintansa?

T2N3: Aika huonot on ne sivut, mitä siellä on.

T2N6: Sekin auttaisi tässä arjessa, kun olisi semmoinen.

Työntekijöiden mukaan *tietojärjestelmät* toimivat yhteistyön esteenä asiakastietojen jakamisen ja siten asiakkaan tilanteen tasalla pysymisen näkökulmasta. Eri tietojärjestelmät tai eritasoiset oikeudet tietojärjestelmissä aiheuttavat yhteistyölle haasteita, kuten työntekijä kertoo:

“Ja kun meillä on eri tietojärjestelmät ja eri kohdissa eri oikeudet, niin me ei nähdä niitä tietoja tuolta Pegasoksesta. Ne on sellaisia tilanteita, että siinä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin sitten se yhteistyö heidän kanssa.” /T4N2

Koska osastot toimivat osittain eri tietojärjestelmissä, ei kaikilla ole mahdollisuutta tarkistaa asiakkaan nykytilannetta sitä kautta ja saada tarpeellista tietoa yhteisen asiakkaan asioiden hoitamiseen.

5.4 Yhteenvedo tuloksista

Asiakasohjausyksikön työntekijät määrittelevät yhteistyön käsitetasolla asiakkaan asioiden yhteisenä hoitamisenä useamman asiantuntijuuden avulla. He näkevät, että tarve yhteistyölle nousee pirstaleisesta palvelujärjestelmästä. Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkaan asioita ei saada hoidettua kokonaisvaltaisesti ilman yhteistyötä. Yhteistyö nähdäänkin merkityksellisessä roolissa oman työn tekemisessä ja sen edut tiedostetaan hyvin. Yhteistyön edut nähdään niin asiakkaan, oman työn kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Lisäksi yhteistyö nähdään innovatiivisten ratkaisujen mahdollistajana.

Työntekijöiden kertomukset herättävät kuitenkin kysymyksen siitä, millaiseksi he mieltävät tarpeellisen yhteistyön asiakasohjausyksikön sisällä ja millaisena yhteistyö toteutuu tällä hetkellä. Yhteistyö näyttäytyy toisinaan ainoastaan yhteydenpitona ja tietojen vaihtona. Anneli Pohjolan (1999, 124) mukaan yhteistyö ymmärretäänkin usein vain yhteydenpidoksi, vaikka se pitäisi nähdä yhteiseen tavoitteeseen tähtäävänä tekemisenä. Haastatteluissa korostuu yhteistyön toteutuminen usein “pallotteluna” eli keskusteluina siitä, kenelle vastuu asiakkaasta kuuluu. Tällöin yhteistyöksi määrittyy asiakkaan ongelman määrittelemine ja sen perusteella tehtävä vastuunjako. Yhteistyön tehtävä tuntuukin asiakasohjausyksikössä olevan usein erottava eli yhteistyö keskittyy oikean tahon löytämiseen, mutta varsinainen työ tehdään erillään (ks. Waldman 1994, 86). Onnistuneidenkin yhteistyötapausten kuvauksissa yhteistyö määrittyy koordinoinniksi, jolloin jokainen hoitaa oman toimialueensa tehtävät sen rajojen sisällä (ks. Payne 2000, 27). Tällöin yhteistyön tavoitteena on kuitenkin voinut olla yhteisen kokonaisratkaisun löytäminen eli yhteistyöllä on ollut yhdistävä tehtävä (ks. Waldman 1994, 86). Tehtävien ja toimialueiden yli menevää - kooperatiivista - yhteistyötä ei haastatteluiden perusteella organisaatiossa tapahdu eikä yhteistyössä rakenneta jaettua asiantuntijuutta. Jokainen osallistuu yhteistyöhön oman asiansa edustajana.

Yhteistyössä korostuu moniammatillisuutta enemmän yli-organisatorinen, osastojen välinen yhteistyö. Erilaiset koulutustaustat ja ammatit eivät tule esille yhteistyöhön vaikuttavina tekijöinä. Yhteistyöhön tuntuvat vaikuttavan enemmän yli-organisatorisen yhteistyön mukanaan tuomat eri osastojen erilaiset palvelut, toimintatavat ja päätöksenteon kriteerit.

Tutkielmani perusteella ei voida sanoa, että asiakasohjausyksikössä näkemykset onnistuneen yhteistyön edellytysten täyttymisestä ja kokemukset yhteistyöstä olisivat täysin samanlaisia. Monet työntekijöistä kokevat, että yhteistyö on riittävän hyvää. Osalla työntekijöistä on yhteistyöhön hyvinkin tunteellinen suhde ja silloin yhteistyön epäkohdat korostuvat erityisesti. Jotkut työntekijöistä näkevät, että yhteistyö on vasta kehittymässä ja muutamat ovat jo luovuttaneet sen suhteen. Romppaisen (2007, 136) tutkimus osoitti, että toimintakulttuurin muutos organisaatioita yhdistäessä vie aikaa. Urpo ja Anita Saralan (1998, 39) mukaan yhteistoiminnallisuuden kehittyminen vie yleensä kahdesta viiteen vuotta. Asiakasohjausyksikkö on ollut toiminnassa hiukan yli vuoden ja on selvää, että yhteistyöhön liittyy vielä haasteita. Kulttuuri kehittyy parhaiten tavoitteellista ja organisoitua yhteistyötä tekemällä (Sarala & Sarala 1998, 92). Tämä työ on selkeästi vielä kesken.

Tarkastelen yhteistyön johtamista tutkielmassani kolmen eri johtamisen osa-alueen kautta: tehtävän ja ihmissuhteiden johtamisena sekä instituutiossa johtamisena. Johtamista ja sen onnistumista arvioin tutkimalla onnistuneen yhteistyön edellytyksien toteutumista. Tutkimuksesta nousi kolme tehtävän johtamisesta kertovaa hyvän yhteistyön edellytystä: tavoite, roolit ja vastuut sekä yhteistyön käytännöt. Ihmissuhteiden johtamisesta työntekijät kertoivat yhteistyön ilmapiirin, tuttuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Instituutiossa johtamisesta kertovia edellytyksiä nousi viisi: fyysinen ympäristö, resurssit, esimiestason ja johdon välinen yhteistyö, rakenteelliset tekijät sekä tiedonkulku (Taulukko 2.). Kaikkiin johtamisen osa-alueisiin liittyy sekä haasteita että mahdollisuuksia. Jotta yhteistyötä saadaan muutettua paremmaksi, tulee johtamisen keskittyä mahdollisuuksiin ja ravita niitä. Haasteet ja ongelmat pitää ratkaista ja näännyttää. (Drucker 1999, 100.)

Yhteistyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet tutkittavassa organisaatiossa

Yhteistyön haasteet korostuvat tutkimuksessani. Työntekijöiden huomio keskittyy niihin onnistuneen yhteistyön edellytyksiin, joissa nähdään olevan parantamisen varaa. Haastattelut saatetaan kokea

vapauttavana mahdollisuutena kertoa omaan työhön liittyvistä epäkohdista. Haastateltavia motivoitiinkin osallistumaan tutkimukseen mahdollisuutena tuoda mielipiteensä esille ja vaikuttaa siten yhteistyön kehittämiseen (ks. Eskola & Vastamäki 2001, 25). Työntekijöiden oli myös helpompi eritellä haasteisiin liittyviä yksityiskohtia kuin sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän vuoksi ne korostuvat analyysissakin. Haasteiden korostuminen saattaa toki kertoa myös itsessään jotakin yhteistyön ilmapiiristä ja suhtautumisesta yhteistyöhön. Ojurin (1996, 123) mukaan käsitykset yhteistyöstä ja sen merkityksestä näkyvät vuorovaikutuksessa. Vaikka yhteistyö nähtiin hyvänä ja merkityksellisenä työmuotona, käytännön työssä yhteistyöhön työmuotona liittyi epäluottamusta ja epäilyksiä. Ne kuuluivat työntekijöiden puheissa. Haasteet saattavat korostua myös siitä syystä, että yhteistyötä asiakasohjausyksikön sisällä tehdään vielä verraten vähän.

Asiakasohjausyksikössä tehdään yhteistyötä myös onnistuneesti. Juutin (2006, 127) mukaan ryhmän saavuttaessa tavoitteensa, siitä tulee kiinteämpi. Yhteistyössä onnistuneet työntekijät saattavat tuntea voimakkaampaa yhteenkuuluvuutta ja koenkin, että he ovat yhteistyön ilmapiirin rakentamisen kannalta avainasemassa. Ja vaikka yhteistyöhön työmuotona liittyy epäilyksiä, suhtautuvat useimmat yhteistyöhön positiivisesti ja haluavat työskennellä yhdessä asiakkaan parhaaksi. Useat työntekijät näkevät myös, että onnistuminen on jokaisesta itsestään kiinni. He ovat usein avainasemassa yhteistyön kehittämisessä. Vaikka organisaatio on melko nuori, on johtamisella jo rakennettu mahdollisuuksia yhteistyölle.

Asiakasohjausyksiköllä ei ole yhtä, yhteistä – yhteisesti ymmärrettyä ja jaettua – *tavoitetta*, joka ohjaisi yhteistyötä asiakastyön tasolla. Ennemminkin yhteistyössä näkyvät yksittäisten työntekijöiden omien toimenkuvien tavoitteet. Nämä ovat työntekijöille hyvin selkeät. Yhteistyö muodostuu tällöin vastuiden jakamiseksi eli koordinaatiomaiseksi. Launiksen (1994, 207) mukaan yhteistyö onkin usein koordinaatiotyypistä silloin, kun sen osapuolet edustavat selvästi jotain osasto- tai ammattiryhmää. Tällöin vuorovaikutuksessakin näkyy aina edustajan rooli. Jokaisella on yhteistyössä tällöin roolinsa mukainen käsitys yhdessä käsiteltävästä asiasta ja siihen ei oleteta muiden puuttuvan. Yhteistyössä koordinoidaankin tällöin töiden liittymistä toisiinsa. (Mt.) Yhteinen päämäärä onkin välttämätön edellytys ryhmän olemassaololle (Juuti 2006, 121). Yhteistä vastuuta ei muuten synny. Asiakastasolla yhteistyö muodostuu helposti pallotteluksi, jos yhteinen tavoite ei rakenna yhteistä vastuuta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pallottelu näkyy myös asiakkaalle. Vaikka yhteistyön tavoitteena pidettiin yleisesti parempaa asiakaspalvelua, ei asiakaslähtöisyys siis kuitenkaan ohjannut käytännön yhteistyötä asiakasohjausyksikössä. Johtamisen tulisi keskittyä rakentamaan yhteistä ymmärrystä asiakasohjausyksikön tarkoituksesta sekä eri osastojen rooleista tuon tarkoituksen toteuttamisessa.

Eri osastoissa toimiminen tuo mukanaan yhteistyöhön erilaisten toimenkuvien ja päätöksenteon kriteerien rajoja. Nämä *rajat* ovat vahvoja. Työntekijät tuntevat kuuluvansa omaan osastonsa vahvemmin kuin asiakasohjauksyksikköön. Oman työn tavoitteet ovat selvät ja oman työn kriteerejä pyritään noudattamaan byrokraattiselle virkamiehelle ominaiseen, tarkkaan tapaan. Jokainen työntekijä vastaa omasta osa-alueestaan ja sinne ei päästetä muita eikä rajoista neuvotella. Tämä näkyy joustamattomuutena kriteereissä ja päätöksenteossa. Ohjeita noudatetaan ja niitä kaivataan myös alueille, missä niitä ei vielä ole. Luovat yli rajojen menevät ja rajoja venyttävät ratkaisut jätetään esimiehille. Yhteistyö muodostuu koordinoivaksi. Launiksen mukaan (1994, 55, 198) erikoistuminen pilkkoo ammattitaidon ja pirstaleisuutta pyritään koordinoimaan kokonaisuudeksi yksityiskohtaisen ohjeistuksen avulla. Yhdessä kokoonnutaan pääosin oman ammattiryhmän kesken sekä yhteistyöjärjestelmien säätelemin tavoin. Ohjeistettu ja erikoistunut ammattitaito suuntaa toimintaa erillisiin toimenpiteisiin potilaan ja asiakkaan arkielämän kokonaisuuden sijaan. (Mt.) Vahvat rajat ja joustamattomuus lisäävät osaltaan pallottelua yhteistyössä. Yhteisen tavoitteen työstämisen sijaan yritetään löytää osapuoli, joka ottaa kopin asiakkaasta. Johtajien olisikin tärkeä määrittellä, millaista yhteistyötä työntekijöiden halutaan tekevän. Tämä tekisi selväksi myös rajojen roolin.

Tutustuminen muiden osastojen työhön ja työkäytäntöihin olisi ensiarvoisen tärkeää yhteistyön näkökulmasta ja siksi siihen tulisi johtamisessa kiinnittää huomiota. Yksi selkeimmistä yhteistyötä nyt hankaloittavista tekijöistä on se, ettei toisten *työtä, sen kriteerejä ja palveluita tunneta*. Se tuntuu aiheuttavan paljon väärinkäsityksiä ja lisäävän kynnystä tehdä yhteistyötä. Ojurin (1996, 119) mukaan monet ongelmat yhteistyössä saattaisivatkin selvitä sillä että toisten työtä tunnettaisiin paremmin. Asiakasohjauksyksikössä *työn käytännöt* eri osastoilla eivät ole yhteneväiset, vaan jokaisessa osastossa on oma tapansa toimia. Täysin yhtenäisiä työkäytäntöjä ei luultavasti ole mahdollista muodostaakaan. Yhteistyölle voisi kuitenkin olla mahdollista rakentaa yhteiset käytännöt tai periaatteet helpottamaan yhdessä tekemistä, kuten työntekijöiden toimesta esimerkiksi tavoitettavuuden suhteen ehdotettiin. Huono *tavoitettavuus* onkin myös monien kohdalla iso yhteistyön este. Oikeita ihmisiä ei löydetä ja jos löydetäänkin, heitä on hankala tavoittaa ja heiltä ei saada vastauksia. Yhteistyötä ei voi syntyä, ellei huolehdi siitä, että työntekijät tavoittavat toisensa.

Yhteistyö ei toimi tällä hetkellä toimintaa ohjaavana *arvona*, vaikka sen merkitys ymmärretään. Se näkyy siinä, että yhteistä sitoutumista ja halua yhteistyöhön ei organisaatiossa ole. Useimmat identifioituvat omaan osastonsa, vain harva asiakasohjauksyksikön työntekijäksi. Isommissa organisaatioissa syntyykin pienempiä helpommin osakulttuureita (Kauppi 2001, 139). Juutin (2006,

121) mukaan ryhmää ei kuitenkaan ole olemassa, mikäli sen jäsenet eivät tunne kuuluvansa siihen. *Yhteistyön ilmapiiri* ei siis ole täysin ongelmaton. Yhteistyö saatetaan kokea välttämättömänä pahana. Sen etuja pohditaan oman työn näkökulmasta ja niitä ei nähdä vaadittujen ponnistusten arvoisiksi. Yhteistyö toteutuu monesti yrityksenä saada oma asiakas toisen osaston palveluiden piiriin. Se ei siis ole asiakkaan ongelman yhdessä työstämistä. Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamista helpottaa, jos yhteistyön tavoitteet tukevat tai täydentävät organisaation tavoitteita. (Atwater & Bass 1994, 70-72). Yhteistyön ilmapiiriä voisi olla mahdollista rakentaa yhteisten arvojen määrittelyllä ja niitä tukevien yhteisten pelisääntöjen rakentamisella. Esteenä oikeanlaisen ilmapiirin kehittymiselle tuntuvat olevan aiemmat huonot kokemukset. Huonoja kokemuksia ei ole käsitelty ja epäonnistumisten syitä arvioitu. Huonoja kokemuksia ja ongelmia ei voi jättää huomiotta ja vakavat ongelmat vaativat toimenpiteitä (Drucker 1999, 100). Monesti syytä epäonnistumiseen haetaan muista. Epäonnistumiset käsittelemällä voisi olla mahdollista lisätä myös henkilökohtaista vastuun ottamista. Itsensä johtaminen on jokaisen työntekijän vastuulla (Drucker 1999, 183-184).

Työntekijät eivät tunne toisten osastojen työntekijöitä. Osa ei koe tätä ongelmaksi, mutta monet nostavat *tuttuuden puutteen* yhteistyön esteeksi. Tuntemattomia kollegoita on hankalampi lähestyä, väärinkäsityksiä syntyy herkemmin ja luottamusta ei ole. *Luottamuksessa* osastojen välillä on haasteita. Työntekijät tuovat esille tunteen siitä, että toiset eivät arvosta omaa osaamista. Monelta työntekijältä tuntuu myös puuttuvan luottamus siihen, että he saisivat apua. Tuttuuden puute onkin monesti luottamuksen puutteen taustalla. Yhteistyö toimii sitä paremmin, mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa (Clegg ym. 2008, 99). Johtamisessa tulisikin tehdä töitä sen eteen, että työntekijät tutustuvat toisiinsa. Organisaatio on suuri ja iso työntekijämäärä tekee yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisen hankalammaksi (Juuti 2006, 126). Tutustumista tulisikin miettiä tapahtuvaksi erityisesti niiden henkilöiden kesken, joiden kanssa yhteistyötä käytännössä tehdään. Tutustuminen tapahtuu tällä hetkellä vain yhteisten asiakastapausten välityksellä. Osaa ei kiinnosta tutustuminen yhteisen asiakastyön ulkopuolella. Siksi tutustuminen tulisi liittää mahdollisimman paljon itse työhön ja sen kehittämiseen.

Vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä liittyy satunnaisia haasteita. Epäonnistuneita vuorovaikutustilanteita ei ole aina käsitelty ja ne toimivat kynnyksenä uusille yrityksille tehdä yhteistyötä. Epämuodollista vuorovaikutusta osastojen välillä on hyvin vähän. Sitä on käytännössä vain yhteisten asiakaskäyntien yhteydessä. Epämuodollisen vuorovaikutuksen esteenä on yhteistyötä tukevan ilmapiirin puuttumisen lisäksi oman havaintoni mukaan fyysiseen ympäristöön liittyvät

rajoitukset. Työntekijät istuvat kahden pitkän käytävän varrella ja osastoilla on omat taukotilansa. Epämuodollista kanssakäymistä ei siis synny luonnostaan.

Resurssit voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta yhteistyötä haittaavina tekijöinä. Työntekijät tuovat esille, että niukkuus palveluissa ja niihin varatuissa rahoissa toimii esteenä yhteistyölle ja poikkeuksellisille ratkaisuille. Omia palvelupaikkoja säästetään omille asiakkaille. Hankalille moniasiakkuuksille ei ole olemassa valmiita paikkoja ja heidän edessään tunnetaan riittämättömyyttä. Henkilöresurssien puute näkyy kuormittumisena ja oman työn rajaamisena. Kiire ja suuret asiakasmäärät näkyvät haluttomuutena lähteä yhteistyöhön, koska sen koetaan vievän enemmän aikaa kuin asioiden itsekseen hoitaminen. Työkuormitus syö myös motivaatiota käyttäen aikaa muihin tutustumiseen ja lisää konfliktiherkkyttä.

Yhteisestä johtajasta ja esimiesten välisestä yhteistyöstä huolimatta kaikilla työntekijöillä ei ole selkeää kuvaa *yhteisistä linjauksista*. Linjauksista viestiminen ei ole ollut yhteistä ja tieto linjauksista on saavuttanut toiset työntekijät toisia aiemmin. Työntekijät ovat saattaneet kuulla linjauksista toisen osaston työntekijöiltä. Linjausten tasapuolisuudesta ei ole oltu varmoja ja se onkin herättänyt epäilyksiä siitä, onko ne todella tehty yhdessä. Linjausten epäselvyys on aiheuttanut työntekijöiden välillä hankalia tilanteita. Yhteisiin linjauksiin ja niistä viestimiseen liittyykin haasteita, jotka toimivat yhteistyön esteenä. Työntekijät vastuuttavat esimiehiä yhteistyön haasteista tältä osin. Yhteisten linjausten tarpeen taustalla on organisaation mukainen *budjetointi*, missä jokaisen osaston käyttämiä rahoja seurataan erikseen. Tämä toimiikin rakenteellisena haasteena yhteistyölle. Budjetoinnin rakenne vahvistaa osastojen välisiä rajoja, aiheuttaa vastakkainasettelua, pallottelua asiakkaalla, omien palvelujen suojelua sekä haluttomuutta auttaa muita.

Instituutiossa johtamisen haasteena näyttäytyvät myös muunlaiset *tiedonkulun* ongelmat. Toisten työn tunteminen liittyy myös instituution johtamiseen. Nyt organisaation ongelmana näyttäytyy se, ettei toisten työtä tunneta tarpeeksi hyvin. Tämän voi nähdä niin, että esimiestasolla työtä ei ole koordinoitu tarpeeksi hyvin tältä osin. Tiedonkulun osalta työntekijät nostavat esille myös sen, että yksikössä työskennellään kahden eri tietojärjestelmän kanssa.

Taulukko 3. Yhteistyön johtamisen haasteet

| | |
|--------------------|---|
| <p>TEHTÄVÄ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Yhteisen organisaatiotasaisen tavoitteen puuttuminen ● Tavoitteiden kokonaisuus ja yhteys toisiinsa hahmottumaton ● Vahvat rajat ja niiden joustamattomuus ● Halu entistä tiukempiin rajoihin ● Ajatukset yhteistyöstä erilaiset ● Erilaiset työskentelyotteet ● Toisten työtä ei tunneta ● Yhteisten yhteistyön käytäntöjen ja periaatteiden puuttuminen ● Oikean ihmisen löytäminen vaikeaa ● Vastauksia ei aina saada |
| <p>IHMISUHTEET</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Yhteistyö ei työtä ohjaavana arvona ● Sitoutumista ja yhteistä halua yhteistyöhön ei ole ● Huonot, käsittelemättömät kokemukset ● Hyviä kokemuksia ei jaettu ● Toisia ei tunneta ● Ei yleistä halua tutustua toisiinsa ● Tunne epäluottamuksesta ● Luottamuksen puute avun saantiin ● Luottamuksen puute yhteistyöhön työmuotona ● Epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden käsittelemättömyys ● Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei onnistu |
| <p>INSTITUUTIO</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Toiminnan resurssien niukkuus ● Henkilöstön resurssien niukkuus ● Työntekijöiden vaihtuvuus ● Linjauksien puute tai epäselvyys ● Esimiestason vastuuttaminen yhteistyön toimivuudesta ● Organisaatorakenteen mukaiset, erilliset budjetit ● Linjausten viestinnän haasteet, yhteisen viestinnän puute ● Toisten työtä ei tunneta ● Eri tietojärjestelmät |

Yhteistyön etujen ja merkityksen ymmärtäminen tarjoaa hyvät mahdollisuudet yhteistyölle ja sen kehittämiseksi. Hyvät kokemukset yhteistyöstä kertovat siitä, että työntekijöillä on mahdollisuudet tehdä yhteistyötä onnistuneesti. Onnistumisten taustalla ovat olleet kyky muodostaa yhteinen, asiakaskohtainen tavoite sekä kyky ja mahdollisuus olla joustava. Yhteistyön onnistumisen ovat mahdollistaneet myös kokonaisvaltainen työskentelyote, luottamus, tuttuus ja toisen työn tunteminen. Näkemykset yhteistyön sujuvuudesta kuitenkin vaihtelevat. Enemmän yhdessä töitä tehneet kokevat yhteistyön sujuvan hyvin. Yhdessä tekemisen voidaankin todeta olevan paras käytäntö yhteistyön parantamiseen. Se edistää toisen työhön ja sen reunaehtoihin tutustumista, mikä taas voi estää monia ristiriitatilanteita. Yhteistyö madaltaa kynnyksiä tehdä yhteistyötä jatkossakin. Tämän voisi tulkita myös niin, että yhteistyön johtamisen haasteet liittyvät enemmän yhteistyön kokeilemiseen ja aloittamiseen kuin itse yhteistyön tekemiseen.

Työntekijät kertovat, että samanlaiset työskentelyotteet joidenkin osastojen välillä on tunnustettu ja ne helpottavat yhdessä työskentelyä. Työntekijöillä on kyky pohtia ja arvioida yhteistyön sujuvuutta ja sujumisen syitä. Tavoittamattomuudesta puhuttaessa työntekijät tuovat esille ajatuksen yhteisten pelisääntöjen rakentamisesta. Tämä kertoo paitsi kyvystä tunnistaa ongelmia, myös ratkaisuhakuisuudesta ja vastuun ottamisesta yhteistyön kehittämisessä. Monet työntekijät ymmärtävätkin, että ilmapiiirin rakentaminen lähtee omasta asenteesta ja onnistumiseen voi itse vaikuttaa.

Osa työntekijöistä kertoo, että he ovat tavoittaneet yhteistyökumppaninsa hyvin ja saavat vastauksia nopeasti. Joidenkin tavoitettavuus on siis jo hyvällä tasolla. Vuorovaikutus on myös pääasiallisesti toimivaa ja asiallista. Osa työntekijöistä olisi halukas tutustumaan omiin yhteistyökumppaneihinsa toisilla osastoilla paremmin sujuvoittaakseen yhdessä tekemistä. Tämä kertoo jälleen halusta parantaa yhteistyötä.

Istuminen saman katon alla koetaan hyväksi asiaksi. Sen koetaan madaltavan kynnyksiä yhteistyölle ja se on joidenkin osalta yhdessä tekemistä jo helpottanutkin. Fyysisen läheisyyden onkin yleisesti todettu edistävän esimerkiksi ystävyys-suhteita (Juuti 2006, 126). Esimies- ja johtotason ratkaisuun rakentaa yhteinen organisaatio ja muuttaa saman katon alle ollaan siis tyytyväisiä yhteistyön näkökulmasta. Rakenteellisesti yhteistyötä tukevat yhteisessä organisaatiossa toimiminen, yhteinen esimies sekä Nepsy- ja Nopsa -työryhmät. Yhteisen esimiehen esimerkki, toimintatavat ja persoona on koettu mielekkäänä ja hyvänä tapana mahdollistaa parempaa yhteistyötä. Yhteisen esimiehen vetämät yli-organisatoriset Nepsy- ja Nopsa -työryhmät on myös koettu työntekijöiden keskuudessa

melkein poikkeuksetta hyvinä rakenteina yhteistyön näkökulmasta. Ne voidaankin nähdä eräänlaisena pilotointina yhteistyön harjoittelussa. Pilotointi on hyvä keino havaita ennustamattomat ongelmat. (Drucker 1999, 105). Nepsy ja Nopsa ovat toisaalta tarjonneet ratkaisun lukkiutuneisiin yhteistyötilanteisiin ja toisaalta antaneet esimerkin siitä, kuinka hankalia tilanteita voi ratkaista joustavasti yli organisaatorajojen. Esimiestason ja johdon yhteistyön katsotaan toimivan jollakin tasolla ja esimiesten kiinnostus yhteistyön sujuvoittamista kohtaan tiedetään. Yhteistyötä kehitetään esimiestasolla ja siihen liittyvistä asioista puhutaan. Esimiehet ovat työntekijöiden kertoman mukaan tehneet yhteisiä linjauksia yhteistyötä helpottaakseen.

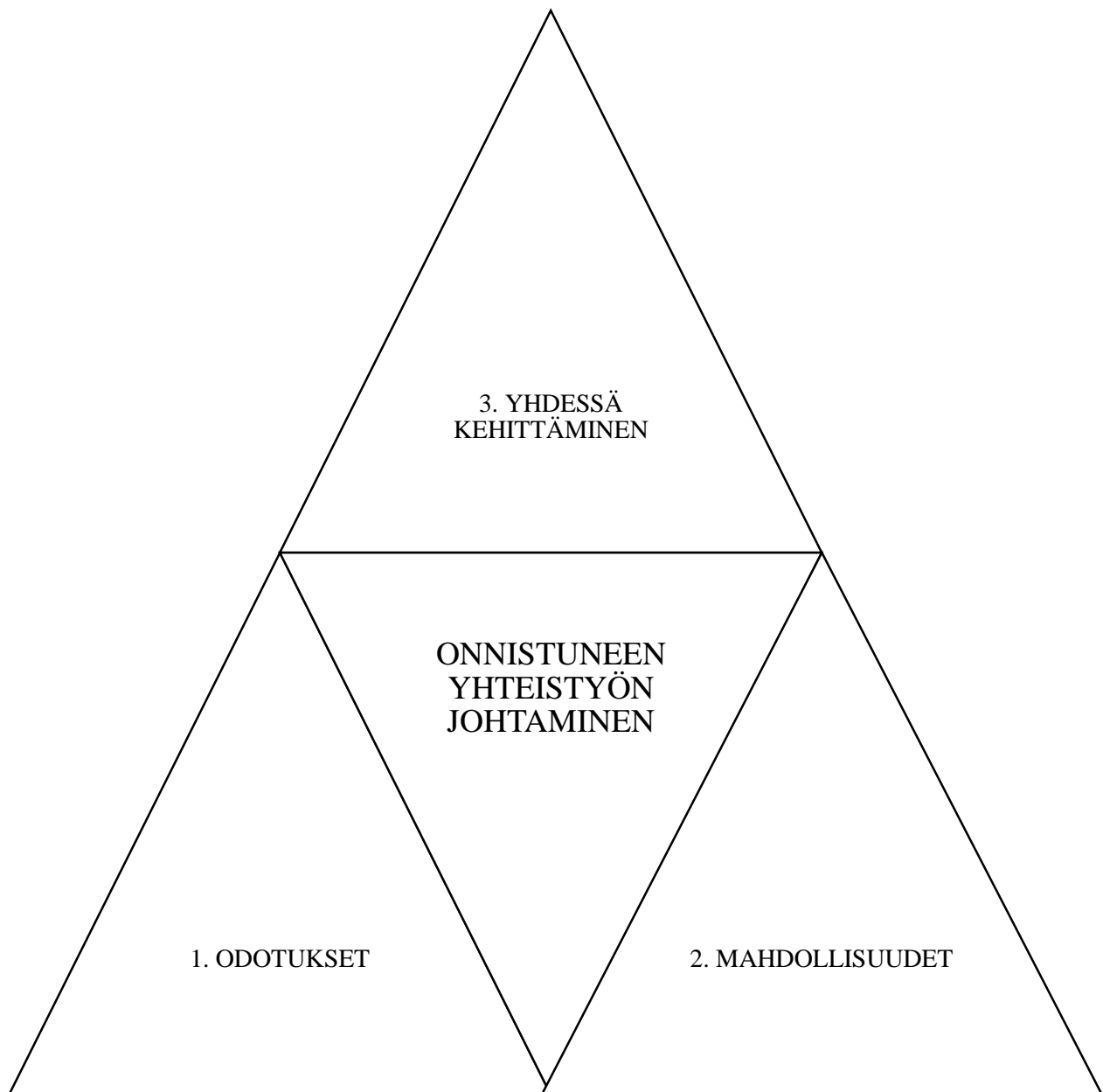
Taulukko 4. Yhteistyön johtamisen mahdollisuudet

| | |
|---------------------|--|
| <p>TEHTÄVÄ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Asiakas ajatellaan toiminnan keskiöön ● Hyvä ymmärrys yhteistyön eduista ja merkityksestä ● Oman työn tavoite kaikille selkeä ● Halua rajoissa joustamiseen ● Yhteistyö synnyttää yhteistyötä ● Osalla samanlaiset työskentelyotteet ● Osa työntekijöistä hyvin tavoitettavissa ● Kykyä arvioida yhteistyön toimivuutta ja toimimattomuutta ● Halua kehittää pelisääntöjä ● Vastuun ottamista yhteistyön kehittämisestä |
| <p>IHMISSUHTEET</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Onnistuneet yhteistyötapaukset kertovat jonkinlaisesta tuttuudesta, luottamuksesta ja yhteisen työskentelyotteen sekä tavoitteen löytämisestä ● Osalla halua tutustua paremmin ● Osa tutustunut paremmin ● Tuttuuden puuttuminen ei väistämättä haittaa yhteistyötä ● Ymmärrys omasta vastuusta yhteistyön ilmapiirin rakentamisessa ● Vuorovaikutus pääasiassa toimivaa |
| <p>INSTITUUTIO</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Fyysinen läheisyys ● Yhteiset linjaukset ● Yhteinen organisaatio ● Yhteinen esimies ● Nepsy- ja Nopsa -työryhmät ● Esimiehen johtoryhmätyöskentely |

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenani oli selvittää onnistuneen yhteistyön edellytysten toteutumista ja niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia Tampereen kaupungin asiakasohjausyksikössä. Tarkastelin niitä johtamisen näkökulmasta. Johtamisella on jo rakennettu hyviä onnistumisen mahdollisuuksia yhteistyölle. Yhteistyöhön liittyi kuitenkin edelleen paljon haasteita kaikilla johtamisen osa-alueilla. Työntekijöiden kokemukset yhteistyöstä vaihtelivat organisaatiossa, mikä kertoo siitä että eri ihmiset ovat omaksuneet uuden organisaation, vaatimukset yhteistyöstä ja yhdessä tekemisen kulttuurin eri tahdissa. Organisaatio on vielä melko uusi ja muutosprosessi on selkeästi vielä kesken. Työntekijöille on annettava aikaa, mutta samalla on sinnikkäästi johdettava yhteistyötä. Vanhoista toimintatavoista pitäisi päästä eroon ja samalla rakentaa järjestelmällisesti ja jatkuvasti uusia toimintatapoja (Drucker 1999, 90 ja 98). Jo tehdyt johtamisen ratkaisut ovat olleet hyviä, samoin kuin suunnitelmat yhteistyön mahdollisuuksien lisäämiseksi. Yhteistyön esteenä oleviin haasteisiin on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota.

Työntekijöillä ei ollut yhteneväistä käsitystä siitä, millaista yhteistyötä asiakasohjausyksikössä pitäisi tehdä. Asiakasohjausyksikön tarkoitus ei ollut kaikille selkeä. Nyt työntekijät tekevät yhteistyötä omien vastuidensa ja valtuuksiensa määraamissä rajoissa. Tällöin yhteistyö jää helposti pelkästään tietojen hankkimiseksi (ks. Launis 1994, 198). Korkeintaan se toteutuu vastuiden jakamisena. Osa työntekijöistä haluaisi tehdä nykyistä syvempää yhteistyötä. Yhteistyön onnistumiselle on vielä esteitä niin tehtävän, ihmissuhteiden kuin instituutionkin osalta. Näkemykseni mukaan itseohjautuva yhteistyö ei ole tällä hetkellä mahdollista. Johtopäätökseni on, että onnistuneen yhteistyön johtamisessa on kolme tärkeää osa-aluetta (Kuvio 3.). Itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi yhteistyön johtamisen tulisi keskittyä ensin määrittelemään ja täsmentämään yhteistyölle asetettuja tavoitteita ja odotuksia. Tämän jälkeen johtajan tulisi huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa yhteistyötä odotusten mukaisesti. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksien rakentamisen lisäksi esteiden poistamista yhteistyön ja sen kehittämisen tieltä. Yhteistyö on kehittynyt tutkittavassa organisaatiossa parhaiten yhteistyötä tekemällä. Johtajan tulisikin edellisten lisäksi huolehtia, että yhteistyön kehittäminen on kaikkien työntekijöiden tavoite ja mielenkiinnon kohde.



Kuvio 3. Onnistuneen yhteistyön johtaminen

Yhteistyöhön liittyvien odotusten täsmentäminen

Odotukset yhteistyötä kohtaan saattaisivat täsmentyä, jos johtamisella täsmennettäisiin asiakasohjausyksikön yhteinen tarkoitus ja tavoite. Samalla pitäisi täsmentää jokaisen osaston rooli tuota yhteistä tarkoitusta toteutettaessa. Yhteisen päämäärän ja omien tavoitteiden yhdistelmä on suorituksen kannalta olennaisen tärkeä (Katzenbach & Smith 1993, 70). Tämä tekisi näkyväksi myös sen, mikä on yhteistyön rooli sekä mukanaan tuoma mahdollisuus asiakasohjausyksikössä. Sen kautta

olisi myös luonnollista avata muiden työtä, kriteereitä ja toimintakäytäntöjä. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, millaista yhteistyötä heiltä odotetaan. Yhteistä tavoitetta ja sen liittymistä osastojen tavoitteisiin työstettäessä olisi hyvä määritellä kaikkien roolit ja vastuut. Osana yhteistyön odotusten määrittelyä johtajien tulisi huolehtia, että työntekijöille on selvää millaisia odotuksia rooleissa ja vastuissa joustamiseen liittyy. Nyt yhteistyötä toteutetaan weberiläisen virkamiehen ideaalin mukaisesti niin, että jokainen huolehtii tarkasti omasta vastuualueestaan. Odotuksia täsmentämällä kokonaisuus hahmottuisi nykyistä konkreettisemmin työntekijöille. Roolien ja vastuiden määrittely ja jakaminen auttaisivat ymmärtämään työskentelytapojen erilaisuutta ja tiedostamaan toimenkuvien rajat. Nyt tietämättömyys lisää ennakkoluuloja.

Odotuksia tulisi täsmentää myös organisaatiokulttuuria johtamalla. Määrittelemällä asiakasohjausyksikön arvoksi yhdessä tekemisen ja yhteistyön sekä niitä tukevia arvoja, olisi työntekijöille selkeämpää, millaista käyttäytymistä ja toimintatapoja heiltä odotetaan. Organisaatiokulttuuri määrittelee haluttua käyttäytymistä ja sen tulisi ohjata kohti yhdessä toimimista. Odotuksia voisi täsmentää määrittelemällä kirjallisesti yhteisiä pelisääntöjä tai toimintakäytäntöjä. Tällöin odotukset eivät voisi jäädä tulkinnanvaraisiksi.

Odotusten täsmentäminen vaatisi sekä tehtävän että ihmissuhteiden johtamista. Johtamista pitäisi tapahtua myös instituutiossa, sillä kaikkien asiakasohjausyksikön kanssa työtä tekevien tulisi myös ymmärtää sen tavoitteet sekä toiminnan että yhteistyön osalta. Odotuksia täsmentämällä olisi mahdollista välttää epärealistisia odotuksia, turhautumisia ja väärinkäsityksiä.

Yhteistyömahdollisuudet vastaamaan odotuksia

Odotusten täsmentäminen ei yksin riittäisi. Yhteistyötä on kyettävä tekemään sillä tasolla kuin sitä odotetaan tehtävän. Tämä tarkoittaa, että yhteistyölle on varmistettava mahdollisuus toteutua odotetun kaltaisena. Johtajien tulisi huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus onnistua. Mahdollisuuksien rakentaminen ja esteiden poistaminen tarkoittavat tehtävän johtamista organisaation sisällä, mutta ennen kaikkea instituutiossa johtamista. Johtajan on mahdollistettava myös yhteistyön ilmapiirin syntyminen.

Yhteistyön ilmapiirin syntymiselle on hyvät edellytykset, koska työntekijät istuvat fyysisesti lähekkäin. Johtajat voisivat miettiä, kuinka edistää epämuodollista kanssakäymistä yhteistyötä tekevien työntekijöiden välillä lisätäkseen tutustumista. Toisten tunteminen auttaisi luottamuksen

rakentumisessa. Yhteisten arvojen, pelisääntöjen ja toimintakäytäntöjen rakentaminen voi toimia myös mahdollistajana. Itseohjautuvuus ei ole mahdollista ilman vahvoja, ohjaavia arvoja ja arvot ovat osa organisaatiokulttuuria. Jos itseohjautuvuutta odotetaan, tulisi sen mahdollistamiseksi määritellä organisaation arvot.

Erityisesti johtajien tulisi keskittyä instituutiossa johtamiseen poistaakseen esteitä ja rakentaakseen mahdollisuuksia yhteistyölle. Heidän tavoitteenaan tulisi olla toimintojen ja rakenteiden integrointi ylätasolla tai ainakin varmistaa esimies-, johto- ja suunnittelijatason välinen riittävä yhteistyö. Tiedon pitäisi kulkea, linjaukset tehdä yhteistyössä ja budjetoinnin sekä resursoinnin pitäisi olla yhteistyötä tukevaa. Jos tavoitteena on kooperatiivinen yhteistyö, tarkoittaisi se luultavasti joustavaa, yli organisaatorajojen menevää budjetointia. Yhteistyön mahdollistaminen saattaisi tarkoittaa myös organisaation madaltamista (Sarala & Sarala 1998, 170). Sekä toiminnan että henkilökunnan resurssien tulisi olla riittävät ja tukea ajatusta yhteistyön tekemisestä. Jos yhteistyön tehtävä nähdään erottavana eli yhteistyöllä pyritään ratkaisemaan asiakkaasta vastuussa oleva taho, tulisi senkin olla kaikille selvää ja rakenteiden tämän odotuksen mukaiset.

Yhdessä kehittyminen ja kehittäminen

Johtajan rooli yhteistyössä ja sen kehittämisessä on tärkeä. Yhteistyötä ei tapahdu ja se ei kehity, jos työntekijät eivät ole hyväksyneet ja sisäistäneet yhteistyön ajatusta. Johtajan tehtävä onkin rakentaa halua yhteistyöhön. Sitä hän voi tehdä näyttämällä esimerkkiä, motivoimalla, tarjoamalla tukea ja osoittamalla kiinnostusta. Tätä tapahtuukin jo. Johtajan tulisi tehdä selväksi, että onnistuneen yhteistyön tekeminen on kaikkien vastuulla, ei vain johtajan. Yhdessä tekemistä opetellaan ja siinä kehitytään yhdessä. Tutkimus kertoi selkeästi, että yhdessä tekeminen on paras keino voittaa haasteet ja rakentaa uusia mahdollisuuksia yhteistyölle.

Yhdessä kehittymistä tukeakseen johtajan tulisi huolehtia, että onnistumiset ja epäonnistumiset käsiteltäisiin asianmukaisella tavalla. Nyt onnistumiset eivät saa riittävästi huomiota ja epäonnistumisia ei käsitellä organisaatiossa. Onnistuneet yhteistyötapaaukset tulisi purkaa ja niistä olisi hyvä kertoa myös muille. Johtajan tulisi huomioida onnistumiset positiivisesti. Epäonnistumiset tulisi käsitellä asianosaisten kanssa, jotta löydetään yhteistyön haasteet ja pystytään kääntämään ne mahdollisuuksiksi. Vain käsittelemällä epäonnistumiset ja haastavat tilanteet on mahdollista päästä eteenpäin ja kokeilla yhdessä tekemistä uudelleen. Nyt monet luovuttavat epäonnistumisten jälkeen

ja huonot kokemukset jäävät yhteistyön esteiksi. Kokonaisuudessaan esimiesten huomio yhteistyölle kertoisi sen tärkeydestä organisaatiossa ja osoittaisi, että esimies tukee hankalissa tilanteissa.

Johtajan tulisi antaa vastuuta yhteistyön kehittämisestä työntekijöille. Osallistuminen ja itse tekeminen luo vahvempaa sitoutumista ja prosessissa tutustumista tapahtuu luonnollisesti. Työntekijät voisivatkin keskenään esimerkiksi määritellä arvoja, luoda pelisääntöjä jne. Tämä lisäisi kanssakäymistä myös niiden työntekijöiden välillä, jotka tekevät vain vähän töitä yhdessä. Tässä työskentelyssä voisi olla hyödyllistä hyödyntää positiivisesti yhteistyöhön suhtautuvia ja jo yhteistyössä onnistuneita ns. yhteistyön agentteina.

Yhteistyö on tuskin koskaan ongelmatonta, siksi sen johtamisen tulee olla jatkuvaa, suunnitelmallista ja osa muuta johtamista. Johtajan tehtävä on viestiä selkeästi, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mahdollistaa odotusten täyttäminen. Yhteistyön ilmapiiri vaatii lisäksi yhteistyötä tukevia arvoja ohjaamaan toimintaa. Vain siten työntekijät voivat toimia yhteistyössä itseohjautuvasti ja onnistua siinä. Yhteistyötä on mahdollista oppia, samoin kuin johtamista. Haasteet yhteistyössä tai johtamisessa eivät siis tarkoita sitä, ettei onnistunut yhteistyö ja sen hyvä johtaminen olisi mahdollista. Muutokselle on annettava oma aikansa, mutta se vaatii sinnikkäitä ponnisteluja eikä tapahdu itsestään. Onnistumiset toimivat prosessissa polttoaineena ja auttavat jaksamaan eteenpäin.

Tutkimuksen teosta

Moniammatillisuus ja yhteistyö ovat arkipäivää ja välttämättömyys sosiaalityössä. Sosiaalityön näkökulmasta koen, että yhteistyön onnistuessa asiakkaan on mahdollista saada paremmin tarpeitaan vastaavia palveluja ja kuntoutua siten nopeammin. Yhteiskunta voi myös yhteistyön avulla säästää resursseja päällekkäistä työtä poistamalla, palveluita asianmukaisemmin käyttämällä sekä innovatiivisia ratkaisuja tuottamalla. Sosiaalityöntekijöille yhteistyö voi näyttäytyä mahdollisuutena kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Yhteistyön toimivuudesta, toimimattomuudesta ja niiden syistä tiedetään jonkun verran ja usein mainitaan että johtaminen on yksi tärkeimmistä - ellei tärkein tekijä - onnistuneen yhteistyön taustalla. Tämän vuoksi halusin tutkia yhteistyötä nimenomaan johtamisen näkökulmasta.

Käytännön kosketukseni tutkittavaan organisaatioon auttoi minua prosessissa valtavasti. Olenkin tutkittavalle organisaatiolle kiitollinen heidän tarjoamastaan mahdollisuudesta harjoitella ja tehdä tutkimusta kyseisessä organisaatiossa. Organisaatiossa harjoittelu esti minua suhtautumasta

aiheeseen kylmän teoreettisesti ja auttoi tiedostamaan konkreettisten asiakastilanteiden haastavuuden.

Tutkielman tekeminen on ollut opettavainen prosessi. Koska aihe on ollut kiinnostava, olen kamppaillut koko prosessin ajan rajauksen kanssa. Matkan varrella olen kohdannut monia mielenkiintoisia aiheita ja käsitteitä (asiantuntijuus, rajatyö, organisaatiokulttuuri, byrokrania, dialoginen vuorovaikutus jne), jotka ovat vieneet hetkellisesti mukanaan. Prosessin myötä olen oppinut siis paljon myös tutkielmani aiheen ympäriltä. Olen joutunut tekemään valintoja minua kiinnostavien aiheiden välillä. Rajaustani ei ole helpottanut se, että tutkielmassani on ikään kuin kaksi aihetta: yhteistyö ja johtaminen, jotka molemmat olen halunnut määritellä riittävällä tarkkuudella. Ohjaajani ja seminaarin tarjoama tuki ovat auttaneet minua tarkentamaan ja rajaamaan tutkielmani toteutettavaan mittakaavaan.

Rajauksen haasteellisuutta lisäsi myös se, että ryhmähaastatteluissa käyttämäni teemarunko oli laaja. Tutkielmani toteuttamista olisi helpottanut haastatteluiden keskittäminen selvärajaisemmin tiettyyn, ennalta valittuun aiheeseen eli tutkimusongelmaan. Jari Eskola ja Juha Suorantakin (1998, 162) ohjeistavat miettimään tutkimusongelman tarkkaan ennen kuin aineistoa kerätään. Toisaalta nyt sain tutkittavalle organisaatiolle tietoa myös tutkielmani ulkopuolelta. Työmäärää lisäsi paitsi aineiston laajuus, myös sen määrä. Yhdeksän ryhmähaastattelua oli valtava aineisto käsiteltäväksi. Haastattelujen määrän rajaaminen olisi helpottanut työmäärää. Pitämällä kaikki haastattelut mukana tutkielmassani, sain kuitenkin tutkittua yhteistyötä koko organisaatiossa ja tuotua jokaisen osallistuneen osaston näkökulman mukaan analyysiin. Havaitsin aineistossa analyysia tehdessäni kylläntymistä, mutta toisaalta jokainen haastattelu toi esille myös jonkun uuden näkökulman aiheeseen ja vahvisti siten valintaani pitää ne kaikki mukana.

Olen tyytyväinen siihen, että sain kuin sainkin rajattua tutkielmani toteutettavaan muotoon ja käsiteltyä aineistoni sen mukaisesti. Oppimisprosessi on auttanut minua kehittymään tutkijana ja ihmisenä. Olen oppinut kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Tavoitteenani on valmistua Yhteiskuntatieteiden maisteriksi keväällä 2016 ja tuo tavoite on saanut minut jatkamaan hankalienkin vaiheiden yli. Olen tyytyväinen, että sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Toivon, että pro gradu - tutkielmani auttaa tutkittavaa organisaatiota ja muita sosiaali- ja terveystyön organisaatioita yhteistyön kehittämisessä. Silloin tutkielmani on saavuttanut tavoitteensa.

Tiedostan tutkielmani vahvan johtamisen näkökulman. Uskon, että se on kuitenkin merkityksellinen sosiaalityön kehittämisen näkökulmasta. Mielestäni on tärkeää, että myös sosiaalityö tuottaa tietoa johtamisen näkökulmasta. Aiheen tutkimista voisi jatkaa muutosjohtamisen tai organisaatiokulttuurin johtamisen näkökulmasta. Myös rajatyö ja rajat ovat mielenkiintoinen näkökulma, vaikkakin jo melko paljon tutkittu moniammatillisen yhteistyön johtamisessa. Koska sosiaalityössä korostetaan asiakaslähtöisyyttä, olisi sosiaalityön näkökulmasta erityisen mielenkiintoista tutkia sitä, millaisena yhteistyö näyttäytyy asiakkaalle. Tätä voisi tutkia esimerkiksi etsimällä niitä kohtia, jolloin asiakkaat kokevat tulevansa pallotelluksi tai putoavat palveluiden väliin. Tämä antaisi yhteistyön johtamiselle arvokasta tietoa asiakkaan näkökulmasta niistä kohdista, missä tarvitaan entistä parempaa yhteistyötä. Yhteistyö ja sen johtaminen on aiheena mielestäni todellakin mielenkiintoinen ja tarjoaa tutkimuksille aiheita vielä runsaasti. Toivon, että muutkin innostuvat yhteistyöstä ja sen kehittämisestä sosiaali- ja terveystyössä.

7 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mietinnössä (2009) tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta – tutkittavien itsemäärämisosoikeuden kunnioittamisen, vahingoittamisen välttämisen sekä yksityisyyden ja tietosuojan näkökulmasta. Tuomi & Sarajärvi (2009, 125) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuseettiset kysymykset korostuvat mm. sen tiedon hankinnan ja aineiston keräämisen vapaamuotoisuuden vuoksi. Ne tekevät hyvän tieteellisen käytännön mukaisen toiminnan vakioimisen mahdolliseksi (Mt.) Eettisen arvioinnin tulisi ulottua tutkimukseen kaikkiin vaiheisiin ja valintoihin (Rauhala & Virokannas 2011, 238-239). Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys. Aihetta valittaessa on pohdittava, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Olen tutkimusaihetta valitessani tiedostanut, että se on eettisesti herkällä alueella ja riskit hyvän tutkimuksen eettisten periaatteiden rikkomiseen ovat suuret. Tutkimusaihe on valittu esimiesten kanssa ja sen taustalla ovat organisaation kehittämissyrkimykset. Aihe antaa puheenvuoron työntekijöille ja siten heidän näkemyksensä esille tulo mahdollistetaan aiheen avulla. Koenkin, että tutkimusaiheeni on organisaation, esimiesten ja työntekijöiden vuoropuhelun mahdollistava.

Vahingoittamisen välttäminen

Minulle on ollut ehdottoman tärkeää, että tutkittavien anonymiteetti säilyy, vaikka tutkittava organisaatio onkin tunnistettava. Tutkielmastani ei saa aiheutua haittaa organisaation ihmisille, ihmissuhteille, yhteistyölle tai johtamiselle (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Olen käsitellyt aineistoa kunnioittaen ja objektiivisesti. Tutkimuskysymysten tarkoituksena ei ole etsiä virheitä ja osoittaa epäonnistumisia. Päinvastoin tutkimukseni tavoitteena on kunnioittaa organisaation osaamista ja tilannetta sekä tukea tätä kehityksessään. Tämän vuoksi olen tehnyt tutkimustani erityisellä tarkkuudella ja huolellisuudella. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on tunnistettava ja tutkielmani ei saa vahingoittaa organisaatiota eikä sen mainetta. Päinvastoin tavoitteenani on, että tutkittava organisaatio hyötyy tutkimuksestani. Haluan tarjota uutta ja ainutlaatuista tietoa organisaation yhteistyön toimivuudesta ja sen johtamisesta. Näitä tavoitteita vasten organisaatio on myöntänyt minulle tutkimusluvan. Tutkittava organisaatio vastaa itse tutkimustulosten mahdollisesta soveltamisesta käytäntöön. Tutkimusta varten kerättyä aineistoa käytetään vain tähän tutkielmaan ja tutkittavan organisaation johtamisen ja yhteistyön kehittämiseen.

Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen

Olen suunnitellut ja toteuttanut tutkielmaa yhteistyössä organisaation esimiesten kanssa, joiden johtamista tutkitaan. Tutkimukseen osallistuneille työntekijöille on kerrottu etukäteen tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä suullisesti että kirjallisesti. Lisäksi tutkimushaastatteluiden alussa on kerrattu, mistä tutkimuksessa on kysymys. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 131) Työntekijät ovat tietoisia, että tutkimustuloksia voidaan käyttää organisaation yhteistyön kehittämiseen. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Jokaisella on ollut oikeus jäädä pois tutkimukseen liittyvistä haastatteluista. Tutkimuksen teettäneillä esimiehillä on ollut mahdollisuus lukea ja kommentoida tutkielmani ennen sen julkaisemista.

Yksityisyys ja tietosuoja

Aineiston keruussa ja käsittelyssä olen pyrkinyt huolellisuuteen ja hienotunteisuuteen. Olen anonymisoinut aineiston. Kaikki osallistujat jäävät nimettömiksi eikä tutkielmassani esiin tuoduissa havainnoissa yksilöidä osastoa, missä havainto on tuotettu. Kaikessa aineiston käsittelyssä olen siis huomionnut tunnistamisen mahdottomaksi tekemisen. (Rauhala & Virokannas 2011, 242 ja 251) Säilytän aineistoa sähköisessä muodossa salasanojin suojattuna kahdessa eri paikassa. Tutkielman työstövaiheessa säilytin aineistoa paperisena versiona lukitussa tilassa. (ks. Kuula 2013, 64 ja 113-115; Mäkinen 2006, 116.) Tutkielman valmistuttua hävitin paperisen version aineistosta asianmukaisella tavalla.

Tiedon julkisuus

Tieteellisen tiedon julkisuus on Tuomen & Saarijärven (2009, 126) mukaan yksi Mertonin vuonna 1957 määrittelemistä tieteen eetoksen perusnormeista. Tutkielmani julkaistaan elektronisena Tampub- julkaisusarjassa, jolloin se on kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä (ks. Rauhala & Virokannas 2011, 241; Mäkinen 2006, 121). Sosiaalityön tutkimuksen tavoitteena tulisi aina olla myös tulosten hyödyntäminen yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehityksen kannalta (Kananen 2008, 133). Olen pyrkinyt toteuttamaan tutkielmani niin, että vaikka sen kohteena on yksittäinen organisaatio, niin sen tuloksia olisi mahdollista hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Täysin vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty eli tutkielmani tarjoaa ainutlaatuisia näkökulmia. Tutkielmani on tehty yleisesti hyväksytyillä tieteellisillä tutkimusmenetelmillä ja olen argumentoinut tieteellisen päättelyn sääntöjen mukaan (ks. Tuomi &

Sarajärvi 2009, 127). Eettisyys koskeekin myös tutkimuksen laatua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Tämän vuoksi olen pyrkinyt huolellisuuteen kaikissa tutkielmani osa-alueissa.

Tutkimuksen luotettavuus

Eettisen tutkijan rooliin kuuluu pohtia myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yleispäteviä ohjeita. Tutkimusta onkin tarkasteltava kokonaisuutena. Luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota mm. tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, omin sitoumuksiin tutkijana, aineiston keruuseen ja analyysiin sekä tutkimuksen raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Eskola & Suoranta (1998, 210) sanovatkin, että laadullisessa tutkimuksessa arviointi luotettavuudesta pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta.

Olen koko tutkielman teon ajan pitänyt mielessä tutkimukseni tarkoituksen: näkökulmien tarjoamisen yhteistyön johtamiseen sosiaali- ja terveystyössä toimiville esimiehille ja johtajille. Tutkielmani saattavat lukea myös sosiaali- ja terveystyön työntekijät. Tiedostan, että tutkielmani sisältyy lähtökohtaisesti ajatus siitä, että yhteistyöhön liittyy haasteita. Olen huomionut tämän ja tietoisesti antanut tilaa myös havainnoille, jotka kertovat yhteistyön toimimisesta ja haasteettomuudesta.

Olen toiminut tutkittavassa organisaatiossa ulkopuolisena tutkijana. Tutkijan roolin lisäksi toimin harjoittelijana ja suoritin syventävien opintojen harjoitteluni organisaatiossa. Harjoittelijana kiinnitin erityistä huomiota siihen, etten ryhmäytynyt tai katsonut kuuluvani erityisesti mihinkään osastoon. Näin säilytin objektiivisuuteni. Harjoitteluni oli hallinnollista ja keskittyi esimiestason työhön. Se mahdollisti ulkopuolisena pysymisen. Toimeksiantajina toimivat organisaation esimiehet. He antoivat minulle tutkielmani tavoitteet, mutta muuten toimin itsenäisesti. Kiinnitin huomiota objektiivisuuteeni niin aineiston keruuvaiheessa kuin analyysissäkin. Tiedostan tutkijana olevani tutkimusväline ja siten aina jollakin tasolla subjektiivinen (ks. Eskola & Suoranta 1998, 219). Persoonani ja kiinnostuksen kohteeni näkyvät varmasti tutkielmassani - aiheen valinnassa, painotuksissa ja kirjoittamistyylissä. Koen kuitenkin, että tutkimukseni tulokset ovat perusteltuja ja totuudenmukaisia eli kuvaavat yhteistyön todellisuutta tutkittavassa organisaatiossa. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 212.)

Aineistoa on paljon ja se edustaa hyvin tutkittavaa organisaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Ratkaisevaa ei kuitenkaan ole aineiston koko, vaan kuinka syvällisiä ja kestävä tehdyt tulkinnat ovat (Eskola & Suoranta 1996, 39). Laadullinen tutkimus ei tavoittele tilastollisia yleistäyksiä, vaan se

pyrkii kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jollekin ilmiölle. Onkin tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään joko tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) Keräsin aineiston työntekijöiltä, jotka tekevät konkreettista yhteistyötä ja joilla on siis kokemusta yhteistyön haasteista ja mahdollisuuksista käytännössä.

Tutkijan lähtökohdat näkyvät aina hänen tulkinnassaan tutkittavasta aihepiiristä ja hän tuottaakin omanlaisensa tutkimuskohteen (Granfelt 2001, 101-102). Tämän vuoksi analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen on kiinnitettävä huomiota luotettavuuden näkökulmasta. Pyrin kattavaan analyysiin, niin etteivät tulkintani perustuisi satunnaisiin poimintoihin, vaan kuvaisivat aineistoani laajemmin (Mäkelä 1990, 53). Rakentamalla analyysirungon ja nostamalla aineistosta esiin teemoja, pyrin lisäämään analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta (Mäkelä 1990, 53). Raportoin tutkielmani mahdollisimman selkeästi ja yleisten, hyvien tutkielmakäytäntöjen mukaisesti.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Allen, Davina (2000) Doing occupational demarcation: the "boundary work" of nurse managers in a district general hospital. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29 (3), 326–356.

Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.

Arnkil, Erik (1991) Keitä muita tässä on mukana? Viisi artikkelia verkostoista. Sosiaali- ja terveyshallitus. Raportteja 23/1991. Valtion painatuskeskus.

Arnkil, Tom & Eriksson, Esa & Arnkil, Robert (2004) Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES, Raportteja 253.

Atwater, David C. & Bass Bernard M. (1994) Transformational leadership in teams. Teoksessa Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (Edited) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 48–83.

Avery, Gayle C. (2013) *Understanding leadership*. London: SAGE Publications.

Benoiel, Pascale & Somech, Anit (2015) The Role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46 (1), 83–124.

Chreim, Samia & Langley, Ann & Comeau-Vallée, Mariline & Huq, Jo-Louise & Reay, Trish (2013) Leadership as boundary work in healthcare teams. *Leadership* 9 (2), 201–228.

Clegg, Stewart & Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2008) *Managing & organizations. An introduction to theory & practice*. Second edition. London: SAGE Publications.

de Gibaja, Mona Gil. (2001) An exploratory study of administrative practice in collaboratives. *Administration in Social Work*, 25 (2), 39–59.

- Drucker, Peter F. (1999) Johtamisen haasteet. Porvoo: WSOY.
- Druskat, Vanessa Urch & Wheeler, Jane V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457.
- Edwards, Anne (2009) Understanding boundaries in inter-professional work. *The Scottish Educational Review* 41 (1), 5–21.
- Edwards, Anne (2012) The role of common knowledge in achieving collaboration. *Learning, Culture and Social Interaction*, 1, 22–32.
- Engeström, Yrjö (1993) Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa Simoila, Riitta; Harlamov, Anna; Launis, Kirsti; Engeström, Yrjö; Saarelma, Osmo; Koskinen-Jussila, Marketta (Toim.). *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: välineitä terveystieteiden tutkimukseen.* Stakes. Raportteja 80, 123-151.
- Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik (Toim.) (1995) Ammatilliset arvailevat toisistaan - tulkintaverkostot psykososiaalisessa työssä. STAKES. Raportteja 184.
- Eskola, Jari (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 159–183.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1996) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Lapin Yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C13.*
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-Kustannus, 24–42.
- Granfelt, Riitta (2001) Kertomuksia kodittomuudesta ja marginaalista. Teoksessa Karvinen, Synnove & Pösö, Tarja & Satka, Mirja (toim.). *Sosiaalityön tutkimus*, 99–116.

Hakari, Kari (2009). Tampereen toimintamallin uudistus – vastaus tulevaisuuden haasteisiin. Teoksessa. Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto, 84–92.

Harisalo, Risto (2008) Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hatch, Mary Jo with Cunliffe, Ann L. (2013) Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford University Press.

Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (2014) Sosiaalihuoltoa haastetaan Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.). Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Horder, John (2000) Leadership in a multiprofessional context. Medical Education, 34, 203–205.

Isaacs, William (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari

Isoherranen, Kaarina (2012) Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012: 18. Helsingin yliopisto.

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Juuti, Pauli (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.

Jones, Gareth R. (2004) Organizational theory, design, and change. Text and cases. Fourth Edition. Upper Saddle River: Pearson Education.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993) Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia -sarja. WSOY.

- Kauppi, Ulla (2001) Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 238. Hallintotiede 27.
- Kogler Hill, Susan E. (2007) Team leadership teoksessa Northouse, Peter G. Leadership. Theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 207–236.
- Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002) The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. (1990) Johtajuuden haaste. Rastor-julkaisut.
- Krippendorff, Klaus (2004) Content analysis. An introduction to its methodology. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kuula, Arja (2013) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- LaFasto, Frank & Larson, Carl (2001) When teams work best. 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Larson, Carl & LaFasto, Frank (1989) TeamWork. What must go right. What can go wrong. Newbury Park: Sage Publications.
- Launis, Kirsti (1994) Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsitteitä ja arkikäytäntöjä. STAKES. Tutkimuksia 50.
- Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (Toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 122–133.
- Leathard, Audrey (2003) Introduction. Teoksessa Leathard, Audrey (Edited) Interprofessional collaboration: From policy to practice in health and social care. New York: Brunner-Routledge, 3–11.

Möttönen, Sakari & Kettunen, Pekka (2014) Sosiaalipalvelut kuntien hallinto- ja palvelurakenteiden murroksessa. Teoksessa Haverinen, Riitta & Kuronen, Marjo & Pösö, Tarja (toim.). Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 109-124.

Nikander, Pirjo (2003) Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti (40), 279–290.

Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Noordegraaf, Mirko (2007) From “Pure” to “Hybrid” Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society*, 39 (6), 761–785.

Ojuri, Auli (1996) Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa Metteri, Anna (Toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja 1996. Sosiaalityöntekijäin liitto r.y. Ja Edita, 116–128.

Papin, Tom & Houck, Treva. (2005) All it takes is leadership. *Child Welfare Vol LXXXIV*, #2, 299–310.

Paukkunen, Leena (2003) Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen. Koulutuskokeilun arviointitutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 103.

Payne, Malcolm (2000) *Teamwork in multiprofessional care*. Houndmills: Macmillan Press.

Pellinen, Sanna (1993) Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö: Erillisyyttä ja yhteistyön avautumista. Teoksessa: Aro, Seppo & Liukko, Matti (Toim.) VPK Väestövastuisten perusterveydenhuollon kokeilut 1989-1992. Mikä muuttui? Stakes. Raportteja 105. VAPK-Kustannus.

Pohjola, Anneli (1999) Moniammatillinen asiantuntijuus. Teoksessa Päivi Virtanen (toim.) Verkostoituvaa asiakastyötä. Helsinki: Kirjayhtymä, 110–128.

Pritchard, Peter (1996) Learning to work effectively in teams. Teoksessa Owens, Patricia & Carrier, John & Horder, John (Edited) Interprofessional issues in community and primary health care. Houndmills: Macmillan, 205–232.

Rauhala, Pirkko-Liisa & Virokannas, Elina (2011) Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa Pehkonen, Aini & Väänänen-Fomin, Marja. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä:PS-Kustannus, 235–255.

Rannisto, Pasi-Heikki (2015) Hallinnon, johtamisen ja päätöksenteon toimivuus Tampereen toimintamallissa. Teoksessa Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. ACTA 257. Helsinki: Kuntaliitto, 60–68.

Rannisto, Pasi-Heikki & Mecklin, Pentti (2015) Tampereen uusi toimintamalli, sen kehittyminen ja toiminta. Teoksessa Rannisto, Pasi-Heikki toim. (2015) Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. ACTA 257. Helsinki: Kuntaliitto, 24–33.

Raunio, Kyösti (2000) Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2015) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. Helsinki: Sanoma Pro, 81–104.

Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (2015) Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. Helsinki: Sanoma Pro, 15–38.

Romppainen, Anu (2007) Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Lisensiaatintutkimus. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja (1997) Osaamisen rajat organisaation johtamisessa. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (Toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 170–178.

Rostila, Ilmari & Mäntysaari, Mikko & Suominen, Tarja & Asikainen, Paula (2011) Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa - Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. *Janus* 19 (2), 143–157.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita (1998) *Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schein, Edgar H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Fransisco: Jossey-Bass.

Seeck, Hannele (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Eerik (2005) *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.

Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2015) *Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen*. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro, 105–128.

Slembrouck, Stef & Hall, Christopher. (2014) *Boundary work*. Teoksessa Hall, Christopher & Juhila, Kirsi & Matarese, Maureen & van Nijnatten, Carolus (toim.). *Analysing Social Work Communication. Discourse in practice*. Oxon: Routledge, 61–79.

Sorsa, Minna (2002) *Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampereen yliopisto.

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014).

Stenvall, Jari & Airaksinen, Jenni (2009) *Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta nro 211. Kuntaliitto.

Sulkunen, Pekka (1990) *Ryhmähaastattelujen analyysi*. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.

Terveydenhuoltolaki (1326/2010).

Töttö, Pertti (2012) Paljonko on paljon? Luvulla argumentoinnista empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Tilly, Charles (2004) Social Boundary Mechanisms. *Philosophy of the Social Sciences*, 34 (2), 211–236.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uusikylä, Petri (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä, 47–70.

Vartola, Juha (2004) Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos sekä tekijä.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Väisänen, Timo (2007) Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopisto.

Waldman, David A. (1994) Transformational leadership in multifunctional teams. Teoksessa Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (Edited) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 84–103.

Zaccaro, Stephen J. & Rittman, Andrea L. & Marks, Michelle A. (2001) Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Øvretveit, John (1993/1994) Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu.

MUUT LÄHTEET

Kantell, Päivi (21.11.2014) Vammaispalvelun koulutusmateriaali, Tampereen kaupunki, powerpoint esitys

STM (2016) Sosiaali ja terveystieteiden ministeriö Luettu 25.2.2016 www.stm.fi

Taimi, Kaisa (14.10.2015) Ikääntyneiden palveluneuvonta, asiakasohjaus ja palvelutarpeen arviointi, Tampereen kaupunki, powerpoint-esitys

Talentia (2013) Arki, arvot, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki. Luettu 24.1.2016 http://www.talentia.fi/files/558/Etiikkaopas_2013_net.pdf

Tampereen kaupunki (2016a), Tilaajaryhmä ja ydinprosessit. Luettu 1.3.2016
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/konsernihallinto/tilaajaryhma.html
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/konsernihallinto/tilaajaryhma/terveysjatoimintakyky.html
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/ydinprosessit/terveys-ja-toimintakyky.html
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/ydinprosessit/ikaihmiset.html
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/konsernihallinto/tilaajaryhma/ikaihmistenhyyvinvointi.html

Tampereen kaupunki (2016b), Toimintamallin uudistaminen. Luettu 31.3.2016
www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/toimintamalli.html

Tampereen kaupunkistrategia 2025. Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki. Luettu 7.2.2016
www.tampere.fi/tiedostot/k/MJNThAyNH/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf

Tilaajaryhmän toimintasääntö (27.5.2015). Tampereen kaupunki Dno TRE: 3466/00.01.01/2015

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Työllisyyskatsaus. Helmikuu 2016. Luettu 31.3.2016
https://www.tem.fi/files/44907/TKAT_Helmi_2016.pdf

LIITTEET

Liite 1. Tutkittavien koulutukset ja nimikkeet

39 henkilöä

9 ryhmähaastattelua, ryhmien koot 2-7 hlöä

SOSIAALIALA:

YTM, sosiaalipolitiikka

Sosiaalihoaja

Sosionomi

Sosionomi AMK & ylempi AMK

YTM, sosiaalityö

Sosiaalihuoltaja

Kodinhoitaja

Nuorisotyön tutkinto, Nuorisotyöntekijä

Koulunkäynnin avustaja

Päivähoitaja

Diakonia

Avotyön- ja laitosten tutkinto

Vajaamielishoitaja

TERVEYDENHUOLTO:

Lähihoitaja

Terveystenhoitaja

Sairaanhoitaja (eri alat - psykiatrinen, vanhustyö, gerontologinen)

Muistihoidaja

Kuntohoitaja

Apuhoitaja

Psykoterapeutti

MUU:

Tradenomi

Parturi-Kampaaja

Keittäjä

Työnohjaaja

Kauppateknikko

Ravintola-alan koulutus

Opettajan pedagogiset

Erityispedagogiikka

Liite 2. Haastattelun teemarunko

1(8)

YHTEISTYÖ

| | |
|---|--|
| Miten kuvailisitte yhteistyötä? | |
| Millaista yhteistyötä teette? | |
| Miksi yhteistyötä tehdään? | |
| Kenen kanssa teette yhteistyötä? | |
| Kuinka yhteistyötä tehdään konkreettisesti (puhelimitse, sähköpostilla, tapaamiset jne)? | |
| Onko itsestään selvää, että työnne pitää sisällään yhteistyötä? Kuinka merkittävä osa se on työtänne? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko
2(8)

ONNISTUNUT YHTEISTYÖ

| | |
|---|--|
| Miten kuvailisitte onnistunutta yhteistyötä? - Mistä tietää, että yhteistyö on onnistunut? | |
| Onko teillä mielessä esimerkkejä? | |
| Mitä silloin on tapahtunut/tapahtui? | |
| Mitä sinä olet tehnyt/teit, jotta yhteistyö onnistui? | |
| Mitä muut ovat tehneet/tekivät, jotta yhteistyö onnistui? | |
| Miksi yhteistyö yleensä onnistuu, jos onnistuu? - Mikä auttaa yhteistyön onnistumisessa? Mikä on tärkeintä? | |
| Mitä muuttaisitte tai ehdottaisitte, jotta yhteistyö sujuisi paremmin asiakasohjausyksikössä? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko
3(8)

EPÄONNISTUNUT YHTEISTYÖ

| | |
|--|--|
| Miten kuvailisitte epäonnistunutta yhteistyötä? - Mistä tietää, että yhteistyö on epäonnistunut? | |
| Onko teillä mielessä esimerkkejä? | |
| Mitä silloin on tapahtunut/tapahtui? | |
| Teitkö jotakin, joka vaikutti yhteistyön epäonnistumiseen? | |
| Tekikö joku muu jotakin, joka vaikutti yhteistyön epäonnistumiseen? | |
| Miksi yhteistyö yleensä epäonnistuu, jos epäonnistuu? - Mikä estää yhteistyön onnistumisen? | |
| Mitä ehdottaisitte tai muuttaisitte, jotta sudenkuopat vältettäisiin asiakasohjausyksikössä? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko
4(8)

MONIAMMATILLISUUS JA YHTEISTYÖ

| | |
|---|--|
| Miten ymmärrätte moniammatillisuuden? Mikä tekee työstä moniammatillista? Mitä siihen liittyy? | |
| Näkyvätkö mielestänne erilaiset ammatti- ja koulutustaustat tai roolit asiakasohjauksikön yhteistyössä ja jos, niin miten? (kieli, termit, ammatillinen kulttuuri, työn tavoitteet/lähestymistavat) | |
| Onko erilaisista ammateista/rooleista mielestänne hyötyä yhteistyölle ja jos, niin miten? | |
| Onko erilaisista ammateista/rooleista haittaa yhteistyölle ja jos, niin miten? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko
5(8)

JOHTAJUUS

| | |
|-------------------------------|--|
| Mitä on johtajuus? | |
| Kuvaile hyvää johtajuutta. | |
| Entä mitä on huono johtajuus? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko

6(8)

YHTEISTYÖN JOHTAMINEN - ASIOIDEN JOHTAMINEN

| | |
|--|--|
| Miksi asiakasohjausyksikkö on olemassa? Mitkä ovat sen työn tavoitteet? | |
| Miksi oma työtehtäväne on olemassa? - Mitkä ovat oman työnne tavoitteet? (Ymmärrys, oikeus, tärkeys, innostuneisuus) | |
| Onko teille selvää, mitkä ovat muiden asiakasohjausyksikössä työskentelevien tavoitteet - Mitä ne ovat? | |
| Tiedättekö, milloin teidän tarvitsee tehdä yhteistyötä? | |
| Kun teette yhteistyötä, keskustelletteko yhteistyön tavoitteista? (Onko yhteistyöhön osallistujilla omat tavoitteet vai rakennatteko yhteisen tavoitteen? Onko yhteisen tavoitteen löytäminen helppoa? Miksi?) | |
| Kun teette yhteistyötä, ovatko vastuut selkeät? Onko selvää, kuka tekee päätökset vai teettekö ne yhdessä? | |
| Onko organisaatorakenne mielestänne toimiva? Tukeeko se yhteistyötä? Miksi? | |
| Onko organisaatiossanne joitakin käytäntöjä, jotka tukevat tai estävät yhteistyötä? Miten se toimisi paremmin? | |
| Kuinka te kommunikoitte ja olette yhteydessä asiakasohjausyksikön muiden työntekijöiden kanssa? Liittyykö yhteydenpito aina vain työasioihin vai onko epämuodollistakin yhteydenpitoa? | |
| Onko esimiehenne kiinnostunut yhteistyön onnistumisesta? Miten se näkyy? Nostaako hän esille onnistumisia? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko

7(8)

YHTEISTYÖN JOHTAMINEN - IHMISSUHTEIDEN JOHTAMINEN

| | |
|--|--|
| Mihin tiimiin/organisaatioon katsotte kuuluvanne? Miksei koko asiakasohjauksen organisaatioon? | |
| Kuvailisitteko organisaationne ilmapiiriä avoimeksi? Miksi/Miten se näkyy? | |
| Onko teillä sellainen olo, että saatte aina apua tarvitsemassanne asiassa riippumatta keneltä apua tarvitsette? Miksihän? | |
| Haluatteko itse auttaa ketä tahansa organisaationne jäsentä? Miksi? | |
| Voisiko avoimuutta, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossanne lisätä jotenkin? Kuinka? | |
| Onko organisaatiossa mielestänne käsittelemättömiä konflikteja? Tai käsiteltyjäkin konflikteja, jotka kuitenkin vaikuttavat ilmapiiriin? | |
| Kuinka organisaatiossanne konfliktit käsitellään? | |
| Kannustaako esimiehenne teitä yhteistyöhön? Jos niin, miten? | |
| Estääkö esimiehenne yhteistyön onnistumisen? Jos niin, miten? | |
| Toimiiko esimiehenne mielestänne hyvänä esimerkkinä yhteistyön tekemiselle? Miksi ja miten? | |
| Saatteko esimieheltänne tukea yhteistyöhön? Millaista? | |
| Sanoisitteko, että yhdessä tekeminen kuuluu organisaationne arvoihin? Miksi? | |

Liite 2. Haastattelun teemarunko

8(8)

ORGANISAATIO

| | |
|---|--|
| Mitkä tahot/toiminnot ovat tärkeimpiä asiakasohjausyksikön sisäiseen yhteistyöhön liittyviä "ulkopuolisia" tahoja? Miten ne konkreettisesti liittyvät yhteistyöhön? | |
| Mitkä tahot/toiminnot vaikuttavat eniten yhteistyön onnistumiseen? Miten? | |
| Entä haittaavatko tai estävätkö jotkin tahot/toiminnot yhteistyön? Miten? | |
| Sanoisitteko, että yhdessä tekeminen kuuluu Tampereen kaupungin arvoihin? | |