

KATJA MIKKONEN

*Aikuissosiaalityön
yhteistyön ulottuvuuksia
lähijohtajien näkökulmasta*

Lisensiaatintutkimus
Sosiaalityö

Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kuopio
2016

Katja Mikkonen: Aikuissosiaalityön yhteistyön ulottuvuuksia lähijohtajien näkökulmasta
Lisensiaatintutkimus, 2016
Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
yhteiskuntatieteiden laitos

Ohjaajat:

YTT Jari Lindh
YTT, Ttl Sari Rissanen

Mikkonen, Katja
Collaboration in Adult Social Work from the Perspective of Front-Line Managers, 108p.
University of Eastern Finland
Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2016

Licentiate thesis

ABSTRACT

The study explores collaboration in adult social work from the point of view of front-line managers. There are three research questions: What kind of collaboration is there in adult social work? What kind of obstacles and promotive factors are there in the collaboration? From the perspective of front-line management, what kind of collaboration should be strengthened, and how, in order to improve the services and activities of adult social work?

The study is qualitative, and the data was drawn from three focus group discussions arranged for the study in 2015. The discussion material was collected from front-line managers of adult social work in a large city, and participation in the research was voluntary. The method of analysis used was data-based content analysis. The results were processed using three interrelated categories: clientship as a structuring factor of collaboration, structural and organizational collaboration aspects, and aspects related to the operational culture.

Research literature suggest that collaboration in adult social work has not previously been studied from the point of view of the front-line management. In adult social work, there are numerous cooperating parties, and a great deal of time is invested in collaboration. However, collaboration is mainly focused on internal relations, e.g., between social work and social counselling, as well as on benefits processing. Collaboration within the front-line management appears to have a prominent role; moreover, the significance of front-line management in realizing collaboration is noteworthy. Several factors either promoting or impeding collaboration were identified, linked to the three categories of collaboration.

By and large, the factors defining collaboration are the demands of the work with clients. Collaboration also appears to be an inherent part of adult social work. The research data illustrates aspirations to strengthen cooperation with health care; this, however, is impeded by differences in operating cultures and conventions, the change of which will take time. Cooperation with the Social Insurance Institution of Finland KELA is expected to improve, once the responsibility for processing the basic amount of social assistance is transferred from municipalities to KELA. In the future, it is anticipated that new cooperating parties from a wider field will join in, and, at the same time, there will be more time for networking. The preconditions for well-functioning collaboration accentuate both front-line management and other management levels. In the future, expectations for establishing the guidelines and tools for collaboration are directed towards the management.

Keywords: collaboration, cooperation, adult social work, front-line manager

Mikkonen, Katja
Aikuissosiaalityön yhteistyön ulottuvuuksia lähijohtajien näkökulmasta, 108 s.
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2016

Lisensiaatintutkimus

ABSTRAKTI

Tutkimus tuottaa tietoa aikuissosiaalityön yhteistyöstä lähijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin: ”Millaista yhteistyö on? Mitä haasteita ja edistäviä tekijöitä yhteistyössä ilmenee? Miten ja millaista yhteistyötä lähijohdon näkökulmasta tulisi vahvistaa aikuissosiaalityön palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi?”

Tutkimus on laadullinen ja tutkimuksen aineisto koostuu vuonna 2015 tutkimusta varten kootusta kolmesta fokusryhmäkeskustelusta. Keskusteluaineisto kerättiin erään suuren kaupungin aikuissosiaalityön lähijohdolta ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimustulokset on käsitelty kolmen toisiinsa kytkeytyvän kategorian kautta: asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä, yhteistyön rakenteelliset ja organisatoriset tekijät, ja yhteistyön toimintakulttuuriin liittyvät tekijät.

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta arvioituna aikuissosiaalityön yhteistyötä ei ole aiemmin tutkittu lähijohdon silmin. Aikuissosiaalityössä yhteistyötahoja on paljon ja yhteistyöhön käytetään paljon aikaa. Yhteistyö painottuu kuitenkin sisäisiin yhteistyötahoihin, kuten sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen väliseksi ja lisäksi etuuskäsittelytyön kesken. Lähijohdon keskinäinen yhteistyö näyttäytyy myös merkittävässä roolissa ja lähijohdon merkitys toteutuvalle yhteistyölle on tärkeä. Yhteistyölle on löydettävissä useita selkeitä yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä, mitkä kytkeytyvät yhteistyön kolmeen kategoriaan.

Yhteistyötä määrittävinä tekijöinä ovat pitkälti asiakastyön tarpeet. Yhteistyö näyttäytyy myös välttämättömänä osana aikuissosiaalityötä. Aineistossa ilmenee toiveita vahvistaa yhteistyötä terveydenhuollon kanssa, missä yhteistyön esteenä korostuvat toimintakulttuuriset erot ja tavat, minkä muuttuminen vaatii aikaa. Kelan kanssa tehtävän yhteistyön katsotaan vahvistuvan toimeentulotuen perusosan käsittelyn siirtymisen myötä kunnilta Kelalle. Samanaikaisesti yhteistyötahoja odotetaan olevan nykyistä laajemmalla alueella ja samalla aikaa toivotaan löytyvän tulevaisuudessa verkostotyölle. Toimivan yhteistyön edellytyksissä korostuu sekä lähijohto että muu johto. Odotukset yhteistyön suunnan määrittämisessä ja keinoista kohdistuvat tulevaisuuden osalta johtoon.

Avainsanat: yhteistyö, yhteistoiminta, aikuissosiaalityö, lähijohtaminen

Sisällys

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	11
2.1 YHTEISTYÖ KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ.....	11
2.2 YHTEISTYÖN NÄKÖKULMA SOSIAALITYÖN TUTKIMUKSESSA	17
2.3 YHTEISTYÖTÄ EDISTÄVIÄ JA ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ AIEMPIEN TUTKIMUSTEN VALOSSA	25
2.4 LÄHIJOHTAMISEN NÄKÖKULMA JOHTAMISEEN	30
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA ANALYYSI	36
3.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	36
3.2 TUTKIMUSAINESTO	37
3.3 SISÄLLÖN ANALYYSI TUTKIMUKSEN ANALYYSIMENETELMÄNÄ	41
3.4 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET	43
4 TULOKSET	45
4.1 ASIAKKUUS YHTEISTYÖN JÄSENTÄJÄNÄ	45
4.1.1 Yhteistyö asiakasrajapinnassa	47
4.1.2 Tiimien välinen yhteistyö asiakastyön edistäjänä	52
4.2 YHTEISTYÖN RAKENTEELLISET JA ORGANISATORISET TEKIJÄT	54
4.2.1 Rakenteiden rajapinnoilla	56
4.2.2 Oma organisaatio	61
4.2.3 Yhteistyön hallinta	66
4.2.4 Organisaatiomuutoksia	70
4.3 YHTEISTYÖN TOIMINTAKULTTUURIIN LIITTYVÄT TEKIJÄT	75
4.3.1 Toimintakulttuurien eri kasvot	77
4.3.2 Tuttuus yhteistyön edistäjänä	80
4.3.3 Lähijohto yhteistyökulttuurin vahvistajana	83
4.3.4 Asenteen merkitys yhteistyölle	86
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	89

5.1 YHTEISTYÖN ULOTTUVUUKSIIN KYTKEYTYVÄ AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖ.....	89
5.2 AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖN HAASTEET	91
5.3 AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖTÄ VAHVISTAVAT TEKIJÄT	93
5.4 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖSSÄ.....	95
5.5 TUTKIMUSTULOSTEN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN POHDINTAA	97
LÄHTEET	100
LIITTEET.....	107
LIITE 1.	107
LIITE 2.	108
KUVIO 1. Integraatiomallit (Axelsson & Axelsson 2006, 80)	13
KUVIO 2. Yhteistyömallit (Andersson ym. 2011)	16
KUVIO 3. Yhteisen toimijuuden kehittyminen (Väyrynen & Lindh 2013, 408).....	17
KUVIO 4. Johdon roolit (Mintzberg 1980, 59)	31
KUVIO 5. Esimerkki asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä -kategorian rakentumisesta	46
KUVIO 6. Esimerkki rakenteellisten ja organisatoristen tekijöiden rakentumisesta	55
KUVIO 7. Esimerkki toimintakulttuuri osana yhteistyötä kategorian rakentumisesta.....	76
TAULUKKO 1. Yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä tiivistetysti	28
TAULUKKO 2. Fokusryhmien kokoonpano	39
TAULUKKO 3. Aikuissosiaalityön yhteistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä.....	95

1 JOHDANTO

Sosiaalitoimistossa asioinut asiakas päätyy soittamaan sosiaalityön lähiesimiehelle ja kertoo, että hän ei saanut kaikkea odottamaansa palvelua asiakastapaamisella. Asiakkaan odotuksena oli saada kokonaisvaltaista palvelua jäädessään työttömäksi. Asiakas on velkaantunut vuokranantajalle ja parisuhde on kriisissä elämäntilanteen ja talouden romahdettua. Asiakas ilmaisee tyytymättömyyttään, koska lähiesimies ei voi luvata palveluista kuin mistä hänen työyhteisönsä vastaa, mm. palvelutarpeen arvioinnin, neuvonnan ja ohjaamisen muihin palveluihin. Asiakas myös kritisoi, että hänen täytyy asioida niin monen tahon kanssa ja apua ei tule heti. Puhelun päätyttyä lähiesimies jää pohtimaan yhteistyötahoja, ketkä ovat tässä keskeisimpiä ja kuinka yhteistyö eri tahojen kanssa toimii, asiakkaan asioiden edistämiseksi ja palvelun turvaamiseksi. (Esimerkkikatkelma työstäni johtavana sosiaalityöntekijänä)

IFSW:n ja IASSW:n virallisessa sosiaalityön määritelmässä (2000) todetaan sosiaalityön käytännöstä ja kokonaisvaltaisesta työstä, että ”Näkemyks sosiaalityön kokonaisvaltaisuuudesta on maailmanlaajuinen, mutta käytännön sosiaalityötä painotetaan eri tavoin eri maissa ja eri aikoina vallitsevan kulttuurin sekä historiallisten ja sosioekonomisten olosuhteiden mukaan”.

Vaikka sosiaalityössä painotetaan asiakkaan kokonaisvaltaista tukemista, ovat sosiaalityön prosessit ja palvelut kuitenkin pilkottuina yli yksikkörajojen. Yhteistyön tarve on ilmeinen, niin organisaatioiden sisällä kuin välilläkin. Myöskään aina asiakkaiden ongelmat eivät ole selkeästi rajattavissa tai palveluntarpeita on useille eri sektoreille. Vahvistavatko ympäröivät rakenteet asiakkaiden kokonaisvaltaista tukemista, sosiaalityötä? Riittääkö yhteistyölle aikaa? Miten tärkeänä yhteistyö näyttäytyy toiminnan kehittämisen kannalta? Millaista yhteistyötä lähijohdon tulisi vahvistaa? Vaikka arjessa yhteistyöllä on positiivinen kaiku, Annaleena Aira (2012, 128) hyvin muistuttaa, että yhteistyö ei kuitenkaan aina ole tehokkain tai paras tapa päästä hyvään lopputulokseen. On kuitenkin olemassa useita yhteistyön muotoja, joissa yhteistyöstä on hyötyä, mutta se ei kuormita liikaa. Yhteistyön tekijä joutuu arvottamaan omassa työssään, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa panostaa (Aira 2012, 146). Henkilöstöressurssien riittävyys sekä oikea kohdentaminen nähdäänkin ajankohtaisena aiheena. Samalla tavoin organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen on kansallisesti kehittämisen keskiössä. (Hotakari & Metteri 2010, 18.) Tarkastelen tässä tutkimuksessa aikuissosiaalityössä tapahtuvaa yhteistyötä. Aineistona on lähijohdolta saatu keskusteluaineisto.

Tutkimus yhteistyöstä sijoittuu aikaan, missä ovat vallalla yksilön vastuuta korostavasta ajattelu, uusliberalismi ja New Public Management (NPM) eli uusi julkisjohtaminen sekä New Public Governance (NG) eli uusi hallinta. (Julkunen 2006.) Nykypäivän kunnallisissa sosiaalipalveluissa korostetaan tehokkuutta, suoritteita ja tuloksia. Samanaikaisesti sosiaalityön ja sosiaalihuollon johtajien johtamisympäristöön vaikuttavat erinäiset talouden muutokset kuten vuodesta 2008 alkanut talouden taantuma, ja myös sosiaalihuollon muutokset kuten 2017 toimeentulotuen perusosan siirtyminen Kelalle, SOTE valmistelu ja uusi Sosiaalihuoltolaki.

Tutkimukseni yhteistyöstä avaa myös ymmärrystä rakenteista, mikä voi edelleen avata vaikuttamismahdollisuuksia muuttamaan rakenteita ihmisten hyvinvointia tukevaksi. (ks. Pohjola 2014, 26.) 2000-luvun alussa toimintaympäristön muutosten myötä myös sosiaalialan johtaminen on kokenut isoja muutoksia. Puhutaan jopa yhteiskunnallisesta murroksesta. (Pohjola & Laitinen & Seppänen 2014, 10.) Suurimpana muutoksina voidaan pitää organisaatioiden kokojen kasvamista, yksityisen ja julkisen rajojen lähentymistä, lisäksi tehokkuus ja vaikuttaminen ovat yhä enemmän edellytyksinä johtamiselle. (Niiranen ym. 2010,

19.) Samanaikaisesti kun tehokkuuden myötä toimintoja eriytetään ja erikoistutaan niin tuottaa työnjako tarvetta integroinnille. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon yli organisaatiorajojen tapahtuvan yhteistyön kohdalla integroinnin eli eheyttämisen, yhdentämisen (integration) ja yhteensovittamisen (coordination) vaateet ovat selviä. (Sinkkonen, Taskinen ja Rissanen 2011, 106 - 108.) (Ks. myös Isoherranen (2012, 30.) Kuten jo Rakenteellisen sosiaalityön työryhmä (1985) kirjasi ”tavoitteena on edistää ihmisten sosiaalista toimintakykyä ja suoriutumista vaikuttamalla yhteistyössä muiden hallintokuntien työntekijöiden ja kunnan asukkaiden kanssa yhteisössä ja yhteiskunnassa havaittaviin sosiaalista hyvinvointia kuormittaviin tekijöihin (Pohjola 2014, 30).”

Tässä tutkimuksessa yhteistyötä tarkastellaan erityisesti aikuissosiaalityön kontekstissa. Aikuissosiaalityön ydin mielletään kunnalliseksi sosiaalityöksi. (Kangas 2011, 15.) Toisaalta aikuissosiaalityö on varsin nuorta sekä käsitteenä että toimintana. (Nummela 2011, 13.) Vaikkakin sitä on tehty pitkään kuten auttamis- ja sosiaalityötä yleensäkin. (Karjalainen 2010, 197.) Aikuissosiaalityö ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti määritettyä toimintaa (Kankainen 2012, 17). Tämä näyttäytyy myös erilaisina käsitelmäärityinä. Laajasti hahmottaen aikuissosiaalityö voidaan mieltää lastensuojelun ja gerontologisen työn väliin jääväksi sosiaalityöksi. (Karjalainen 2010, 197.)

Tutkimukseni keskiössä ei siis ole koko aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön kenttä vaan aikuissosiaalityö, perustyönä. Käyttäessäni tässä tutkimuksessa käsitettä aikuissosiaalityö tarkoitan tällä kunnan sosiaalitoimessa aikuisten (18 vuotta täyttäneiden) parissa tehtävää sosiaalityötä. Samoin kunta, mistä olen aineistoni saanut, käyttää aikuissosiaalityön käsitettä perussosiaalityö tai yleissosiaalityö käsitteiden sijaan. Aikuissosiaalityössä on myös aikuisia, jotka voivat olla vanhempia tai isovanhempia ja toimintakenttä on tällöin aikuisuutta laajempi. Toisin sanoen aikuissosiaalityön asiakkuus ei automaattisesti pääty vanhemmuuteen. Kyse on myös tehtävistä, mitkä toiset palvelut ovat rajanneet erikoistumisensa perusteella pois. (Juhila 2008, 14 – 21; Arnkil 1992, 18–19; Karjalainen 2010, 198; Vrt. Liukko 2012, 5.) Nummela (2011, 23) määritelmässä on vielä oleellinen lisäys, ”aikuissosiaalityöksi määritellään myös työ niiden lapsiperheiden kanssa, joilla ei ole tarvetta lastensuojeluun.” Aikuissosiaalityössä lainsäädäntö ei myöskään samalla tavoin määritä työn sisältöä kuten lastensuojelutyössä. Tämän lainsäädännön selkiytymättömyyden vuoksi aikuissosiaalityötä ohjaa vahvasti myös organisaatiot ja niiden toimintakulttuurien erinäiset tekijät. (emt, 23.) (Ks. myös Borg 2011, 3 viisikon määritelmä aikuissosiaalityöstä.) Näin ollen myös aikuissosiaalityö on organisoitu ja resursoitu eri kunnissa eri tavoin. (Blomgren & Kivipelto 2012, 19.) Viimeisenä tarkennuksena totean, että rajatessani tutkimuksessani aikuissosiaalityön kunnalliseksi perustyöksi, määritelmän ulkopuolelle jäävät myös päihde-, mielenterveys-, vanhus-, vammais- ja kriminaalihuollon sosiaalityön sekä työvoiman palvelukeskusten sosiaalityön että yhdyskuntatyön. Tarkasta rajauksesta huolimatta kyseessä on tärkeä sosiaalityön osa, missä on elementtejä myös muista perustyön ulottuvuuksista kuten mielenterveys-, päihde-, asunnottomuus- ja aluetyöstä. (Juhila 2008, 44.) Mikko Mäntysaari (2006, 117) nostaa esille aikuissosiaalityön nimikkeen ”mitäänsanomattomuuden”. Kyseessä kun on kuitenkin köyhien ja syrjäytyneiden kanssa tehtävästä työstä eikä vain ”lastensuojelun jäännösosasta”. Aikuissosiaalityössä on kyse perinteisen ydinjoukon eli köyhimpien asiakkaiden mahdollisuuksista saada sosiaalityötä, mitä ei tule vähätellä.

Rajaukseni mukaisesti aikuissosiaalityön asiakkaista toimeentulotukea tarvitsevat ihmiset muodostavat keskeisen asiakasryhmän. Myös elämänhallinnan ongelmat ovat korostuneita. (Nummela 2011, 27.) Taloudellinen tukeminen toimeentulotuella on yksi aikuissosiaalityön työvälineistä. Tosin rahallinen tuki on yksistään riittämätön ja rahallisen tuen lisäksi muukin tuki on tarpeen. (Kuivalainen 2013, 218.) Toimeentulotukityö voi olla niin hallitsevaa, että se määrittää aikuissosiaalityötä ja työn sisältöä laajastikin. (Taina 2013, 82.) Toimeentulotuki perustuu lakiin Toimeentulotuesta (1412/1997), joka siis osaltaan raamittaa aikuissosiaalityön sisältöä.

Ranteellisesti toimeentulotuki voidaan jakaa perus-, täydentävään- ja ehkäisevään toimeentulotukeen. Hallitus on antanut esityksen toimeentulotuen perusosan siirtämisestä Kelan tehtäväksi. Tällä on oleellisia vaikutuksia aikuissosiaalityön sisältöön useissa kunnissa. Nykyisellään toimeentulotukeen ja erityisesti perustoimeentulotukeen käytettävä sosiaalialan ammattilaisten työaika on eri kunnissa hyvinkin vaihtelevaa. Osa aikuissosiaalityöhön sijoittuvasta toimeentulotukityöstä on jaettu muille kuin sosiaalialan koulutuksen saaneille, etuuskäsittelijöille. Toimeentulotukityön työnjaossa on kuitenkin isoja kunkoeroja. Joissakin kunnissa aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijät eivät tee lainkaan toimeentulotukipäätöksiä. Toisissa kunnissa taas sosiaalityöntekijöille kuuluu harkinnanvarainen täydentävä- ja ehkäisevä toimeentulotuki sekä mahdollisesti toimeentulotuen perusosan alentaminen tilanteissa, jossa asiakas on kieltäytynyt hänelle tarjotusta työstä tai toimenpiteestä. (Blomgren & Kivipelto 2012; tarkemmin eroista esim. Saikku & Kuivalainen 2013, 115 – 147.) Vuoden 2017 jälkeenkin täydentävä ja ehkäisevä toimeentulotuki jää edelleen kunnissa toimivien sosiaalialan asiantuntijoiden käyttöön, mukaan lukien etuuskäsittelijät. Toimeentulotuen myöntämisessä syrjäytyneille asiakkaille on siis myös tulevaisuudessa mukana sosiaalialan ammattilaisia, minkä perään Mäntysaari (2006, 126 – 127) peräänkuuluttaa. Tällä tulevilla muutoksella on kuitenkin oletettavissa seurauksia niin lähijohtamiseen kuin yhteistyön tekemiseen. Tähän muutosten kokonaiskuvaan sidon tämän tutkimuksen. Katson, että kohdattavat ilmiöt nostavat yhteistyön tarvetta ja edelleen tiedon tuottamista.

Tieteellisessä tekstissä voi alkuvaihetta ajatella kuvaavan tiedon puute, kun taas lopussa tiedon puute pyritään poistamaan, ainakin jonkinasteisesti. Lähtötilanteessa vallitsi yhteistyötä koskeva tutkimuksellisen tiedon puute ja omien arkikokemusten aiheuttama hämmennys. Johtopäätöksissä tämä tilanne on korjattava, saavutettava tietoa. Tavoitteenani on päästä tavallaan tiedon tilaan tutkimuskohteesta. (Törrönen 2007, 31.) Tässä yhteydessä voidaan puhua myös arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 1999.) Odotusarvonani onkin arvoituksen ratkaiseminen eli tarkastelukulmani valossa yhteistyötä valottava ratkaisu. Makrorakenteeni avulla pyrin puolestaan pitämään tutkimuksen kokonaiskulun kasassa ja samalla mahdollistamaan tutkimuksen seuraamisen. Rakenne myös ohjaa mikrorakennettani ja samalla tukee rekonstruktion ja argumentaation yhteen kietoutumista (Törrönen 2007, 47).

Toisen luvun ensimmäisessä osassa (2.1.) tarkastelen kirjallisuuskatsauksen avulla tehtyä käsitelmäärittelysten monialaista kenttää ja yhteistyömalleja. Tutkimushankkeeni keskeisimmät käsitteet ovat: aikuissosiaalityö, yhteistyö, ja lähijohtaminen. Aikuissosiaalityön käsitettä avasin jo edellä. Painotan luvussa kaksi yhteistyökäsitteen moninaisuutta lähikäsitteineen. Minkälaiseen ympäristöön tutkimuskohde paikantuu ja asemoituu? Miten yhteistyötä on käsitelty aiemmissa tutkimuksissa? Yhteistyötutkimuksen rajaukseni ja tutkimuksen konteksti on osa aikuissosiaalityön toimintakenttää. Seuraavassa alaluvussa (2.2.) paneudun tähän tutkimuksen kontekstin tarkentamiseen ja käyn läpi keskeisimpiä yhteistyötutkimuksia tai yhteistyötä sivuavia sosiaalityön tutkimuksia sekä raportteja. Lähden liikkeelle aikuissosiaalityöstä kytkemällä yhteistyötutkimusta ja lisään tähän vielä yleisemmin sosiaalityön näkökulman sisältäviä monisektorista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön tutkimusta. Tarkasteluni ei ole kaiken kattava selvitys yhteistyötutkimuksesta, vaan rajaukseni mukainen. Kolmannessa alaluvussa (2.3.) nostan esille yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä tarkastellen edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lopuksi luvussa kaksi (2.4.) tuon vielä esille johtamisen näkökulman ja eritoten lähijohtamisen osaksi tutkimuksen viitekehystä. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen toteutuksen, varsinaisen tutkimustehtävän ja aineistoni sekä aineiston analyysitavan. Luvun kolme viimeisessä alaluvussa (3.4.) tarkastelen tutkimukselle tärkeitä eettisiä kysymyksiä. Tämän jälkeen luvussa neljä on tutkimuksen varsinainen anti eli analyysiluku, joka on jaettu kolmeen alalukuun aineistosta muodostettujen sisältökategorioiden pohjalta. Viimeisessä luvussa viisi

kokoan tutkimuksen johtopäätökset tiivistetysti tutkimuskysymyksien ohjaamana ja pohdin tutkimusta kokonaisuutena.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 YHTEISTYÖ KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

Vaikka yhteistyötä on ilmiönä tutkittu ja sivuttu useissa eri tutkimuksissa ja tieteenaloilla laajastikin, on helppo yhtyä Airan (2012, 13) toteamukseen, että aiemmissa tutkimuksissa yhteistyötä käsitteenä on määritelty monin tavoin tai ei ole määritelty lainkaan, koska sen määrittelyä on pidetty itsestään selvänä. Vornanen (1995, 96) toteaa puolestaan kuinka käsitteen määrittelyssä on useita haasteita. Ensinnäkin rinnakkaiskäsitteitä on runsaasti, ja osittain ne ovat päällekkäisiä. Myös käsityksissä on tulkinnallisia ristiriitoja. Aluksi pidin itsestään selvyytensä yhteistyökäsitteen käytön mutta tutkimuksen edetessä olen useasti törmännyt käsitteen väljään käyttöön ja monitulkintaisuuteen. Airan ja Vornasen käsityksiin on siis helppo yhtyä. Käyn tutkimukseni kannalta läpi keskeisimpiä käsitteitä.

Yhteistyön (engl. *collaboration*) lähikäsitteitä ovat ainakin käsitteet: yhteistoiminta (engl. *cooperation*) – koordinaatio/yhteen sovittaminen (engl. *coordination*) – kumppanuus (engl. *partnership*) – verkosto (engl. *network*) – yhteistoimijuus – integrointi eli eheyttäminen, yhdentäminen (*integration*) – yhteensovittaminen (*coordination*) – yhteistoimijuus. (Aira 2012, 17 – 18; Pohjola 1991, 116 – 117; Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 106; Väyrynen & Lindh 2013, 408.) Tosin englannin kielen *collaboration* ja *cooperation* käsitteitä on suomennettu ristiin sekä yhteistyöksi että yhteistoiminnaksi. Esimerkiksi *collaboration* on kääntänyt yhteistyöksi Aira (2012). Yhteistoiminnaksi puolestaan ovat kääntäneet esimerkiksi Sinkkonen & Taskinen & Rissanen (2011). Ja edelleen päinvastoin. Toisaalta yhteistyökäsitteelle ja sen lähikäsitteille ei myöskään englannin kielisissä tutkimuksissa ole yhteistä tai yleisesti hyväksyttyjä yksiselitteisiä määritelmiä. (Williams & Sullivan 2007, 16.)

Varhaisimpia sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä tutkineita ovat Heikki Kaitalo ja Georg Walls. He käyttävät käsitettä yhteistoiminta, jonka he määrittelevät yläkäsitteeksi mm. käsitteelle kooperaatio (yhteistyö). Yhteistyö on yksi linkki organisaatioiden välisiä suhteita kuvaavalla kehällä. (Davidson 1976¹, 119 – 120 mukaillen Kaitalo & Walls 1980, 12 – 13). Kaitalon ja Wallsin (1980, 13 – 14) mukaan yhteistyökäsite viittaa myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, yksilötasoon. Tällöin tutkimus keskittyy kasvusta ja koulutuksesta yhteistyöhön sekä ryhmädynamiikan pelisääntöihin, ja tieteenaloina ovat psykologia, kasvatustiede ja sosiaalipsykologia. Sosiologia ja oikeus- sekä valtiotieteet keskittyvät sen sijaan yhteistoiminnan tutkimiseen. Yhteistoiminnan tutkimus rajautuu heidän mukaansa organisaatio- ja rakennetasoihin sekä normatiivisiin tekijöihin. Nämä tekijät säätelevät edelleen makrotasolla ihmisten välistä yhteistyötä. Yhteistoiminnallisuus taas käsittää dispositiot, valmiudet yhteistyöhön ja toimintaan. Tällöin valmiudet koostuvat yhteisöllisistä arvoista, yksilöllisistä asenteista sekä motivaatioista yhteistoimintaa ja -työtä kohtaan. (emt, 14.) Pohjolan (1991, 117)

¹ Davidson, S. 1976. Planning and Coordination of Social Services in Multiorganizational Contexts. *Social Service Review* 50(1), 117-137. March 1976.

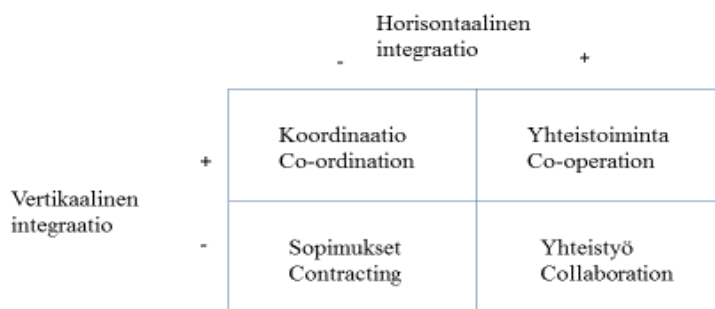
mukaan käsitteet menevät päällekkäin. ”Yhteistyö ymmärretään käytännössä eri tilanteissa yhteydenpitona, yhteistoimintana organisaatiotasolla tai yhteisenä toimintana perustasolla.” Toisaalta yhteistyö jäsentyy yhteisenä työnä. Samalla yhteistyö perustuu yhdessä tekemiseen, missä on yhteisesti asetetut tavoitteet. Tässä ovat työntekijöiden lisäksi mukana myös asiakkaat. (emt, 117 – 118.) Yhteistoiminta ja yhteistyö käsittein voidaan myös kuvata kaikkia yhteistyön tai yhteistoiminnan muotoja, riippumatta toimijoista ja toiminnan sisällöstä tai muodosta. (Sinkkonen ym. 2011, 119.)

Vaikka koordinoinnin ja integroinnin käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina, koordinoinnin käsitettä käytetään tänä päivänä kuitenkin suppeammin kuin integroinnin käsitettä. Koordinointi on pikemminkin yksi integrointikeino. Integrointi ja koordinointi nähdään johtamisen ja johtajan työn keskeisenä työn sisältönä, organisaatiosta riippumatta. (Sinkkonen ym. 2011, 113, 128.)

Integraation käsitettä voi lähestyä integroinnin rakenteellisen muodon kautta. Rakenteellisen integroinnin syvällisimmäksi tavaksi Sinkkonen & Taskinen & Rissanen (2011, 116) esittävät organisaatioiden yhdistämisen saman katon alle, ”under one roof”. Tätä edustavat mm. pysyväisluonteiset verkostot, toimi- ja neuvottelukunnat sekä moniammatilliset tiimit muut pysyväisluonteiset yhteistyöryhmät. Myös erilaiset neuvontapisteet, mistä saa koordinoitua tietoa, neuvoja ja palveluita. Lisäksi tätä edustavat organisaatioiden ja maantieteellisten alueiden yhdistämiset. (emt, 116 - 117.)

Integraation käsite voidaan määritellä myös laajemmin ja yhteistyö osaksi integrointia. Tällöin yhteistyö on integroinnin yksi muoto. Näin yhteistyö määriteltäessä, on siinä paljon horisontaalista, mutta vain vähän vertikaalista integrointia. Yhteistyö näyttäytyy tässä integroinnin prosessuaalisoituneena keinona. (Axelsson & Axelsson 2006.) Myös moniammatillisen yhteistyön muodot, kuten ajoittaiset kohtaamiset, neuvottelut, kommunikointi, puhelinkontaktit, konsultaatiot, ja muut henkilökohtaiset kontaktit, ovat osa integroivia prosesseja. Nämä eivät kuitenkaan ole pysyviä organisaatorakenteen muotoja. (Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 119.) Lisäksi integroivat työvälineet ovat osa integroinnin tukemista. Näitä työvälineitä ovat mm. laadunhallinnan käytännöt, kuten laatukäsikirjat ja yhteiset tietojärjestelmät. Myös palveluketjut voidaan luokitella kuuluvaksi tähän osioon. (Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 121.); (ks. myös Metteri 1996, 10.)

Organisaatioiden välistä yhteistyötä voi kuvata myös integraationa, nelikentän avulla. (Axelsson & Axelsson 2006.) Kuvaan tätä heidän esittämän kuvion pohjalta (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Integraatiomallit (Axelsson & Axelsson 2006, 80)

Tässä on sisällytettyä sekä horisontaalinen että vertikaalinen ulottuvuus. Vertikaalisella integraatiolla viitataan organisaatioiden tai niiden osien yhdistämiseen. Horisontaalisella integraatiolla puolestaan kuvataan hallinnonalojen keskinäistä yhteistyötä. Integroinnissa on tavallaan neljä eri astetta. Sopimuksellisuuden (*contracting*) toiminnassa ei ole juurikaan integraatiota. Pikemminkin tässä eri organisaatiot ovat keskinäisessä sopimuksessa, mutta samalla kilpailutilanteessa keskenään. Koordinaatio (*co-ordination*) integraatiossa taas integraatio on vertikaalisesti korkealla, mutta horisontaalisesti matalalla tasolla. Integraatio onkin saavutettu pääosin yhteisen hierarkkisen johtamisen kautta, esimerkiksi eri organisaatioita yhdistämällä. Päätökset tehdään ylhäällä rakenteisella tasolla ja implementoidaan alemmalla tasolla. Yhteistoiminta (*co-operation*) määritellään integraatiomuodoksi korkealla tasolla sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Tällaisessa integraatiossa on yleensä hierarkkinen (vertikaalinen) johto, täydentyen vapaaehtoisopimuksin ja yleisellä hienosäädöllä (horisontaalinen). Hallintahierarkia on täten riittävän väljä epämuodolliselle sopimiselle ja kommunikoinnille organisaatioiden välillä. Yhteistyö (*collaboration*) integraatiomuotona sisältää puolestaan pääosin horisontaalista integraatiota. Yhteistyö perustuu haluun toimia yhdessä, ja siihen sisältyy vastavuoroista tiedonvaihtoa. Integraatio perustuu keskinäisiin sopimuksiin, mistä voi seurata organisaatioiden mukautumista. Kaikki nämä integraatiomuodot voivat olla tehokkaita, mikä riippuu pikemminkin eriytymisen asteesta. Terveysthuollossa integraatio näyttäytyy pääosin yhteistyönä ja yhteistoimintana eriytyneisyyden korkeasta asteesta johtuen. (Axelsson & Axelsson 2006, 79 – 80.)

Kaikkiaan yhä korkeamman eriytymisen asteen vuoksi organisaatioiden välisen yhteistyön tarve on ilmeinen, varsinkin horisontaalisen integraation. Kuitenkin yhteistyön laajuus riippuu organisaatioiden sitoutuneisuudesta eri organisaatioihin ja heidän halustaan yhteistyöhön. Yhteistyö kun saadaan organisaatioiden välille pääosin vapaaehtoisten sopimusten kautta. (Axelsson & Axelsson 2006, 80 – 81, 85) Asiantuntijayhteistyötarve ei sinällensä ole uusi asia. Erikoistumisen on nähty tuottavan entistä yksityiskohtaisempaa tietoa entistä rajatuimmista ongelmista. Samalla kuitenkin kokonaisuuden on nähty hämärtyvän. Moniammatillisuus, jolloin horisontaalinen yhteistyö lisääntyy ja rajoja ylitetään, on nähty aiemminkin tärkeänä keinona kohti parempaa asiantuntijuutta. Lisäksi jo 90-luvulla on nostettu esille, että arjesta irrallaan olevien yhteistyömuotojen, työryhmien ja projektien, ei ole nähty ratkaisseet yksilötyön

erikoistumisen ja asiakkaiden monimutkaistuvien ongelmien ristiriitaa. (Launis 1997, 122 – 125; Launis 1994, 249 – 250.)

Moniammatillisuuden käsitteestä on englannin kielessä useita eri versioita: *multidisciplinary*, *interdisciplinary* ja *transdisciplinary*. (Veijola 2004, 20.) Moniammatillisuus on määritelty myös ”eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyöksi ja yhdessä työskentelyksi” (Metteri 1996, 10.) Lisäksi moniammatillisesta yhteistyöstä on myös käytetty käsitettä asiantuntijayhteistyö. (Nietola 2011.) Erilaisia moniammatillisen yhteistyön muotoja, mitkä pohjautuvat toiminnan luonteen ja toimijoiden kautta, on kuvannut Leena Paukkunen (2003). Moniammatillinen (*multiprofessional*) yhteistyömuoto tarkoittaa kahden tai useamman ammattiryhmän toimintaa. Tässä perinteinen työnjako, hierarkia ja valta rakenteet ovat voimassa. Ammattien välisessä (*interprofessional*) yhteistyössä tieto on jaettua. Monitieteinen (*multidisciplinary*) yhteistyössä ryhmä on osiensa summa eli kukin tieteenalan edustaja ja oman roolinsa kautta toimii yhteistyössä keskenään. Neljäntenä on tieteiden välinen (*interdisciplinary*) yhteistyö näyttäytyy puolestaan enemmän kuin osiensa summana. Kukin tuo tässä omat osaamisensa kommunikoinnissa, yhteisen tavoitteen mukaisesti ja jakavat vastuuta. Tällöin puhutaan myös integroivista prosesseista. (emt, 20 – 21; Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 119.)

Käsitteillä *interprofessional* ja *trans-* tai *crossprofessional* tarkoitetaan pidemmälle edennyttä ja nykymäärittelyksen mukaista yhteistyötä. Karin Crawford (2012, 15) käyttää puolestaan käsitettä *interprofessional collaboration*, tarkoittaessa moniammatillista yhteistyötä. Hän katsoo, että käsitepari heijastaa tarvittavia prosesseja ja taitoja, mitä tarvitaan, jotta voidaan varmistua vaikuttavasta tai tehokkaasta yhteistyöstä ja neuvottelusta erilaisuuksien kesken, kuten organisaatio- ja professorajojen välillä. Isoherranen (2012, 20) käyttää käsitettä moniammatillinen yhteistyö tarkoittaen sillä kaikkia yhteistyön intensiteetin muotoja. Tällöin hän tarkoittaa sillä sekä *interprofessional* (ammattienvälistä) että *trans-/crossprofessional* (poikkiammatillista) yhteistyötä. Isoherranen (2012, 22) lähtökohtana moniammatillisuuden määrittelemisessä on ollut monitieteisyys ja oppiva organisaatio, mitä hän on soveltanut sosiaali- ja terveysalan kontekstiin. Lähtökohtana on asiakas/potilaslähtöisyys ja asiakkaan elämän kokonaisuus, huomioiden asiakkaan hoiva- ja hoitopolut. Samalla kun eri asiantuntijat jakavat keskenään tietoaan ja taitojaan. Vuorovaikutus kytkeytyy vahvasti yhteisen tavoitteen ja käsityksen muodostamisessa asiakkaan tilanteesta sekä tarvittavista toimenpiteistä ja ongelmien ratkaisuista. Lisäksi tieto kootaan joustavasti ja asiakkaat ovat osallisia keskusteluissa, jos on tarvetta. (Isoherranen 2008, 34; Isoherranen 2012, 22.) Malcom Paynen (2000, 9) määritelmässä puhutaan moniammatillisesta, monitieteisestä ja monitoimijaisesta työstä. Tämä työ tarkoittaa eri ammattiryhmien välistä vuorovaikutusta, missä eri toimijat tavallaan sopeuttavat roolejaan ja huomioivat toiset ammattiryhmät. Samalla pyrkimyksenä on yhdistää tässä vuorovaikutuksessa tietoja, taitoja, tehtäviä, kokemuksia ja toimivaltaa, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Juhila (2008, 26) määrittelee aikuisten parissa tehtävässä sosiaalityössä moniammatillisuuden siten, että sosiaalityöntekijät toimivat yhdessä muiden asiantuntijaryhmien, erityisesti lääkäreiden, hoitajien, psykologien ja työvoimaviranomaisten kanssa. Juhila (2008, 26 – 37) jatkaa, että tällöin on kyse moniammatillisista areenoista, kuten työvoiman palvelukeskukset, päihdetyö, kriminaalihuolto- ja vankeinhoitotyö, mielenterveystyö ja maahanmuuttajatyö.

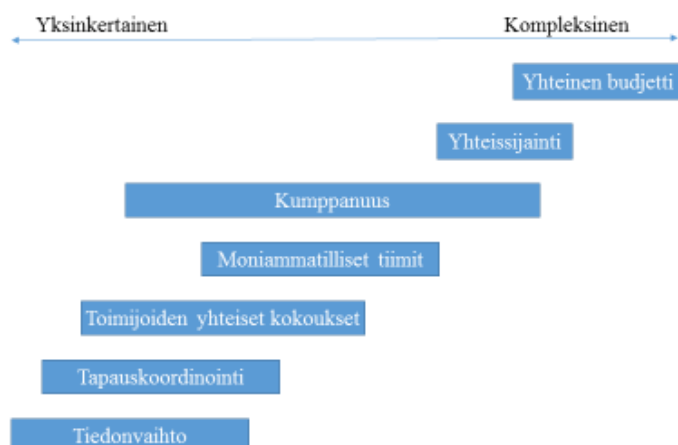
Moniammatillisuuden rinnalla on monialaisuuden käsite, jolla tarkoitetaan eri ammattialojen välistä yhteistyötä (Kokko & Veistilä 2016, 225). Monialaisuuden määritelmä on myös otettu lakiin. Tuoreessa Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) 4 luku 41 §, sisältää monialaisen yhteistyön määrittelyn: ”Sosiaalihuoltoa toteutetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa siten, että sosiaalihuollon ja tarvittaessa muiden hallinnonalojen palvelut muodostavat asiakkaan edun

mukaisen kokonaisuuden. Työntekijän on oltava tarpeen mukaan yhteydessä eri yhteistyötahoihin ja asiantuntijoihin sekä tarvittaessa henkilön omaisiin ja muihin hänelle läheisiin henkilöihin siten kuin tässä laissa tarkemmin säädetään.” Tämä lähtökohta oli aineiston keruun aikaan varsin tuore, mutta voimassaoleva linjaus.

Yhteistoiminnan ja yhteistyön käsitteet voi myös määritellä sosiaalisen vuorovaikutuksen teorian eri tasoina (Mönkkönen 1996, 61; 2002, 43 – 44; 2010; 179 - 197 mukaillen Carl J. Couch 1986²). Vuorovaikutuksen eri tasojen ilmenemistä on tarkasteltu kokouksissa palaverissa tai eri yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa, ei pysyvinä suhteina. Teoriassa on viisi eri tasoa, mitkä Mönkkönen (2010) on nimennyt: tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö, ja yhteistoiminta. Yhteistyöllä nähdään olevan yhteisiä tavoitteita, mitkä tavoitellaan. Tämä edellyttää myös työnjakoa ja sopimista. Yhteistoiminnassa toimii molemmin puolinen sitoutuminen ja luottamus, puhe on me-henkistä. Yhteistoiminta on korkeinta sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoa ja ilmenee vain harvoin kohtaamisen hetkinä.

Yhteistyön mallit voidaan myös esittää ammatillisen kuntoutuksen näkökulmasta toisiinsa kytkeytyvinä. Eri mallit ovat: tiedonvaihto, tapauskoordinointi, toimijoiden välinen tapaaminen, moniammatilliset tiimit, kumppanuus, yhteissijainti, ja yhteinen budjetti. Kyseessä on seitsemän portainen keskenään kytkeytyvä mallien kokonaisuus. Tässä mallissa on havaittavissa erilaisia yhteistyömuotoja, jotka ovat kehittyneet erilaisissa hyvinvointisysteemeissä, erilaisten toimijoiden kanssa ja erilaisten kohderyhmien kanssa. Malleissa on huomioitavaa, että niissä ilmenee eriasteisina monimutkaisuus, intensiteetti ja muodollisuus. Usein nämä ovat kombinaatiossa keskenään. Yhteistyömuodoista tiedonvaihdosta aina moniammatilliseen tiimin asti, nähdään sijoittuvaksi organisaation mikrotasolle. Loput muodot toimivat myös keskijohdolle. Ylempää johtoa koskee puolestaan kumppanuus ja yhteisen budjetin työmuodot. Mallit voidaan myös määritellä prosessin ja rakenteen näkökulmasta. Tällöin tapauskoordinaatio, kumppanuus, yhteissijainti ja budjetti yhteistyö mielletään rakenteelliseksi. Edelleen tiedonvaihto, organisaatioiden yhteistyö ja moniammatillinen tiimi ovat enemmän prosessorientoituneita yhteistyömalleja. Malli on parhaiten hahmotettavissa Johanna Anderssonin ja tutkijaryhmän työstämän kuvion pohjalta (Kuvio 2. Yhteistyömallit Andersson ym. 2011, 3 – 6).

² Couch, Carl J. 1986. Elementary forms of social activity. Teoksessa Saxton, Stanley & Katovic, Michale (toim.) Studies in the symbolic interaction research annual: The Iowa's school, Supplement 2 Part 2 A. Greenwich Connecticut: JAI Press.

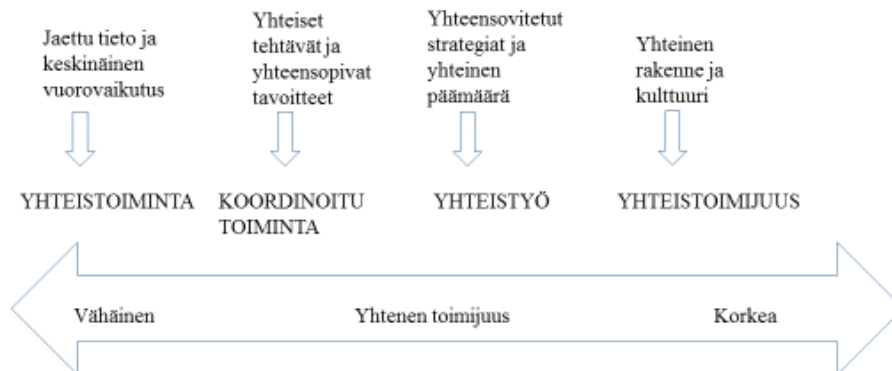


KUVIO 2. Yhteistyömallit (Andersson ym. 2011)

Kuviota luetaan niin, että mitä pidemmälle siirrytään oikealle, samalla yhteistyön kompleksisuus lisääntyy. Tiedonvaihto yhteistyömuotona eri organisaatioiden välillä näyttäytyy yksinkertaisimpana yhteistyön toteuttamisena. Kyseessä on yleensä epämuodollisista ammattilaisten keskinäisistä yhteydenotoista, ja yhdistävänä tekijänä on yhteinen asiakas. Mutta tämä voidaan nähdä myös muodollisenakin konsultaationa. Tietoa voidaan vaihtaa kirjallisesti tai suullisesti, tietoteknisiä laitteita hyödyntäen. Tapauskoordinoinnilla tarkoitetaan yhdyshenkilöä tai koordinaattoria, jonka avulla organisaatiot toteuttavat yhteistyötä esimerkiksi asiakkaan eri kuntoutustoimien kautta ja edistämiseksi. Tapauskoordinaattori voi kulkea asiakkaan mukana esimerkiksi koko kuntoutusprosessin ajan. Toimijoiden väliset kokoukset ovat puolestaan eri organisaatioista tulevien yhteisiä kokouksia, joissa käsitellään jonkin asiakkaan asiaa, mihin kukin toimija on osallinen. Moniammatillinen tiimi voi puolestaan olla työtapaa, mutta myös yhteistyömuoto. Tässä yhteistyömuodossa eri ammattilaiset eri organisaatioista työskentelevät toistuvasti yhdessä, täydentäen toistensa ammattitaitoa. Kumppanuudessa on monenlaista muotoa, mutta aina pohjautuen muodollisiin sopimuksiin. Tässä ylitetään kahden tai useamman organisaation välisiä rajoja. Yhteissijainnilla taas tarkoitetaan tässä yhteydessä pikemminkin mallia, millä saada suotuisat olosuhteet organisaatioiden väliselle yhteistyölle. Toisin sanoen eri organisaatioiden asiantuntijat toimivat samoissa tiloissa. Tämä antaa hyvän mahdollisuuden yhteistyölle asiantuntijoiden kesken ja samoin asiakkaille mahdollisuuden asioida samassa paikassa eri palvelut huomioiden. Viimeisenä ja kompleksisimpana yhteistyömuoto on yhteisen budjetin alla olevat eri organisaatiot ja eri asiantuntijat. Esimerkkinä tästä ovat projektit, mitkä on suunniteltu eri organisaatioiden kesken. (emt, 3 – 4.) Tässä tavassa pilkkoa ja toisaalta tunnistaa yhteistyötapoja on mahdollisuus avata yhteistyötä myös aikuissosiaalityössä. Vaikkakin kyseessä on ensisijaisesti ammatillisen kuntoutuksen piirissä arvioituja tutkimuksia ja niiden pohjalta hahmoteltu kokonaiskuva. Esimerkiksi Satu Leinon (1995, 97, 142) aineistossa sosiaalitoimiston kanssa tehtäviä yhteistyömuotoja yhteistyötahojen näkökulmasta löytyi neuvotteluita, konsultaatiota, koulukurattorin kanssa yhteistyötä ja puhelinkontaktit, asiantuntija-apua erityistilanteissa, tiedonvaihto ja välittäminen. Eli paperityötä, puhelinneuvotteluita, palaverieita ja kokouksia.

Yhteistyökäsitteen lähikäsitteeksi voidaan lukea myös yhteistoimijuuden käsite. Yhteistoimijuudella tarkoitetaan jaettua toimijuutta. Yhteistoimijuutta ovat käyttäneet ja

kuvanneet ansiokkaasti Sanna Väyrynen ja Jari Lindh (2013). Hyödynnän tätä teoreettisen mallin avaamista heidän kuvaamansa kuvion pohjalta (Kuvio 3).



KUVIO 3. Yhteisen toimijuuden kehittyminen (Väyrynen & Lindh 2013, 408)

Yhteinen toimijuus näyttäytyy erillisinä kehitysvaiheina eli prosessina. Prosessi etenee jatkumona vähäisestä yhteistyöstä tiiviimpään yhteistyöhön, kuviossa vasemmalta liikuttaessa oikealle. (Väyrynen & Lindh 2013, 408 – 409.) Tässä yhteistyöksi voidaan lukea toiminta, missä on yhteinen päämäärä ja yhteen sovitettut strategiat. Yhteisen toimijuuden aste ei ole kuitenkaan yhtä korkealla kuin varsinaisessa yhteistoimijuudessa, jolloin toimijoilla on yhteinen kulttuuri ja rakenne.

Kaikkiaan yhteistyön ja moniammatillisen yhteistyön käsitteen tarkennus ja määrittäminen on haastavaa. Määrittelyn haaste ei ilmene vain moniulottuvaisuutensa vuoksi vaan myös laajuuden, sisältöjen erilaisuuden mutta myös painotuserojen vuoksi. (Paukkunen 2003, 26.) Käsitteistön vakiintumattomuus näkyy myös kokoamassani määrittelyissä ja kompleksisuuden kuvauksissa. Kuitenkin moninaiset tulkinnat tarjoavat mahdollisuuden käyttää käsitettä yhteistyö kulloisessakin kontekstissa varsin vapaasti. Tässä tutkimuksessa ymmärrän yhteistyön käsitteen laajassa merkityksessä. Tarkoitan yhteistyöllä sekä yksilö- että organisaatiotasolla, jossa toimijoina ovat joko yksilöt, tiimit tai työntekijäryhmät, tapahtuvaa aikuissosiaalityön asiakastyötä edistävää asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta tai toimintaa sisältäen erilaisia yhteistyön muotoja ja tasoja. Lähijohtamisen näen merkittävässä roolissa yhteistyön toteuttajana, eri painotuksin eri yhteistyön vaiheissa ja suhteissa.

2.2 YHTEISTYÖN NÄKÖKULMA SOSIAALITYÖN TUTKIMUKSESSA

Tein tiedonhakuja eritoten tietokantoihin Melinda ja SocIndex etsien yhteistyötutkimusta tarkemmin. Erinäiset haut osoittavat kuinka monialaisesti ja laajasti yhteistyötä, johtamista ja sosiaalityötä on tutkittu sekä erikseen että yhtenä kokonaisuutena. Hakutulosten määriä pyrin rajaamaan satoihin, jotta hahmotan yhteistyötutkimuskentästä itselleni relevantteja tutkimuksia. Keskityin haussani edelleen viranomaisien tai asiantuntijoiden väliseen yhteiseen tekemiseen, mutta tuloksena erityisesti

aikuissosiaalityön yhteistyötutkimus jäi varsin kapeaksi. Aiempien tutkimusten tarkastelu myös osoittaa, että lähijohtamisen näkökulmasta aikuissosiaalityön yhteistyötä ei ole Suomessa tutkittu, toteuttamani hakujen pohjalta arvioituna. Sosiaalityön yhteistyötutkimus painottuu terveydenhuollon kanssa tehtävään yhteistyöhön. Toisaalta sosiaalityössä yhteistyö aiheena on kiinnostuksen kohteena, mikä jaksaa innostaa tutkijoita yhä uudelleen ja se nouseekin aika ajoin ajankohtaiseksi. Isoherranen toteaa, että ihmisten kykyä yhteistyöhön ja yhteisten kulttuurien luontiin tutkitaan nykyisin paljon ja monen tieteen näkökulma (2012, 38). Tutkimusten rinnalla löytyy erinäisiä raportteja ja selvityksiä runsaastikin, kuten raportti vaikeasti työllistyvien kansalaisten aktivoitumisen ja työllistymisen uusista kehittelyistä. Siinä tarkasteltiin erityisesti sosiaalitoimen ja työhallinnon yhteisasiakkuuksia sekä tuki- ja palvelumalleja. (Karjalainen & Vahtera 2000.) Seuraavaan olen koonnut joitakin keskeisiä tutkimuksia ja niiden tuloksia oman tutkimusaiheeni näkökulmasta.

Aikuissosiaalityö on luonteeltaan sellaista, että onnistukseen se edellyttää asiantuntijoilta yhteistyön toteutumista. Kohdattavat ilmiöt tuottavat yhteistyön tarvetta ja samalla tämän tueksi tiedon tuottamista yhteistyöstä. Kirsi Juhila (2008) puhuu aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön ehdoista kahden diskurssin avulla: yksityinen diskurssi ja eriarvoistumisdiskurssi. 2000-luvulla ovat vahvistuneet suuntaukset, joissa jäsenetään yhteiskuntaa kilpailukyvyyn ja kansalaisten kannustamisen kautta. Aikuissosiaalityö on aktivoivaa. Ongelmista ei niinkään puhuta rakenteellisina tai sosiaalisina, vaan jäsenetään yksilökohtaisesti. Asiakaskategorisoinnissa tämä näyttäytyy esimerkiksi vaikeimmin hoidettavina päihdeongelmaisina tai työllistettävänä työttöminä. (Juhila 2008, 48, 49, 58 – 59.) Samalla sosiaalityöntekijät ovat eräänlaisen vastuuttamisen kohteena. Lisäksi julkishallinnon on kyettävä tuottamaan samoilla tai niukkenevilla resursseilla entistä tehokkaammin ja entistä tuloksellisimpia palveluja (emt, 56). Yhteistyön näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi aikuissosiaalityön työtön asiakas voidaan velvoittaa aktiiviseen työnhakuun ja hakeutumaan eri palveluihin, joiden katsotaan tukevan työllistymistä. On yksilön vastuulla hakea työtä ja työllistyä, on työllisyystilanne mikä tahansa, tätä aktivoitumista aikuissosiaalityössä sitten kontrolloidaan. Aikuissosiaalityössä yhteistyö voi näyttäytyä lähinnä tiedonvälityksenä, yksittäisenä konsultointia tai kontaktina. Aikuisiin näyttäytyy kohdistuvan yksityisen vastuun diskurssi vahvimmin.

Vasta-argumenttina yksityisen vastuun diskurssille Juhila esittää epäarvoistumista painottavaa diskurssia, eriarvoistumisdiskurssia. Ongelmat nähdään aina myös rakenteellisina eli sosiaalisina ja yhteiskunnallisina. Rakenteellisuudessa on kyse laajoista yhteiskunnan muutosprosesseista. (Juhila 2008, 60, 64.) Esimerkkinä näen aikuissosiaalityön palveluohjauksellisen ja tukevan työotteen työttömäksi luokitellun asiakkaan kohdalla. Sosiaalityössä varmistetaan, että asiakas saa tarvitsemansa tuen ja palvelujatkumon kuin myös etuudet. Yhteistyömuotoina tämä voi toteutua esimerkiksi yhteisneuvotteluna eri asiantuntijoiden ja asiakkaan kesken. Edellä esitetyt diskurssit ovat läsnä kaikessa sosiaalityössä. Kuitenkin jokaisella huono-osaisella aikuisella asiakkaalla pitäisi olla oikeus tulla kohdelluksi myös eriarvoistumisdiskurssin mukaisesti (emt, 79, 80.) Yhteistyön toteutuminen ja yhteistyötahot saavat osittain suuntansa näiden diskurssien mukaisesti.

Aikuissosiaalityössä yhteistyön tarve ja yhteistyön toteuttamisen lisääminen tulee esille esimerkiksi asiakkaiden näkemyksiä tarkastelemalla. Tarve ilmenee verkostomaiseen suuntaan Espoon aikuissosiaalityön pitkäaikaisasiakkaiden näkemyksissä. Tutkimuksessa ilmenee huolestuttava viesti, sillä asiakaskertomuksissa näyttäytyy hyvin vähän ”tee yhdessä teesin” alta mainintoja ”meistä” asiakkaan ja aikuissosiaalityöntekijän tai muiden viranomaisten yhteistyöstä. Samalla kun ihminen nähdään kokonaisuutena ja aktiivisena toimijana tai osana yhteisöään, lisäävät nämä tarvetta verkostoitua muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa.

(Koskenalho 2013, 159.) Sen sijaan moniammatillisuus ja verkostoituminen näyttävät toteutuvan nuorten aikuisten asiakirjatarkastelun pohjalta arvioituna. Tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa (85 %) asiakassuunnitelmista tehtiin yhdessä asiakkaan ja verkostojen kanssa. Läheisten lisäksi verkostossa mukana oli myös viranomaisia. Suunnitelman lisäksi yhteistoimintamuotoina löytyi yhteisiä tapaamisia ja kotikäyntejä. Tutkimustulosten arvioinnin mukaan toimijat tunsivat toisensa ja yhteistoiminta oli tiivistä. Tämä näyttäytyi moniammatillisena dialogisena verkostotyönä. Kaikkiaan suunnitelmallisessa yhteistyössä painottuivat nuoret asiakkaat muita aikuisia enemmän. (Karjalainen 2015, 101 – 102.)

Aikuissosiaalityötä voi myös jäsentää tarkastelemalla sitä ammatillisina käytäntöinä. Eeva Liukko (2009, 38) on kuvannut ammatilliset käytännöt ”joustavana, verkkomaisena kenttänä, jossa yksiselitteisiä valintoja työkäytäntöjen kesken ei useinkaan ole mahdollista tehdä vaan jossa ne toteutuvat osin yhtäaikaista ja toisensa läpäisevinä”. Ammatikkäytäntöjä määrittävät työn kohteet, tavoitteet ja arvot. Ammatilliset käytännöt voi kuvata eri tasoina. *Yhteiskunnallisen orientaation* avulla määrittyy sosiaalityön tehtävä. Orientaatioiksi voi lukea ainakin kansalaisuus-, liittämis-, huollollinen- ja yhteiskuntakriittinen orientaatio. Yhteiskunnallisista orientaatioista huollollisen- ja kriittisen orientaatio tuovat esille yhteistyön tarvetta. *Työorientaation* avulla taas toiminta ohjautuu konkreettisesti, tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työorientaatioita ovat yhteisöllinen-, rakenteellinen-, kuntouttava-, ehkäisevä ja varhaisen työn, aktivoivan- ja huolenpidon orientaatiot. Työorientaatiosta yhteisöllinen ote tuo esille kumppanuutta. Sosiaalityön *prosessissa* yhdistyvät työskentelyn eri vaiheet ja teot yhtenäiseksi tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi. Työskentelyssä toteutuu sosiaalityöntekijän ja asiakkaan yhteistyö, minkä voimalla mennään eteenpäin. Eteneminen toteutuu usein iteratiivista eli toisto on mahdollista. Orientaatiot määrittävät myös käytettäviä työmenetelmiä ja työvälineitä. *Työmenetelmä* määrittyy tässä sosiaalityöntekijän asiakastyössään toteuttamaksi vuorovaikutukselliseksi ja tietoiseksi toiminnaksi, kuten yksilö- tai ryhmätoiminnaksi. Sosiaalityön *työvälineet* taas ovat konkreettisia apukeinoja, teknisiä taitoja tai palvelujärjestelmän toimintoja ja erityispalveluja, joihin asiakas voidaan ohjata. Työvälineitä voidaan hyödyntää asiakastyön ytimessä, mutta ne voivat myös toteutua erillään perussosiaalityöntekijän ja asiakkaan keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Ammatillisiin käytäntöihin lukeutuvat myös *työtaidot* eli sosiaalityöntekijän sisäistämä ammatitaito. Työskentelyn aikana työmenetelmän lisäksi voidaan hyödyntää päämäärän saavuttamiseksi myös interventiota. *Interventio* on kohdennettu toimenpide tai sarja toimenpiteitä, jolloin tavoitellaan tiettyä vaikutusta tai muutosta asiakkaan elämäntilanteessa. (Liukko 2009, 20 – 41.) Ammatillisten käytäntöjen myötä näyttää, että aikuissosiaalityö on vakiintunutta toimintaa (Karjalainen 2010, 201).

Sosiaalityön pro graduissa yhteistyötä, missä myös vähintäänkin sivutaan aikuissosiaalityötä, on käsitelty useammassakin eri tutkielmassa. Näkökulmat mistä yhteistyötä on tarkasteltu ja keiden kanssa toteutuvaa yhteistyötä on tutkittu, ovat olleet vaihtelevia. Yhteistyötä on tarkasteltu asiakkaan näkökulmasta asiakkaan ja aikuissosiaalityöntekijän välisenä (Kärkkäinen 2010). Sosiaalityöntekijöiden käsityksiä on puolestaan tarkasteltu aikuissosiaalityön sisällöstä ja rooleista palvelujärjestelmässä, missä yhteistyö näyttäytyy osana tutkimusta. Tutkielmassa nousee esille aikuissosiaalityön roolin ja työn sisällön kuvaamisen vaade sekä asiakkaiden että yhteistyötahojen suuntaa. Tämä mahdollistaisi yhä toimivamman yhteistyön. (Tolonen 2012.) Yhteistyötä on myös tarkasteltu lastensuojelun ja aikuissosiaalityön yhteisasiakkaiden työssä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä sosiaalityöntekijöiden

näkemyksinä (Esala 2013). Aikuissosiaalityön yhteistyötä käsittelevässä tutkielmassa käsitellään julkisen palvelujärjestelmän toimijoiden yhteistyötä. Tutkimustulosten mukaan aikuissosiaalityössä tehtävästä yhteistyöstä muodostui ristiriitainen kuva, yhteistyötä tehdään liian vähän ja käsitykset yhteistyön merkityksistä ovat vaihtelevia. Joko yhteistyö ymmärretään hyvin kapeana tai erittäin laajana toimintana. Tulosten pohjalta ymmärrys yhteistyöstä tulisikin nähdä laajasti, kaikki erilaiset yhteistyön muodot sisältäen, mitä tarvitaan sosiaalityön prosessin eri vaiheissa. (Peltonen 2014.)

Aikuissosiaalityössä tehdään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Perussosiaalityön yhteistyökentältä löytyy paljon väkeä omasta hallintokunnasta: oma työyhteisö, moniammatillinen tiimi (sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja, etuuskäsittelijä) ja rinnakkainen sosiaalityön sektori, mm. lastensuojelutyö. Lisäksi yhteistyötä tehdään yhdistysten ja järjestöjen kanssa. Hallinnollisten rajojen madaltaminen ja yhteistyö kolmannen sektorin kanssa näyttäytyy myös tärkeänä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota erilaisia toimintoja julkisten palvelujen ohella. (Liukko 2009, 125, 126.) Aikuissosiaalityöntekijöiden yhteistyö näyttäytyy myös painottuvan kiinteistöyhtiöiden ja vuokranantajien kanssa, lähinnä asumiseen liittyvien ongelmien ja vuokravelkojen vuoksi. Näin ollen myös asumisneuvot, jotka ovat osittain omasta hallintokunnasta. Lisäksi jossain määrin yhteistyötahoina näyttäytyivät asiakkaan vanhemmat, sukulaiset tai muut läheiset. Rinnakkainen sosiaalityön sektori lastensuojelu on myös yhteistyötahona. Sen sijaan asiakkaiden merkittävät asiointiverkostot TE-toimisto tai terveysasema eivät näyttäydy sosiaalityöntekijöille tiiviinä yhteistyötahoina. (Kangas 2011, 43 – 44). Samanaikaisesti aikuissosiaalityön tarve myös terveyseroja vähentävässä työssä nähdään tärkeänä ja sosiaali- ja terveydenhuollon työn tiivistäminen tarpeelliseksi (Koskenalho 2013, 110).

Toisaalta on myös tutkimustuloksia, missä aikuissosiaalityössä eniten katsotaan olevan tekemisissä sosiaaliviraston muiden palveluiden lisäksi Kelan ja TE-toimiston kanssa. Yhteistyökumppaneina näyttäytyivät myös työvoiman palvelukeskus, päihdehuolto ja aiemminkin esille tulleet vuokranantajat. Yhteistyö näyttäytyy laajana ja intensiivisenä monenlaisten toimijoiden kanssa. Päivittäinen verkostotyö nähdään osaksi aikuissosiaalityön arkipäivää. (Blomgren & Kivipelto, 2012, 43.) Vastakkaisen näkemyksen mukaan yhteistyön määrästä ja toteutuksista huolimatta aikuissosiaalityössä moniammatillinen yhteistyötä ei nähdä vahvana (Kangas 2011, 43).

Aikuissosiaalityön projektityössä verkostoitumisen työtapana näyttäytyy keinona erottautua yksilötyöstä, toimiston sosiaalityöstä. Siltikin sosiaalityöntekijän yhtenä keskeisenä tehtävänä nähdään verkoston kokoaminen ja niissä toimiminen. Moniammatillisuus ja verkostoituminen näyttäytyy perussosiaalityölle tulevaisuuden kehityssuuntana, pois yksilökohtaisesti toimistokeskeisestä työstä. Yhteisösosiaalityön mukainen asukastoiminta kuten matalan kynnyksen paikat näyttäytyvät lisävalikoimana, mitä voidaan käyttää yksilökohtaisen työn menetelmänä tai välineenä. Samalla palvelujärjestelmä laajenee ja vastaa uudennlaisia palvelutarpeita. Toimistokeskeinen byrokratiatyö on näyttäytynyt joillekin asiakkaille vaikeasti lähestyttävänä viranomaistyönä. (Liukko 2009, 99, 126 – 127.) Myös Vainisen (2011, 162) mukaan 2000-luvun alussa näyttäytyy painotus yhteyksiin ja verkostoihin, kuntien sosiaalitoimiston sosiaalityön ammatillisia toimintarooleja ja yhteistyösuhteita tarkasteltaessa. Erilaisista toimintarooleista elämäntilanteen kartoittajan, sosiaalisen vuorovaikutuksen mobilisoijan, ”asianajajan” sekä koordinaattorin toimintaroolit näyttävät vahvistuvan. Kaikkiaan Vaininen (2011, 113 – 119) nimeää toimintaroolien

pääkategorioiksi asiakastyöhön ja kehittämiseen kytkeytyviä toimintarooleja. Kussakin toimintaympäristössä rooleille on edelleen rakentunut omat yhteistyösuhteensa eli käytäntömallinsa. Käytäntösuhteet voivat olla joko komplementaarisia (toisiaan täydentäviä) tai kilpailevia ja ne toteutuvat eri tavoin eri toimintaympäristöissä ja käytäntömalleissa. Käytäntömallit ovat puolestaan vakiintuneita ja niiden avulla sosiaalityöntekijät orientoituvat. Käytäntömallit voidaan jakaa neljään kategoriaan: erillinen yhteiselo kilpailevana suhteena, erillinen yhteiselo komplementaarisena suhteena, rinnakkainen yhteiselo kilpailevana suhteena ja rinnakkainen yhteiselo komplementaarisena suhteena. (emt, 113 – 119, 265.) Kuntien sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden toimintaympäristöt ja paikat sekä niihin liittyvä ammatillinen toiminta ja toimintaroolit ovat siis moninaistuneet 2000-luvun alussa. Toimintarooleista uusina rooleina näyttäytyy koordinaattorin ja sosiaalisen näkökulman esiintuon ja kehittäjäsosiaalityöntekijän rooli. (emt, 261.) Kun taas toimeentulotuesta huolehtijan ja siihen sisältyvän toimeentulotukipäätöksestä tekijän rooli, on ainoana selkeimmin heikkenemässä. (emt, 252.)

Nostan vielä esille Vainisen (2011) tutkimustuloksista kuntoutumisen edistämiseen suuntautuneissa moniammatillisissa toimintaympäristöissä ilmenneitä käytäntömalleja ja yhteistyösuhteita. Sosiaalityöntekijän yhteistyösuhteet perinteisessä tehtäväkeskeisessä käytäntömallissa ovat erillisiä, jäsentymättömiä, tilannekohtaisia ja suunnittelematonta. Lähinnä yhteistyö määrittyy yhteistyötahojen tai asiakkaiden tarpeista kytkeytyen lainsäädäntöön tai hallinnollisiin ohjeisiin. Tehtäväkeskeisessä mallissa toimijat eivät ole selvillä toistensa työstä ja osaamisesta. Yhteistyöntekijämallissa sosiaalityöntekijöiden suhteet muihin toimijoihin ovat selvästi toisenlaiset ja lähtevät sosiaalityöntekijöiden tarpeista käsin. Tällöin sosiaalityöntekijät toimivat lähtökohtaisesti yhteistyön käynnistäjinä, ohjaajina sekä johtajina. Tiiviissä parityömallissa, joka toteutuu esimerkiksi sosiaalityöntekijän ja työvoimaohjaajan parityönä, yhteistyö tapahtuu rinnakkain toisiaan täydentävinä suhteina. Tässä sosiaalityöntekijä on vahvasti mukana lähtökohtien ja tavoitteiden määrittäjänä. (emt., 120 – 172.) Työhallinnon työntekijöiden ja aikuissosiaalityön parityössä, asiakkaan tilanteen arvioinnissa ja aktivointisuunnitelmien yhteydessä, parityön haasteeksi ovat osoittautuneet eri toimintakulttuurit, ammattikäytännöt ja arvomaailmat (Tuusa 2005, 60). Neljäntenä sosiaalityöntekijä toimii erityisosaamisensa kautta yhteydessä toisiin, tuomalla oman erityisen asiantuntijatiedon verkoston käytettäväksi. Konsulttimalli toteutuu vahvimmin sosiaalitoimistossa. Yhteistyötahot konsultoivat sosiaalityöntekijää ja sosiaalityöntekijä voi toimia yhteistyötahojen toiminnan tai sosiaalisen vuorovaikutuksen ohjaajana tai sovittelijana. Yhteistyö määrittyy samalla toisten pyyntöjen myötä ja tarpeet valmiiksi määriteltynä. (Vaininen 2011, 120 – 172.)

Varsinaisia yhteistyöhön keskittyviä tutkimuksista edustaa Heikki Kaitalon & Georg Wallsin (1980) tutkimusraportti, joka on ensimmäisiä Suomessa tehtyjä sosiaali- ja terveydenhuollon kuntatason yhteistoimintaa koskevia tutkimuksia. Jo tuolloin he totesivat, että yhteistoimintaan velvoittaa lainsäädännön useat kohdat, mutta käytännön toimissa niissä kuitenkin ei ole onnistuttu. Yhteistoimintaa koskevassa tutkimuksessa tehtiin perusteellisen kartoitus sen hetkisen määrän, tarpeen ja edellytystekijöiden osalta. Aineisto hankittiin kyselyn avulla ja vastaajina oli lopulta yhteensä 562 työntekijä ja luottamushenkilöä sekä sosiaali- että terveyssektorilta. Tutkimuksen mukaan yhteistoiminnan määrä oli varsin vähäistä. Sosiaalihuolto teki enemmän yhteistyötä terveydenhuollon kanssa, samoin oli yhteistoiminnan tarpeen osalta. Lisäksi mm. hallinnon tason yhteistoiminnolla oli yhteistoiminnan tarvetta vähentävä merkitys. (Kaitalo & Walls 1980, 50 – 52.)

Riitta Vornasen (1995) teoreettinen tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöstä käsittelee eri teorioita ja lähestymistapojen soveltuvuutta organisaatioiden välisten suhteiden tutkimiseen. Yksi haaste organisaatioiden välisessä yhteistyön tutkimisessa on ”suhteuttaa se vallitseviin yhteiskunnallisiin oloihin. Tämä liittyy käsityksiin organisaatiosta, millainen on organisaatioiden asema yhteiskunnassa ja kuinka stabiilina organisaatio nähdään (emt., 198).” Kuitenkaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tutkia. Tutkittava ilmiö määrittää mikä on tutkimuksen kannalta paras lähestymistapa tai tapojen yhdistelmä. Ensimmäiseksi tulisi valita relevantteimmat tutkittavat organisaatiot. Perusteena ovat esimerkiksi alue tai asia, jolloin edetään yhteinen toiminta tai asiakasryhmä. Toisaalta myös erikseen nimetyt organisaatiot ja niiden välinen yhteistyö ja sen sujuvuus voi olla peruste. Myös vastaajien valinta tulee esille, mitä määrittää tutkimuksen tarkoitus ja tutkittava ilmiö. (emt., 199 – 200.) Organisaatioiden yhteistyön tutkimisesta nousee myös esille käytännön ja tutkimuksen vuorovaikutuksen merkitys. Hän kysyykin, että mikä on tutkimuksen anti organisaatiossa toimiville ihmisille. Se millaisia tutkimustuloksia saadaan ja mikä on tutkimustapa, lähtee liikkeelle organisaatiokäsityksestä. Jo tuolloin Vornanen nosti esille, että tutkimusta tulisi tehdä enemmän dynaamiseen suuntaan. Yhteistyö näyttäytyy tällöin dynaamisena ja kehittyvänä. Tähän hän liittää yhteistyön edistävät ja estävät tekijät, mitkä ovat tilannesidonnaisia. (emt., 200 – 201.)

Henkilöstön kokemuksia yhteistyöstä ja asiantuntemuksen jakautumista alueellisessa ja väestövästuousessa työssä ovat tutkineet Kalliomäki-Levanto, Elovainio ja Kivimäki (1997). Tutkimuksessa tehdään yleiskuvaus yhteistyön määrästä, yhteistyöhön osallistumisesta, asiantuntemuksen jakautumisesta ja yhteistyön sisällöstä. Ko. asioiden toteutumista verrataan alueellisesti tai väestövästuousesti toimivien ja perinteisesti toimivien yksiköiden välillä. (emt., 47 – 49.) Sosiaalityössä tapahtuvaa yhteistyötä on tutkittu myös väestövästuousen perusterveydenhuollon kanssa toteutuvana moniammatillisena yhteistyönä. Yhteistyö näyttäytyy tässä prosessina ja eri vaiheet voi kuvata viisi vaiheisena ’elämänkaarena’. Kehityskulkua alkaa alkuhämmennyksestä eli näinkö tuntematonta on työni. Seuraavaksi tulee tunnistamaton ja tunnistettu etäisyys, kilpailu määrittämisen oikeudesta, käsityserot selkiytyvät eli toiseuden oivaltaminen, ja lopuksi identiteettien selkiyttämisen tarve. (Pellinen 1995; 1996.) Tutkimuksessa käy ilmi, että yhteistyössä terveydenhuollon kanssa, myös sosiaalityön ammatin näkökulma, tulee tuoda esille perustellen ja puhuen. Sosiaalityön on itse nostettava esille erityisyytensä, jotta emme jää näkymättömiksi ja samalla edesautta oman työn ytimen ja olemuksen katoamista. (Pellinen 1996.) Oman ammatillisen erityisyyden ja erilaisuuden merkityksestä ja tiedostamisesta puhuu myös Vaininen (2011, 81). Varhaisemmassa tutkimuksessa puolestaan esitetään, kuinka sosiaalitoimiston omat perustehtävämäärittelyt ovat olleet yleisellä tasolla. Tämä osoittautui myös yhteistyölle haasteena. Erityistoimipisteillä perustehtävät ovat tarkempirajaisia, jolloin työn kuvaus kirjallisesti oli mahdollista. Tuki ja kontrolli toimivat kuitenkin rajana, joka määrittää oleellisesti yhteistyötä. Kontrollitoimet näyttäytyivätkin tuolloin toisten mukaan sosiaalitoimen perustehtävänä. Kontrolli liittyy vanhemmuuteen ja toimeentulotukeen kytkeytyneenä. Sen sijaan sosiaalitoimiston työntekijät haluaisivat jakaa tätä tehtävää muiden kanssa. (Peltonen 1995, 261.) Vainisen (2011, 252) kuvaama muutos toimeentulotuesta huolehtijan ja siihen sisältyvän toimeentulotukipäätöksestä tekijän rooli heikkenemisestä muokannee tulevaisuudessa ohessa olevaa lähtötilannetta.

Moniammatillista yhteistyötä tiimityönä sosiaali- ja terveydenhuollossa, sairaalaympäristössä, on tarkasteltu moniammatillisen yhteistyön käytännön soveltamisen ja sen haasteiden kautta. Tutkimuksessa informanteista sosiaalityöntekijät olivat yksi ammattiryhmä muiden 81 haastatellun asiantuntijan joukossa. Lisäksi johdon osalta fokusryhmähaastattelu toteutettiin ylihoitajien ja ylilääkäreiden ryhmälle. Tutkimuksen analyysin tulosten pohjalta on kehittynyt

teoreettisen malli, joka kuvaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisen haasteita ja edellytyksiä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus sijoittuu edelleen tarkemmin sosiaalipsykologiselle kentälle ja täten moniammatillisen yhteistyön lähestymistapana ovat vuorovaikutussuhteet. (Isoherranen 2012.) Kaikkiaan moniammatillista työtä terveydenhuollon ympäristössä kuten terveydenhuollon sosiaalityötä on tutkittu runsaasti (esimerkiksi Kinni 2014).

Viranomaisyhteistyöksi nimettyä tutkimusta löytyy esimerkiksi kehitysvammaneurolatoiminnasta. Eri toimijoiden yhteistyötä on tutkittu Varsinais-Suomessa erityishuoltopiirin kehitysvammahuollossa. Tutkimuksen näkökulmana on organisaatiokulttuuri ja sitä ilmaisevien perusoletusten merkitys eri työntekijäryhmien väliselle yhteistyölle asiantuntijaorganisaatiossa eli kehitysvammahuollossa. Tutkimuksessa korostetaan, että työyhteisön kulttuurin ja toimijoiden osaamisen yhteisvaikutuksella saadaan toimivaa yhteistyötä. Organisaatiokulttuuri tulisi ylipäänsä tiedostaa ja siihen tulisi perehtyä, jotta yhteistyön kehittäminen on mahdollista. Kaikkiaan yhteistyötä tekevillä eri ammattiryhmien edustajilla tulisi olla jonkinlainen yhteisymmärrys tai sopimus kulttuurisista arvoista ja perusoletuksista. Myöskään itse organisaation yhteistyörakenteet eivät saisi tulla itsetarkoitukseksi. Sen sijaan rakenteiden muokkautuvuus tarpeiden ja tilanteiden myötä on olennainen edellytys kehittämiselle, esimerkiksi yhteistyökäytäntöjä ja -ympäristöjä tulisi voida tarpeen mukaan pienentää tai laajentaa. (Ojuri 1995; Ojuri 1996, 118; 126.)

Laajemmin eri sektoreiden välistä yhteistyötä koskevassa tutkimuksessa korostuu toimintaympäristö, ja kuinka laajasti ymmärrettyä hyvinvointipalvelut ovat kehittämistarpeessa. Nykyinen sektorijakoinen, rationalisoitu, ongelma- ja asiantuntijakeskeinen järjestelmä on toiminut hyvinvoinnin tuottajana hyvin, selviytynyt jopa lamasta järjestelmän korjailujen ansiosta. Nyt korjailu ei enää heidän mukaansa yksistään riitä. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2000, 29). Palvelujärjestelmien rakentaminen toisista erillään, ongelman ratkaiseminen kerrallaan, on osaltaan mahdollistanut siiloutumisen. Tästä johtuen sosiaalihuollon tulevaisuus näyttäytyy kamppailuna 'pirullisten' ongelmien kanssa. Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan monitahoisia ongelmia, jotka kukin taho määrittää omalla tavallaan. Ongelmat eivät ole siis yksiselitteisiä ja ratkaisutkaan eivät täten ole nippu ratkaisuja. (Arnkil & Heino 2014, 283, 285.)

Sektoroitunut ja toimipistekohtainen asiakastyö näyttääkin vastaavan epäselviin asiakastilanteisiin sektoroituneella asiakastyöllä. Epäselvät ja hankalat asiakastilanteet näyttäytyvät täten niin sanottuina häiriöinä toimipisteiden perusasiakastyössä. Sekä työvoimatoimistolle, terveyskeskukselle että sosiaalitoimistolle yhteisasiakkaiden tilanteet näyttäytyvät vaikeina. Kaikkiaan ristiriitaisessa tilanteessa esiintyy samanaikaisesti sekä moninainen kokonaisuus että oman tehtävän rajaaminen varsin kapeaksi. Ratkaisuna esimerkiksi sosiaalitoimisto pitäytyy taloudellisissa kysymyksissä. Kuitenkin kukin odottaa toisten tulevan vastaan, toimivan laaja-alaisemmin ja ilmoittaen, että ei tule toimeen omin voimin. Rajanmääritykset nousevat vahvasti esille yhteisasiakastilanteissa ja toimivimmat rajat neuvotellaan. Epäselvät rajat taas linkittyvät työnjaon pulmien sijaan toisten toimintojen tuntemiseen. Asiakaslähtöinen, joustava viranomaisyhteistyö näyttäytyy palvelujärjestelmän kokonaisuudessa kapeana reuna-alueena. Tästäkin huolimatta valtaosassa alastilanteita sektoroitunut työ on myös toimivaa ja riittävää. Tällöin on kyse niin sanotuista keskimääräisistä ongelmista. (Karjalainen 1996, 3, 74, 121 – 122, 214.) Näyttäytyy siis, että edessä on palveluissa ongelmakeskeisyydestä voimavarakeskeisyyteen siirtyminen. Samoin suunta on sektorikeskeisyydestä verkostomaiseen organisoimiseen suuntaan, tarkoittaen joustavuutta yhteistoiminnassa, sekä suuntana on asiantuntijakeskeisyydestä dialogiseen suuntaan. Eikä tämäkään muutos vielä riitä vaan edellä mainitun kaltainen palvelujärjestelmä tulisi vielä kytkeä kunta- ja kaupunkipolitiikkaan osaksi sosiaalista ulottuvuutta. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2002, 29; ks. myös Isoherranen 2012.)

Kaiken kaikkiaan Arnkil, Eriksson ja Arnkil katsovat, että dialogisuuden vaatimus sosiaali- ja terveydenhuollossa on haaste, joka koskee kaikkia tasoja. Lisäksi se koskee ”johdon ja alaisten, palveluiden tuottajien ja niiden käyttäjien, ammattilaisten ja kansalaisten, julkisen vallan ja yksityisten tuottajien suhteita.” Rajojen ylittäminen tulisi tapahtua sekä vertikaalisesti (ylhäältä alas ja alhaalta ylös) kuin horisontaalisestikin (vertaissuhteissa) (2000, 30). Raja-aitojen ylittämisestä ei puhuta yksistään sosiaali- ja terveydenhuollossa vaan myös muilla aloilla tämä nähdään tärkeänä ja uuden oppimisen paikkana (Toiviainen & Hänninen 2006). Verkostomainen yhteistyö ja ”siilomaiset” rakenteet eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vastakohtia. Kaikkiaan organisaatioiden kehittämisessä verkostotyö ei voi olla ainoana ratkaisuna. Verkostomaista työtettä kuitenkin tarvitaan muun muassa silloin kun asiat eivät lokeroidu ammatillisiin kategorioihin ja vastuualueisiin. Asiantuntemuksen yhdistäminen on välttämätöntä. Voimat tulisi siis yhdistää sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2000, 212, 221 – 222.) Tom Erik Arnkil on tutkinut verkostotyötä erityisesti 1980-luvun lopulta aina 1990-luvun puoliväliin useamman teoksen ja artikkelin tuotoksen verran. Samalla hän on kehittänyt yhteistyöhön perustuvaa verkostomaista työtapaa. (Arnkil 1991a; Arnkil 1991b; Arnkil 1992; Eriksson & Arnkil 1995.)

Päihde- ja mielenterveyskuntoutuksessa yhteistyön edellytyksiä on tutkittu tarkastelemalla ruohonjuuritason työntekijöiden neuvotteluita professionaalisesta yhteisöllisyydestä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia asiantuntijoiden vuorovaikutuksen ja yhteistyön rakentamiseen. Samanaikaisesti kun palveluiden integrointia ympäröivät poliittiset keskustelut, poliittis-hallinnolliset toimenpideohjelmat ja strategiat. (Väyrynen & Lindh & Romakkaniemi 2015, 108.) Tutkijat puhuvat professionaalisesta yhteisöllisyydestä, millä he artikkelissaan tarkoittavat ”organisaatiotason yhteiseen ja jaettuun toimijuuteen perustuvaa moniammatillista yhteistyötä, jossa pyritään saavuttamaan yhteisesti määriteltäviä tavoitteita ja päämääriä (emt, 111).” Tutkimustuloksista voi todeta, että tutkimuksessa toimijoiden väliltä löytyi useita vakiintuneita yhteistyömuotoja, kuten asiakastapauksiin liittyvä tiedonvaihto, yhteiset kokoukset ja työparityöskentely sekä yhteispäivystys. Tästäkin huolimatta tutkijat löysivät toimijoiden välisessä yhteistyöstä raja-aitoja ja esteitä, jotka hidastavat päihde- ja mielenterveyshuollon yhteistä toimijuutta. (emt, 124.)

Edelleen yllättäen vähän on tutkittua laajemmat professionarajat ylittäviä palveluja ja useampien palvelusektorin toimijoiden vaikutuksia toisiinsa sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta. Moniammatillisuutta ja yhteistyötä tutkittaessa mielenterveyshuollossa, missä yhteistyötahot tulevat eri organisaatioista ja eri hallintojen aloilta sekä eri lainsäädännön taustoilta, on kuvattu ruotsalaisessa kunnassa psykiatrian ja sosiaalipalveluiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan mielenterveys yhteistyökenttänä näyttäytyy kompleksisena. Jo pelkään ammattien, professioiden ja ohjelmien määrät ovat isoja. Lisäksi asiakkaiden ja potilaiden tarpeet edellyttävät eri tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Tällöin kattava strategia pohjautuen holistiseen asiakaskäsitykseen on keskeisin edellytys onnistuneelle yhteistyölle. (Matscheck & Axelsson 2013.) Tutkimusmenetelmää Vignettiä eli kriittisissä tapauksissa hyödyntäen on tutkittu palvelujärjestelmän eri toimijoiden (sosiaali-, terveys-, työvoima-, nuoriso- ja Kelan palvelut) tapaa toimia eri tilanteissa. Tutkimuksessa keskitytään yksilön sijaan tekijöihin ja prosesseihin, mitkä määrittävät palvelujärjestelmän toimijoiden keinoja tukea kumuloituneista ongelmista kärsiviä nuoria aikuisia (alle 30-vuotiaita). Tässäkin yhteistyö ylipäänsä professioiden ja sektoreiden välillä todetaan tärkeäksi. Kuitenkin tutkimuksen tuloksissa on todennettavissa, että yksittäisten työntekijöiden auttamisen mahdollisuudet kaventuvat työntekijä-, sektori- ja palvelujärjestelmätason esteiden seurauksena. (Määttä & Keskitalo 2014, 197.) Myös Karjalainen (1996, 176) puhuu ”etulinjan” asiakasprosessin linjauksista, jolloin määritetty pääseekö asiakas erityispalveluihin vai ei.

Kaikkiaan moniammatillinen yhteistyö on näyttäytynyt tärkeänä hyvinvointipalveluiden kehittämisen suunnista. Ensinnäkin asiantuntijoita tarvitaan ihmisten monimutkaisten ongelmien ratkomiseen. Toiseksi monet asiantuntijat ovat erikoituneet kapeisiin ihmiselämän kysymyksiin. Yksittäinen asiantuntijuus ja erikoistuminen edellyttävät moniammatillista työtä. (Paavilainen & Pösö 2003, 45.) Katsauksen pohjalta on piirtynyt kuva moniulotteisesta yhteistyötutkimuksesta. Palaan osaan käsittelemistäni tutkimuksista edistävien ja estävien yhteistyötekijöiden tarkastelussa ja edelleen myös tutkimustulosten yhteydessä.

2.3 YHTEISTYÖTÄ EDISTÄVIÄ JA ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ AIEMPIEN TUTKIMUSTEN VALOSSA

Aikaisempien tutkimusten valossa on tarkennettavissa sosiaalityön kentälläkin yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä eli estäviä ja edistäviä tekijöitä. Usein samalle termille löytyy nämä molemmat puolet. Kuntoutuksen osalta edistäviksi ja estäviksi tekijöiksi on esitetty kommunikaatiota, luottamusta, alueellisuuden vartiointia (reviirijattelu) ja yhteistä maaperää, sitoutuneisuutta, sääntöjä ja ohjeita, sekä johtaminen. Kommunikoinnin vajavaisuuden tai puutteen nähdään hidastavan yhteistyötä. Kommunikoinnin lisäämisellä voidaan puolestaan lisätä tietoisuutta kunkin yhteistyön tavoitteista ja yhteistä ymmärrystä sekä ylipäänsä tietoa toisista. Luottamus on puolestaan tärkeä perusta yhteistyölle, toisaalta se voi näyttäytyä kommunikaation tuloksena ja pitkäaikaisena sitoutuneisuutena. Luottamuksen rakentaminen ei ole hetken teko vaan se vie aikaa, johon tulisi panostaa. (Andersson ym. 2011 4 – 5.) Leino (1995, 67, 69) nostaa esille ”tulkintahäiriöt”, mitä esiintyivät asiantuntijoiden tulkitsemina ”kognitiivisten karttojen” kautta ja mitkä ohjaavat toimintaa. Tässä tiedon lisäämisellä olisi tilaus. Työntekijöiden kokemusten myötä tiedon lisääminen edistääkin yhteistyötä. Samalla on noussut toiveiksi esimerkiksi yhteisiä palavereita missä keskustellaan työtehtävistä. Tiedon lisääminen ei yksistään paranna yhteistyötä, lisäksi tarvitaan uskallusta ja uteliaisuutta kokeilla. Tiedon lisääminen toisten tulkinnoista ja tehtävistä, madaltaa kuitenkin kynnystä konfliktien muodostumiseksi.

Luottamuksen puute voidaan liittää vahvasti reviirijatteluun. Reviirijattelun nähdään vain vahvistuvan, jos yhteistyötä haetaan pelkästään omien intressien pohjalta. Tähän liittyy läheisesti taas valta ja resurssikysymykset. Luottamuksen puute voi pahimmillaan tyrehtyttää tai estää yhteistyön toteutumisen. (Andersson ym. 2011, 4 – 5.) Reviirijattelu nousee myös rajojen vetämisenä, minä-muut asetelmana. Käytännössä tämä tarkoittaa perustehtävän rajoja suhteessa toisiin toimijoihin. (Leino 1995, 74, 75, 77.)

Raja-aitoja ja ammattilaisten välisestä kamppailusta puhuvat myös Sanna Väyrynen & Jari Lindh & Marjo Romakkaniemi (2015). Varsinaiset raja-aidat ja kamppailut, mitä heidän aineistosta löytyi, kytkeytyivät toisiinsa. Ensinnäkin löytyi organisaatioiden omaan ja toisen asiantuntijuuteen liittyvät tulkinnat ja kamppailut, ja toiseksi toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen liittyvät tulkinnat. Kolmantena vaikeisiin ja haastaviin asiakkaisiin liittyvät toimintakäytännöt ja tulkinnat. Tutkimuksessa toimijoiden yhteinen professionaalinen yhteisöllisyys hakikin vielä muotoaan. Toimivan yhteistyön onnistumisen edellytyksenä näyttäytyy yhteinen kieli ja toimintakulttuuri sekä ammattilaisten erityisosaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Tutkijat myös pitävät itsestään selvänä, että mikäli rajoissa on epäselvyyksiä, myös yhteistyössä ja työnjaossa on ongelmia. Epämääräiset rajat ohjaavat työntekijän osallistumaan kaikkiin yhteistyöpyyntöihin. Toisaalta joustamattomat rajat, eivät tue yhteistyön toteutumista sekään. Rajakysymykset ovat myös sidoksissa vastuukysymyksiin. Kunkin on hyvä tietää mistä ottaa vastuun kun ottaa vastuuta asiakkaan

asioista. Toimivan yhteistyön lähtökohtana tulisikin nähdä yhteinen kieli ja toimintakulttuuri. Tämän lisäksi myös jokaisen asiantuntijan (erityis)osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen edistävät yhteistyötä ja raja-aitojen ylittämistä. (emt, 124 – 125.) Myös Crawford (2012, 95 – 97, 105) nostaa esille asiantuntijoiden osaamiset ja asiantuntijoiden keskinäinen arvostuksen toisten osaamisesta, tehokkaan yhteistyön edellytyksiksi. Kehittämällä sosiaalityössä tarvittavia taitoja, samalla kehittyvät yhteistyössä vaadittavat taidot. Ammatillinen tietopohja on yksi näistä taidoista. Samaan tulokseen päätyi myös Leino (1995, 101) todeten, että samalla kun sosiaalityön ammattitaidot kehittyvät, kehittyvät myös moniammatilliset yhteistyötaidot. Ammattitaito ja asiantuntemus sekä näiden arvostus tukee myös yhteistyötä.

Vastakohtana reviirin puolustamiselle näyttäytyy yhteinen maaperä tyyppinen ajattelu. Tässä näyttäytyy yhteiset asiakkaat, yhteiset tavoitteet, yhteinen kieli ja yhteinen kulttuuri. Toimijoiden sitoutuneisuus näyttäytyy puolestaan sekä esteenä että edistävänä tekijänä. Selkeästi määritelty tavoite tukee sitoutuneisuutta ja yhteistyötä. Samoin sitoutuneisuutta osoittaa oikeiden henkilöiden mukana olo. Säännöt ja lainsäädäntö näyttäytyvät pääosin estävinä tekijöinä ammatillisessa kuntoutuksessa. Toisaalta taas säännöillä voidaan saada aikaan systemaattista suunnittelua sekä muodollisia ratkaisuja, mitkä tukevat yhteistyötä. (Andersson ym. 2011 4 – 5.) Monitieteinen tiimi on yksi käytetty keino sektoreiden välisessä yhteistyössä, horisontaalisessa yhteistyössä, mutta se on varsin haavoittuva organisaation muoto ja vaatii jatkuvaa huolehtimista. Organisaatioiden välinen yhteistyö edellyttääkin paljon johtamiselta. (Axelsson & Axelsson 2006, 75 – 76, 86.)

Isoherrasen (2012, 100, 154) tutkimustulokset asiantuntijoiden kokemina haasteina ja ilmiöitä antaa samansuuntaisia tuloksia rajojen ylittämisestä. Isoherrasen tutkimuksesta nousee viisi päähaastetta, missä tarvitaan hänen mukaansa uutta merkitysten luontia, ja lisäksi yhteisesti sopimista ja sitoutumista. Kehittämisen kohteina ovat kontekstisidonnaisesti sovitut, joustavat roolit ja vastuuajattelun kehittyminen. Lisäksi potilaskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon kokoamiseen tulisi luoda käytäntöjä. Myös organisaation rakenteeseen ja rajoihin liittyy kehitettävää, kuin myös moniammatillisen yhteistyön oppimiseen ja koulutukseenkin.

Moniammatillisessa yhteistyössä mielenterveystyössä, missä yhteistyötahot tulevat eri organisaatioista ja eri hallintojen aloilta sekä eri lainsäädännön taustoilta, kattava strategia pohjautuen holistiseen asiakaskäsitykseen näyttäytyy niin ikään keskeisenä edellytyksenä onnistuneelle yhteistyölle. Strategian katsotaan vaativan kirjallisten sopimusten lisäksi kaikkia henkilöstön tasoja koskevia kohtaamisten paikkoja. Johtamisen merkitystä yhteistyössä onnistumiselle myös korostetaan. Johtajan tulee vahvistaa rakenteita ja tukea yksilöitä yhteistyön toteuttamiseen, jotta asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut. (Matscheck & Axelsson 2013.) Aina palveluita ei saa, mihin voi vaikuttaa yhteistyön puute. Käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta kuntoutujien kokemina tehdyssä tutkimuksessa nousee hyvin esille yhteistyön tarve ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yhteistyössä eritoten koordinaation ja ohjauksen keskeisyys näyttäytyi edellytyksenä kuntoutumisen onnistumiselle. Yhteyshenkilöiden puuttuminen oli aiheuttanut jopa tilanteita, joissa kuntoutus oli puuttunut kokonaan ja kukaan ei ollut kantanut vastuuta sen järjestämiseksi. (Koukkari 2010, 202.)

Sektoritason esteinä yhteistyölle näyttäytyy salassapitovelvoitteet sekä toisistaan poikkeavat toimintakulttuurit. Kuitenkin yksittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus ylittää näitä rakenteellisia esteitä. Tätä edellyttää vahva asiantuntijuus, jolloin voidaan toimia tarvittaessa asiakkaiden asianajajina. Kapea ammatillinen ote puolestaan johtaa asiakkaiden siirtämiseen, ja pahimmillaan torjuntaan sekä poiskäännyttämiseen. (Määttä & Keskitalo 2014, 203 – 204, 207.) Voimavaroina yhteistyölle ovatkin realistinen kuva toisen toiminnasta ja pyrkimys ongelmien ilmetessä selvittää asiat. Siis keskustelut ja sopimukset, tutustuminen ja tiedotus, kaikki nämä

lisäävät tuntemusta toisen työstä. Yhteistyökumppaneiden tuntemus positiostaan ja työnkuvistaan, eli työnjakokysymykset näyttäytyivät selkeinä voimavaroina. Keskusteleminen perustehtävästä näyttäytyi tärkeänä. Lisäksi moniongelmaisten kohdalla rajojen merkitys korostuu. Liian tiukat tai joustavat eivät tue yhteistyön toteutumista. (Leino 1995, 101, 104 – 105, 143.)

Raportissa sosiaalitoimisto yhteistyösuhteissaan perheneuvolaan, A-klinikkaan, mielenterveystoimistoon ja terveystieteiden keskukseseen, pulmallisimpana yhteistyö näyttäytyy terveystieteiden keskuksen kanssa ja toimivampana perheneuvolaan. Terveystieteiden keskuksen kanssa tehtävän yhteistyön haasteina tulevat esille työntekijöiden saavutettavuus ja odotusten epämääräisyys myös vaihteluvallisuus ja erilaiset suhteet. Lisäksi sosiaalitoimiston työntekijöille rakenteelliset ongelmat, muutettaessa saman katon alle aiheutti huolta johtamisesta ja työskentelyn osalta. Ratkaisuksi tähän on esitetty asioiden tarkentamista, keskustelun lisäämistä ja jokaisen aseman tarkentamista. (Peltonen 1995, 256 – 257, 260.) Viranomaisyhteistyön estäviksi tekijöiksi löytyy myös palautteen saamisen vähyys, oman toiminnan näyttäytyminen toisen tahon silmissä toiminnasta epärealistiselta, tiedonkulku, toimipisteiden erilaiset tavoitteet ja työtoteutukset. Lisäksi liian vähäinen yhteistyö, jolloin yhteistyö ei saa mahdollisuutta kehittyä. Myös hallinnolliset uudistukset ja aluevastuu, kuin myös fyysinen etäisyys ja liian vähän yhteisiä palaveria sekä vähäinen tieto toisten palveluista näyttäytyvät yhteistyölle estävinä tekijöinä. (Leino 1995, 99 – 101, 102 – 104.)

Hieman yllättäen huomattavasta yhteistyön toteuttamisesta huolimatta, näyttö siitä, että yhteistyö johtaa parempaan asiakaspalveluun tai vähentää eriarvoisuutta, ei juurikaan löydy. Toisin sanoen yhteistyön toteuttaminen ei ole automaattisesti vaikuttavaa. On esitettykin kysymyksiä, että miksi siltikin yhteistyön toteuttamiseen yksilö- ja organisaatiotasolla panostetaan, ja miksi ihmiset jatkavat sinnikkäästi, vaikka näyttö on epävarmalla pohjalla. Kaiken lisäksi yhteistyökokemukset eivät ole aina positiivisia. Vastauksena on esitetty, että yhteistyö näyttäytyy symbolisesti tärkeänä. Samalla yhteistyö antaa kuitenkin jotain yksilöille ja organisaatioille, esimerkiksi resursseja sen hetkiseen työhön ja työhön haasteisiin. (Dickinsonin & Sullivanin 2014 161, 172 – 173.) Nämä voi samalla lukea yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi.

Kommunikoinnin ja yhteistyön vähäisyydestä voi myös seurata peruuttamattoman ikäviä asioita. Vaikka on ilmennyt useita eri kontakteja eri palveluihin, niin siltikin lapsi on voinut kuollut pahoinpitelyn seurauksena. Tässä yhteydessä kommunikaation ja yhteistyön lisäämisellä ja parantamisella on esitetty olevan merkitystä, jotta vastaavia tapauksia ei pääsisi enää tapahtumaan. Tietoa tulisi siis kerätä ja jakaa, mitkä ovat välttämättömiä tekijöitä yhteistyön toteutumiselle. (Dickinson & Sullivan 2014, 167, 172.) Samoja perusteita on käytetty moniammatillisen yhteistyön tärkeyttä perustellessa aiemminkin. Samalla vahvistetaan kuinka eri lastensuojelun tutkimukset vahvistavat, että koordinoiminen ja yhteistyön puute eri toimijoiden kesken on jopa vahingoittanut peruuttamattomasti lapsia. (Baldwin & Walker 2005, 44.) Moniammatillisen yhteistyön toteutumisessa sairaalatyössä nousee myös esille kuinka nykytekniikan tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta organisaatio voi osoittautua vaikeasti ylitettäväksi rajaksi pyrittäessä potilaslähtöiseen työskentelyyn. (Isoherranen 2012, 100, 154.) Edelleen vaikkakin tietoteknisiä ratkaisuja on lisätty, myös kustannukset nousevat, mutta vastaavasti hyöty ei nouse samassa suhteessa. Interventiot ovat siis kalliita suhteessa muihin interventioihin. Organisaation hyötysuhteen (organizational efficiency) ja teknisen vaikuttavuuden (technological effectiveness) rinnalle, yhteistyötä kokonaisena kuvana tarkasteltaessa, tulisi nostaa sosiaalinen tehokkuus (social efficacy). Tämä ei ole vallalla oleva yhteistyön tutkimussuuntaus, kuitenkin yhteistyön tutkimisessa huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää muuhunkin kuin lopputuotokseen. Kulttuurisia ulottuvuuksia kieli, symboliikka ja objektit, tunteet, käytäntösuhteet (käytännöt) ja identiteetti yhdistää mikrotason tärkeyden

huomioiminen. Tulisi siis kiinnittää huomiota niihin, jotka yhteistyötä tekevät ja toteuttavat arjessa. Keskittymällä vain hyötysuhteeseen ja vaikuttavuuteen, kokonaiskuvaa yhteistyöstä ei saavuteta. (Dickinson & Sullivan 2014, 161, 172 – 173.)

Yhteistyön tutkiminen kulttuurisen esityksen näkökulmasta lisäisi mahdollisuutta ymmärtää, kuinka yhteistyö ottaa paikkansa ja miksi toimijat ovat edelleen motivoituneet sitovaan yhteistyöhön. Tällöin päästään kysymyksiin, mitä yhteistyö merkitsee ja miten se toimii. Samalla tutkija saa mahdollisuuden ymmärtää yhteistyöhön osallistuvien sitoutumista lopputuotoksen parantamiseen. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden tutkia yhteistyötä kontrollin ja vapautumisen instrumenttina, mahdollisuutena ja rajoituksena, sekä luovana ja konfliktina. (Dickinson ja Sullivan 2014, 174.) Organisaatiokulttuurin tärkeys ja siihen perehtyminen sekä tiedostaminen ovat yhteistyön kehittämisen perusasioita. Pelkästään työtä koskeva tieto ja osaaminen eivät riitä. Lisäksi tulee edes jollakin tasolla tuntea organisaatiokulttuuri ja sen perusarvot. (Ojuri 1995, 121.)

Yhteistoiminta lapsiperhepalveluissa päihdehoitoyksiköiden näkökulmasta koskevassa tutkimuksessa puolestaan todettiin yhteistyötä edistävinä tekijöinä, että toimintatavat tulee olla sovittuina ja yhteistoiminnalle tulee olla tukevia rakenteita. Lisäksi palveluista tulee olla laaja-alaisesti tietoisia. Näin ollen yhteistyö on hyvää ja kaikki nämä yhdessä mahdollistavat yhteistoiminnan eri tahojen välillä. (Kanste & Halme & Perälä 2015.) Samoin nousee usean palvelujärjestelmän toimijan (sosiaali-, terveys-, työvoima-, nuoriso- ja Kelan palvelut) yhteistyön edellytyksinä jaetut käytännöt, yhteiset toimintamallit sekä auki kirjoitetut toimintaprosessit. Lisäksi tutut yhteistyökumppanit ja heidän kanssa säännöllinen yhteydenpito ovat toimivan yhteistyön edellytyksiä. (Määttä & Keskitalo 2014, 203 – 204.)

Yhteistyön edellytykset ja ehdot ovat eri aikoina erilaiset (Vornanen 1995, 198). Kaikkiaan tutkimuskirjallisuudesta ja raporteista on löydettävissä laaja joukko yhteistyölle haastavia ja myös edistäviä tekijöitä. Tähän taustakirjallisuuteen pohjautuen olen koonnut ja tiivistänyt oheiseen taulukkoon (Taulukko 1.) yhteistyön edistäviä ja estäviä tekijöitä.

TAULUKKO 1. Yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä tiivistetysti

Edistävät tekijät	Estävät tekijät
➤ keskinäinen luottamus ➤ oman ja toisen työn sisällön tuntemus ➤ selkeät (yhteiset)tavoitteet ➤ jaettu visio ➤ neuvottelukunta: linjauksia yhteistyölle ➤ yhteinen maaperä ➤ strategia, mikä vaatii kirjallisen sopimuksen lisäksi kohtaamisten paikkoja ➤ sitoutuneisuus ➤ kohtaamiset ja kohtaamisen paikkoja kaikilla työnteijätasoilla ➤ tuttuus	➤ kommunikoinnin vähyys ja puutteellisuus ➤ taitojen puute: kommunikointi- ja moniammatillisen tiimityön taitojen puute ➤ asiantuntijoiden valmiudet yhteisölliseen työtapaan ➤ yhteinen kieli puuttuu ➤ erilaiset näkökulmat ja tavat puhua ilmiöistä /ajatusmaailmojen erot ➤ sitoutumattomuus ➤ ei tunnisteta organisaatiokulttuuria ➤ vähäinen yhteistoiminnan määrä tarpeeseen nähden

- yhteistyötä tukevia rakenteita
- yhteistyöfooromit: työn kuvaamiset ja päivittämiset
- säännöllinen yhteydenpito
- yhteinen hallinto
- kommunikointi (taitava keskustelu, dialogi ja reflektiivinen arviointi)
- erilaisuuden hyväksikäyttö/ eri asiantuntijuuksien hyväksyminen
- erityisosaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen
- oppiva organisaatio
- pätevät asiantuntijat
- johtaminen
- säännöt ja lait
- yhteinen kulttuuri ja/tai kulttuurin yhteinen ymmärrys/tiedostaminen
- raja-aitojen ylittäminen
- rohkeutta kokeilla
- sovitut toimintatavat
- auki kirjoitetut toimintaprosessit
- jaetut käytännöt
- toisen yhteistoiminnan tarve vähäisempi kuin toisen yhteistyötahon
- esteitä ja kitkakohtia ei tunnisteta
- ei tunneta yhteistyökumppaneita ja heidän työtä riittävän hyvin, eikä täten osata hakea toisen apua
- valta määrittämisen oikeudesta
- organisaation hierarkkisuus ja siihen liittyvä valta
- perinteinen professioiden tehtäväjako ja toiminnan rakenne organisaatio- ja professiolähtöinen
- linjaorganisaatorakenne ja professiolähtöinen johtamiskulttuuri
- organisaation yhteistyörakenteet itsetarkoitus
- koulutuksen puutteet
- ammattiryhmien erimielisyydet tapaamiskäytännöistä
- tunteet rasitteena yhteistyölle
- työntekijätasolla puutteelliset resurssit ja kiire kapeuttavat henkilökohtaista liikkumavaraa
- sektoritasolla salassapitovelvoitteet sekä toisistaan poikkeavat toimintakulttuurit
- palvelujärjestelmätasolla ulko- ja sisäringeille erottautuvina toimintoina, joiden välisiä sidoksia ei riittävässä määrin tiedosteta
- kukin puhuu omasta reviiristään, reviiriajattelu
- johtaminen
- säännöt ja lait
- fyysinen etäisyys

Listaa edistävistä ja estävistä tekijöistä voisi myös jatkaa, riippuen millaisesta yhteistyöstä ja mistä kontekstista on kyse, kuin myös yhteistyön tasosta ja intensiteetistä. Toisin sanoen yhteistyön määrittämisen pohjalta. Olen kuitenkin ottanut yllä esitettyyn taulukkoon mukaan yleisimpiä esille nousseita tekijöitä. Kaikkiaan luvuissa 2.1., 2.2. ja 2.3. olen lähestynyt kohti tietämystä yhteistyömalleista ja niihin vaikuttavista mekanismeista sekä tekijöistä.

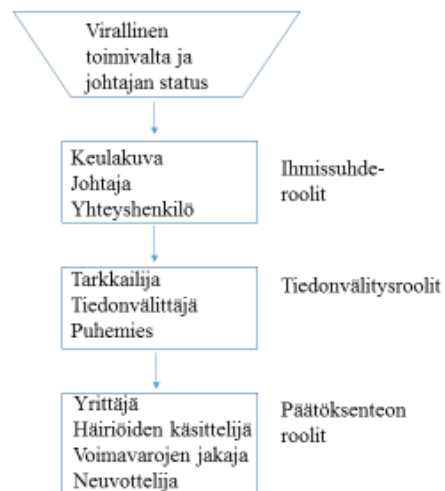
2.4 LÄHIJOHTAMISEN NÄKÖKULMA JOHTAMISEEN

Edellä olen kuvannut aikuissosiaalityön toimintaympäristöä, yhteistyötutkimusta ja yhteistyökäsitteen kompleksisuutta. Lisään tähän yhden komponentin lisää, johtamisen. Keskittymällä yhteistyöhön lähijohdon näkemyksinä, katson tuovani keskusteluun myös lähijohtamisen osallisuuden yhteistyöhön ja samalla uuden lähestymistavan tutkimusaiheeseen. Tutkimuksessani johtaminen ja tarkennettuna lähijohtaminen on mukana nimenomaan näkökulmana yhteistyön toteuttamiseen. Täten tutkimukseni keskiössä ei ole johtaminen ja tämän tutkiminen. Lähestyn lähijohtamista kuvaten aluksi yleisemmin mistä sosiaalihuollon johtamisessa on kyse.

Sosiaalityön johtaminen ei ole yksimielisesti ymmärrettyä tai määriteltyä. Ihmisten johtaminen ja toiminnan tai palvelurakenteiden johtaminen ovat yksi tapa lähestyä johtamista. Tällöin englannin kielessä puhutaan *leadership* ja *management* -johtamisesta. Ihmisten johtaminen ja toiminnan johtaminen voidaan myös nähdä yhtä aikaa läsnä olevina. (Rissanen 2016, 232.) Sosiaalihuollon ja sosiaalipalveluiden johtaminen voidaan myös jakaa neljään eri osa-alueeseen: strateginen-, hallinnollinen-, ammatillisen työn-, ja asiakasprosessien johtamiseen (Sarvimäki 2010). Strateginen johtaminen sisältää johtamisen keskeiset elementit eli mission/toiminta-ajatuksen, vision ja reitit sekä voimavarat tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikkakin ylin johto ja poliittiset päättäjät vastaavat strategioista, tulisi strategioista valmistelemissa keskusteltaessa mukana olla koko henkilöstö. Hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan organisaation operatiivisen toiminnan keskeisimpiä edellytyksiä. Näitä ovat talous- ja henkilöstöhallinto, tietojärjestelmä- ja tietohallinto kysymykset, tilakysymykset ja tukipalvelut. Ammatillisen työn johtamisessa keskeisenä osana on hyvä sosiaalialan ammatillinen osaaminen ja johdettava erityisosaaminen, minkä avulla toteutuvat käytännön toiminnan tulokset. Osaamisen johtaminen nouseekin tässä lähiesimiehen taitovaatimukseksi ja on vahvassa kytköksessä strategiseen johtamiseen. Strategian selkiyttäminen asettaa raamit osaamiselle, kehittämistyölle ja suunnittelulle. Asiakasprosessien johtamisessa taas tavoitellaan yhä parempaa asiakkaiden saaman palvelun vaikuttavuutta. Tässä asiakasprosessi mielletään palvelukokonaisuudeksi ja samalla sosiaalihuollon ydinprosessiksi. Vaikuttavan asiakasprosessin toteutumisessa eri ammattilaisten hyödyntäminen on keskeistä. (Sarvimäki 2010, 336 – 339.) Johtaminen tarkasteltuna eri suuntauksina ei kuitenkaan avaa riittävästi mistä johtamisessa on kyse.

Nostan esille myös yhden teoreettisen johtamisrooleihin kytkeytyvän tavan tarkastella johtajuutta. Henry Mintzberg (1980) on kuvannut jo 1973 teoriassaan johtamista erilaisten läsnä olevien roolien kautta (Kuvio 4.). Todettakoon, että alun perin tässä on ollut kyse ylemmän johdon rooleista. Kuitenkin nämä kymmenen roolia kuvaavat johtajan asemaa ja virallista toimivaltaa ja ne voidaan niputtaa kolmen kategorian alle: ihmissuhde, tiedonvälittäjän ja päätöksenteon roolikategorioihin. Rooleissa ovat mukana sekä toimintaympäristöön vaikuttaminen että sisäiseen johtajuuteen liittyviä alueita. Vuokko Niirasen (2012, 43) mukaan lähes vastaavilla käsitteillä ja sisällöillä, kuin Mintzberg, on myös Robert E. Quinn (1988)³ kuvannut johtajien rooleja. Tosin teoreettiset lähtökohdat ja taustateoria poikkeavat toisistaan.

³ Quinn, Robert E. 1988. Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.



KUVIO 4. Johdon roolit (Mintzberg 1980, 59)

Roolikategoria *ihmissuhderoolit* (interpersonal) tarkoitetaan vuorovaikutussuhteita ja suhteita organisaation jäseniin sekä muihin "osiin". Johtajalla on asema minkä turvin hänellä on pääsy tiettyihin kontakteihin, toisin kuin työntekijöillä. Tähän sisältyvät kaikkein perustavin ja yksinkertaisin rooli *keulakuvana* oleminen. Lisäksi *johtajan* ja *yhteyshenkilön* roolit kuuluvat ihmissuhderooleihin. Johtaja määrittää ilmapiirin organisaatiolleen ja johtajan rooli onkin rooleista tärkein. Johtajan tulee hallita yksilöiden tarpeiden ja organisaation tavoitteiden keskinäinen integrointi. Johtajan roolilla johtamisvoima ilmentää itseään. Yhteyshenkilöys liittyy puolestaan horisontaalisiin suhteisiin, oman johtaman organisaation ulkopuolella toimiviin yksilöihin ja ryhmiin. Tällöin kukin johtaja viettää eniten aikaa saman tason johtajan kanssa eli kollegoiden kanssa. Hierarkian alimmat esimiehet näyttävät keskittyvän yhteydenpidossa kollegoiden kanssa rutiininomaisiin työntekijöihin, ylempää johtoa enemmän. (Mintzberg 1980, 58 – 65.)

Toinen Mintzbergin kategorioista *tiedonvälitys* (informational) roolit, kertovat siitä kuinka johtavat ovat vastuussa varmistaakseen, että keiden kanssa he työskentelevät, ja että heillä on riittävät mahdollisuudet työskennellä tehokkaasti. Johtajalla on varsin keskeinen rooli tiedon osalta, koska hän on tavallaan viestinnän keskus. Tässä kategoriassa johtaja *tarkkailijan* roolissa saa tai hankkii tietoa itselleen organisaatiostaan ja ympäristöstään, kuten asiakkailta. Kun taas *tiedon välittäjän* ja *tiedottajan/puhemiehen* rooleissa johtaja välittää tiedon toisille. Koska johtajalla on erityisasema tiedonsaannin osalta, asettaa tämä johtajalle myös tärkeää roolia tiedonvälittämisessä. Puhemiehen roolissa johtaja on keskeinen linkki tiedon välittämisestä ympäristölle ja toimii täten roolinsa kautta tehokkaana tiedonvälityksen keskiössä. (emt, 65 – 77.)

Päätöksenteon roolit kuvastavat johtajan roolia prosessoida tietoa ja pyrkiä lopputuloksiin. Tärkeä huomio tässä on, että tiedolla sinänsä ei ole merkitystä, jos sitä ei käytetä päätöksentekoon. Tätä kategorialla kuvaavat *yrittäjän* (yritteliäs), *häiriöiden käsittelijän*, *voimavarojen/resurssien jakajan*, ja *neuvottelijan/sovittelijan* roolit. Yrittäjyyden rooli tulisi tässä ymmärtää laajasti. Jatkuvan organisaation tarkkailun avulla johtaja pyrkii parantamaan toimintaa, askel kerrallaan ja jatkumona. Organisaatiossa väistämättä tapahtuu myös häiriöitä, mihin tulee puuttua tai ne tulee poistaa. Tämä kuuluu myös osaksi johtajan tehtäväkenttää. Häiriötekijöitä voivat olla alaisten väliset konfliktit, organisaatioiden väliset ristiriidat, ja resurssien menetykset tai uhka menettää. Häiriöiden käsittelyssä ajoitus on tärkeää. Resursseilla ja voimavaroilla puolestaan ymmärretään

rahaa, aikaa, mainetta, välineitä, työvoimaa ja materiaa. Voimavarojen jakamisessa johtajan tulee taas huomioida organisaation tavoitteet ja tehtävät sekä kriittiset menestystekijät. Neuvottelijan rooli tulee ilmi sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa toiminnassa. Niin ikään organisaatio kuin yksilötasollakin. Neuvottelu onkin elintärkeä osa johtajan tehtävää. (emt, 77 – 91.) Kaikkien kategorioiden roolit ovat läsnä johtajien työssä ja liikkuminen roolien välillä on arkipäivää. Mikään rooli yksinään ei riitä vaan kaikki roolit ovat osa johtajan toimintaa. Jokainen rooli myös edellyttää erityistä omanlaista käyttäytymistä tai toimintaa.

Johtamisen ja johtajuuden määritelmässä on yhteistä, eri teorioista ja näkökulmista huolimatta, työntekijöiden tavoitteellisen toiminnan edistäminen ja voimavarojen tehokas hyödyntäminen. Määritelmässä painottuu johtajan valta vaikuttaa työntekijöihin ja heidän toimintaansa. (Niiranen 1995, 28.) Myös asioiden eteenpäin vieminen liitetään usein johtajuuteen. (Rissanen & Hujala 2015, 82.) Lähijohtaminen on puolestaan yksi johtamisen taso. Lähijohtaminen sijoittuu johtamisen hierarkiassa alimmalle tasolle, ylimmän ja keskijohdon alle. Lähijohtamisessa onkin kyse työntekijän ja johtajan välisestä johtamissuhteesta. (Rissanen & Hujala 2015, 82.) Työssä on myös korostunut asiakas- ja johtamistehtävän vuorottelu. Sosiaalityöntekijöitä toimii tänä päivänä lähijohdossa enemmän kuin keski- tai ylimmässä johdossa. (Rissanen 2016, 236.) Lähijohtajista puhuttaessa kyse on siis suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden esimiehistä, johtajista. Näillä johtajilla on valta ja tehtävänä antaa sekä ohjeita että määräyksiä työntekijätasolle. (Virtanen 2010, 35.) Englannin kielisessä kirjallisuudessa käytetään lähijohtajan käsitteestä nimitystä *front-line manager* tai *first-line manager*.

Sosiaalialalla lähiesimiehellä voi olla vastuullaan esimerkiksi kuntoutusyksikkö, oman toimialan asiantuntijoista koostuva tiimi tai palveluyksikkö. (Reikko & Salonen & Uusitalo 2010, 31.) Sosiaalihuollossa tämä tarkoittaa nimikkeinä muun muassa johtavaa sosiaalityöntekijää, tiimin esimiestä, osastonhoitajaa, päiväkodin johtajaa, johtavaa työvalmentajaa, johtava ohjaajaa tai vastaava ohjaajaa. Kaikkiaan nimikkeiden kirjo on laaja, ja vaihtelee kunnittain. (Reikko ym. 2010, 31.) Aina nimikkeet eivät kuitenkaan kerro onko hänellä alaisia. Esimerkiksi terveydenhuollon puolella ylilääkärillä ei välttämättä ole alaisia, vaan ylilääkärin nimikkeellä oleva hoitaa erikoislääkärin virkaa. (Virtanen 2010, 34.) Omassa tutkimuksessani aikuissosiaalityön kentällä, lähijohdon nimikkeinä voi olla ainakin johtava tai vastaava sosiaalityöntekijä tai johtava sosiaaliohjaaja ja heillä on johdettavanaan asiantuntijoita.

Johtamisen merkitystä yhteistyön onnistumisessa on myös korostettu. Johtaja muun muassa määrittää henkilöstön valtuudet yhteistyön tekemiseen. (Niiranen ym. 2010, 165.) Johtajan rooliin kuuluu myös vahvistaa yhteistyörakenteita ja tukea yksilöitä yhteistyössä (Matscheck & Axelsson 2013, 110). Reviirijattelussa nousee esille kahdenlaista johtajuutta, johtaja joka vartioi omaa reviiriään estää yhteistyötä tai vaihtoehtoisesti johtamisella voidaan tukea yhteistyötä ja ylittää rajoja. Johtaja voi siis toiminnallaan tavoitella asiakkaan parasta oman reviirinsä sijaa. Käytännössä johtaja voi osoittaa tukensa henkilöille, jotka toimivat yhteistyössä, esimerkiksi antamalla aikaa tai muuta resurssia yhteistyölle tai osoittamalla asiantuntijan edustamaan omaa organisaatiota. (Andersson ym. 2011 4 – 5.) Kaikkiaan organisaatioiden välillä ja organisaatioiden sisälläkin rajojen ylittäminen ja yhteistyö on varsin haastavaa. Lisääntynyt erikoistuminen, organisaatioiden lisääntyminen eli kaikkiaan eriytyminen lisää integroinnin tarvetta. Tämä lisää haastetta johtamiselle. (Axelsson & Axelsson 2006, 75 – 76, 86.) Organisaatiomallista riippumatta integroinnin haasteiden lisäksi tulevat myös koordinoinnin haasteet eri sektoreiden tai prosessien välille (Niiranen ym. 2010, 165). Johtajalla onkin keskeinen rooli yhteistyön onnistumisessa. Johtajat edistävät yhteistyötä ja tekevät näkyväksi koordinaatiopisteitä. (Rissanen & Lammintakainen 2011, 33.) Palveluprosessien ylittäessä yksikkörajoja, lähiesimiesten yhteistyön ja yhteissuunnittelun tarve onkin väistämätön. Myös yhteistyötä vuorovaikutuksena kuvaavassa tutkimuksessa on havaittu, että tiimien johtajan roolilla on

yhteistyön edistämiseksi huomattava merkitys. Tämän lisäksi yhteistyötilanteissa johtajilla on moninaisia haasteita. (Aira 2012, 105.) Yhteistyön johtaminen näyttäytyy jopa haastavampana kuin integroinnin johtaminen (Axelsson & Axelsson 2006, 83).

Kompleksisuuden lisääntymisen näkökulma on yksi tapa lisätä ymmärrystä paikallisen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisesta. Ulkoapäin kompleksisuus lisääntyy kun uusi hallinta-ajattelu (*governance*) antaa näkökulman monimutkaistuvan hallinnan ympäristön tarkasteluun. Lisäksi sisältäpäin tulee sosiaali- ja terveydenhuollon oma dynamiikka. Tämä lisää haasteita hahmottaa johtamisen kontekstia, kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia asioita. Täten johtamiselle asetetut vaatimukset yhä vain muuttuvat. Lisäksi näyttäytyy, että erilaisten johtajuuksien tarpeellisuus palveluiden järjestämisessä vain korostuu. Paikallisen sosiaali- ja terveysjohtamisen toimiva kokonaisuus edellyttää ammatti-, verkosto- ja professiojohtajuutta, kaikkia kokonaisuudessaan yhdessä. Yhteistyö korostuu myös tässä sote-johtamisessa, sillä paras lopputulos paikalliseen kontekstiin soveltuvana on poliitikkojen, ammattijohtajien ja professioiden välinen yhteispeli. (Härkönen & Airaksinen 2012, 5, 15, 19.) Samoin näyttäytyy myös Crawfordin (2012, 151) arvion mukaan, että rakenteiden moninaistumisen myötä näyttäytyy myös yhteistyön johtaminen yhä moninaisemmalla. Sillä rakenteet muovaavat yhteistyötä.

Voimistuva monialaisuus ja erikoistuminen ovat väistämättömiä ilmiöitä sosiaalialan johtamisessa. Tällä on selvä vaikutus siihen, kuinka johtamisen määrittelemisen on yhä moninaisempaa ja samalla johtamistyö voi poiketa paljonkin toisistaan alan sisällä. Lähellä asiakaspintaa oleva lähijohtaminen edellyttää erilaista osaamista kuin organisaation ylimmältä johdolta. (Niiranen ym. 2010, 19 – 20.) Huolimatta siitä, että on esitetty, kuinka 2000-luvulla edelleen voimistunut julkisten palvelujen uudelleenarviointi tuottaa haasteita eritoten lähijohtajille ja heidän osaamiselleen. Lähijohtamisen vaativuus vain kasvaa 2010-luvulla, edellyttäen spesifisiä johtamistaitoja. Tämän tueksi tutkimustieto ja kohdennettu koulutus ovat yhä tärkeämpiä. (Aarva & Laitinen 2011, 142 – 143.)

Laajaan johtamistutkimukseen nähden sosiaalityön johtamistutkimus on ollut melko vähäistä (Rissanen 2016, 236). Samoin lähijohtamista on tutkittu toistaiseksi vähän yleiseen johtamistutkimukseen verrattuna (Aarva 2009, 78). Hoitotieteen alalle sijoittuvassa tutkimuksessa, tutkittaessa hoivan ja hoidon lähijohtamista, on kuitenkin tutkittu osana tutkimuskokonaisuutta myös sosiaalitoimen lähijohdon näkemyksiä. Tutkimuksen kaikkien vastaajien mukaan, johtamisen keskeisimpänä periaatteina nähdään arvot ja osaamisen johtaminen, seuraavaksi tärkeänä nähdään yhteistyö ja asiakaslähtöisyys. Tämän jälkeen tärkeysjärjestyksessä tulee strategia. Hoivan johtamisessa painottuivat puolestaan eri asiat kuin hoidon johtamisessa. Hoivan johtamisessa painottui ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä kun taas hoidon johtamisessa näyttäytyi ohjaaminen ja rakenteet keskeisimpänä. (emt, 193, 201.)

Organisaatioiden välisen yhteistyön johtamisen voi kuvata myös tiimin rakentumisen erilaisten vaiheiden suhteena. Tällöin korostuu tiimin vetäjän rooli. Tässä mallissa on löydettävissä neljä eri vaihetta: tiimin muodostaminen (*forming*), myrskyämisen vaihe (*storming*), normin asettaminen (*norming*) ja esitysvaihe (*performing*). Jokaisessa vaiheessa tiimin vetäjällä nähdään eri tehtäviä tiimin toimintaedellytysten saavuttamiseksi. Samassa tavoin näihin vaiheisiin tiimin vetäjällä ovat keskeisimpänä tehtävinä: kontaktien fasilitointi, konfliktien hallinta, luottamuksen rakentaminen ja työ- ja kontaktien fasilitointi. Samanaikaisesti johtamiselta ja muilta jäseniltä edellytetään jatkuvaa prosessin ja vaikutusten arviointia organisaatioiden välisessä yhteistyössä. (Axelsson & Axelsson 2006, 84 – 85.)

Moniorganisaation yhteistyön kompleksisissa elementeissä näyttäytyy tärkeänä myös oppiminen ja tiedolla johtaminen. Nämä vaikuttavat oleellisesti tehokkuuteen (*effectiveness*).

Toisilta oppimisen sijaan tulisi pyrkiä yhdessä oppimiseen, jolloin päästään parhaiden käytäntöjen jakamiseen, verkostotyöhön, työryhmiin pilottien kehittämiseen jne. Julkisella sektorilla yhteistyö myös näyttäytyy oppimisena toisilta ja yhdessä. Kaikkiaan oppiminen ja tiedolla johtaminen tulisi suunnitella yhdessä ja ottaa mukaan yhteistyön johtamiseen tärkeänä elementtinä. Eritoten tulisi yhteistyössä määritellä oppimisen tarkoitus ja rooli. Tähän on kiinnitetty tosin vähän huomiota teorian ja käytännön tasolla. (Williams & Sullivan 2011, 6 – 8, 14.) Osaamisen johtamista on jäsennetty myös terveyssozialityössä, esimiesasemassa olevien terveydenhuollon sosiaalityöntekijöiden silmin. Tällöin tutkittavina olivat käytännössä terveyssozialityön lähiesimiehet näkemyksineen. Esimieltä edellytetään henkilöstön osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistamista kuin myös turvaamistakin. Henkilöstön saaminen mukaan osaamisen kehittämiseen on tärkeä haaste esimiehelle. Tässä esimiehen itsensä käyttäminen esimerkkinä ja asennoitumalla myönteisesti on tärkeä rooli. Kaikkiaan esimiehen työkaluina näyttäytyy koulutus, kollegiaalisen tuen hyödyntäminen, työalueen vaihtaminen, työnohjaus ja perehdyttäminen. (Pajula 2013, 80, 108.)

Lähijohtamista on myös tutkittu verkostojohdamisen tutkimuksessa, missä kartoitettiin Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lähijohdon näkemyksiä ja ymmärrystä verkostotyöstä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkoston hallintaa ja johtamista sekä lähijohtajien arvoverkkoa. Verkostotyö määritelmänä ymmärrettiin varsin laajasti. Tutkimuksen tuloksien pohjalta verkottuminen nähdään kehittymistä edistävänä ja tukena omalle työlle sekä lisäksi se edistää vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä mahdollistaa strategian toteuttamisen. Käytännössä verkottuminen tukee ja parantaa lähijohtajaa johtamistehtävissä. Tutkittavat korostivat myös, kuinka yhdessä tekeminen on enemmän kuin yksin tekeminen ja verkostoitumista pidetään myös luonnollisena toimintana. Kaikkiaan verkottumisen nähdään parantavan asiakkaiden saamaa palvelua ja työn laatua. Verkostoituminen prosessina nähtiin palkitseva ja haastavana. Samanaikaisesti verkostoituminen näyttäytyi myös hitaana ja jatkuvasti vuorovaikutuksessa kehittyvänä prosessina. Verkottumisen ei myöskään katsottu syntyvän itsestään vaan suunnitelmallisen työn pohjalta. Vastuun kantavia aktiivisia toimijoita ei kuitenkaan aina löydy ja viraston byrokratia nähtiin hidastavan hyvien kokemusten käyttöönottoa. (Aarva & Laitinen 2011, 143 – 144.)

Verkostotoiminnalle nähtiin useita eri estäviä tekijöitä. Ensinnäkin resurssien riittämättömyys, kuten ajan puute ja henkilöstön vaihtuvuus sekä lisäksi pirstaleiset verkostot, muodostivat keskeisimmän haasteen lähijohtajalle. Lisäksi tuen nähtiin olevan riittämätön, kankea toimintakulttuuri ja verkostotyötä ei myöskään nähty johtamisen välineenä. Lopuksi erilaiset toimintakulttuurit, ylimmän johdon epäselvä sitoutuminen strategiaan linjauksiin ja selkeiden toimintamallien puute toimivat verkostotyötä estävinä tekijöinä. (Aarva & Laitinen 2011, 145.)

Verkostomaisen työotteen lisääntyminen tulee esille tutkimuksessa, mikä keskittyy sosiaalityön johdon ja heidän työn sisältöön, rooliin ja sosiaalityön kehittämistoimintaan sairaanhoitopiireissä. Tarkastelussa on terveyssozialityö sairaalan johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemina. Johdon teemahaastatteluiden tuloksissa nousee edelleen moniammatillisuuden ja yhteistyön tarve. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi kuinka tulevaisuudessa moniammatillisuus, monitieteellisyys ja yhteinen päätöksenteko erilaisissa ryhmissä nähdään lisääntyvän. Moniammatillisuuden tarvetta lisäävät terveydenhuollossa erityisesti moniongelmaisten ja monisairaiden potilaiden kuntoutustyö ja työkykyarvioinnit. Moniammatillisesta verkostotyöstä, laaja-alaisesti ja eri tasoilla, haetaan myös ratkaisua tulevaisuudessa syrjäytymisen ehkäisemiseen ja terveyserojen kaventamiseen eri väestöryhmien välillä. Myös johtamistyö muuttuu ja uudistuu kaiken aikaa prosessi- ja verkostotyön suuntaan potilas ja asiakaslähtöiseksi. Syinä muutokselle löytyy terveydenhuollon organisaatioiden ja toimintaympäristön muutokset. Tutkimuksen mukaan myöskään terveyssozialityötä ei

johtamisen näkökulmasta ei ole tutkittu juuri lainkaan. (Kyyhkynen 2012, 50, 76.) Monialaisten verkostojen johtaminen näyttäytyykin tänä päivänä onnistuneen johtamisen edellytyksenä. Onnistuneessa johtamisessa on puolestaan piirteitä sosiaalityöstä ja sen menetelmistä, kuten kokonaisvaltaisuudesta, verkostotyötaidoista ja hyvästä vuorovaikutuksesta. (Rissanen 2016, 237.)

Tutkimukseni näkökulman ajankohtaisuutta voi perustella edellä mainitulla taustalla. Lisäksi katson tutkimukseni sivuavan myös hiljaista tietoa mikä tukee organisaation kehittymistä. Petri Virtanen (2008, 156) täsmentää, että sosiaaliset innovaatiot ovat tulevaisuuden organisaatioiden menestyksen takana. Tällöin tarkastelun kohteena ovat prosessit ja oman toiminnan tiedontuottaminen kuin myös toimintaympäristö. Hän myös korostaa organisatorista oppimista, jolloin taustalla voi olla epävirallinen toimintatapa eli spontaanin arviointitiedon siirtäminen. Eli käytännössä esimerkiksi henkilöt välittävät hiljaista (*tacit*) tietoa organisaatioissa eteenpäin. Myös Rissanen & Hujala (2011, 102) nostavat esille hiljaisen tiedon merkityksen. Heidän mukaansa eläkkeelle lähtevien tai organisaatiosta muuten pois siirtyvien työntekijöiden kokemukseen perustuva osaaminen halutaan saada talteen. Heidän mukaansa tänä päivänä on yhä enenevässä määrin kiinnostuttu muodollisen koulutuksen sijaan työntekijöiden ja johtajien osaamisesta. Kyse on työvälineistä. Kaikkiaan katson, että lähijohtamisen näkökulma on tutkimuksen lisäarvo aiempaan yhteistyötutkimukseen nähden. Tästä näkökulmasta yhteistyötä aikuissosiaalityössä ei ole tähän mennessä vielä riittävästi tutkittu, jos lainkaan.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA ANALYYSI

3.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimustehtäväni rakentuminen lähti arkisesta ihmettelystä aikuissosiaalityön työympäristöstä, missä jo vuosien ajan on ollut ammatillinen taustani. Ihmettelystä, että asiakas ei tule parhaiten autetuksi, ellei meillä ole käytettävissämme yhteistyötahot, heidän ammattitaito ja osaaminen. Mielessäni oli kysymyksiä kuten, millaista yhteistyötä aikuissosiaalityössä tehdään oman työyhteisöni ulkopuolella, miten paljon tähän käytetään aikaa, keiden kanssa, ja määrittääkö lähijohto yhteistyön rajat? Yhteistyön tutkiminen on edelleen aikuissosiaalityössä tärkeää, koska tänä aikana talouden kieli ja ääni on erityisen vahva. Esimiehiltä vaaditaan tehokkuuden varmistamista. Yhteistyö syö osaltaan resursseja, mutta saadaanko siitä toivotut hyödyt irti. Sosiaalityössä palveluntarpeet kasvavat ja resurssit niukkenevat (Raunio 2000, 34 – 36). Aikuissosiaalityössä kohdataan moninaisia ilmiöitä ja asiakastarpeet edellyttävät osaamista eri asiantuntijoiden kesken. Moniongelmaisuus ja palveluiden sektoroituneisuus lisäävät tarvetta yhteistyölle (Arnkil 1991b; Karjalainen 1996).

Yhteistyönäkemyksen tutkiminen avaa osittain myös hiljaista tietoa ja kokemuksia käytännöistä ja täten tuottaen tietoa miten yhteistyö näyttäytyy aikuissosiaalityön toiminnassa. Samalla valottaen kuinka palveluita tuotetaan asiakkaille. Tästä voivat hyötyä sekä asiakkaat että työntekijät kuin myös hallinto. Halunani on ymmärtää tämän sektorin kuntasosiaalityön yhteistyötä, joka ylittää sektorirajoja, tänä aikana, tässä yhteiskunnallisessa kontekstissa, lähijohtamisen näkökulmasta.

Pitkin matkaa olen muokannut tutkimustehtävääni. Olen kytkenyt johtamisen näkökulman yhteistyön toteutumiseen jo tutkimusmatkani alussa, sillä kiinnostuin lähiesimiesten osuudesta yhteistyön toteuttamiseen omien kokemusten myötä. Lisäksi tutkimusmatkan edetessä varmistuin, että vaikka yhteistyötä on tutkittu runsaasti, valitsemassani kontekstissa ja tästä näkökulmasta aikuissosiaalityön yhteistyötä ei ole aiemmin tutkittu. Toisaalta ihmistä voi tutkia aina vain uudella tavalla, ja kuitenkin empiirinen tieto ihmisestä on aina vain toistaiseksi pätevää ja varsin kapea-alaista (Rauhala 2015, 20). Johtaminen on tutkimukseni näkökulma, tutkimuksen keskiön sijaan. Johtajilla on muun muassa annetun roolin vuoksi valtaa ohjata työyhteisön resursseja ja toisaalta vastuu saada tuloksia aikaiseksi. Heidän näkemyksiä tarkastelemalla tutkimukseni tuottaa jotain lisää aiempaan tutkimuskeskusteluun. Haluan myös nostaa lähijohtajien äänen esille, ei yksinkertaistamista vaan tietoa esille. Näiden pohjalta pyrin tarkastelemaan yhtymäkohtia palveluiden kehittämisen kanssa.

Tämä on laadullinen tutkimus ja tutkin aihetta laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimus on ymmärtävää, merkkien tulkitsemista. Tavallaan tutkimus on jonkin arvoituksen ratkaisemista johtolankojen avulla. Tämä on merkitystulkintojen tekemisen rinnalla laadullisen tutkimuksen ydintä. (Alasuutari 1999, 53.) Pyrkimyksenä on ymmärtää ja tutkia lähijohdon näkemyksiä eli mitä yhteistyönäkemys haastatelluille tarkoittavat. Tutkimustehtävä on tarkentunut taustoitukseen edetessä ja aineiston raakahavaintoja lukiessani. Varsinaisena tutkimustehtävänä

on kuvata aikuissosiaalityössä tehtävää yhteistyötä lähijohtamisen näkökulmasta. Päätehtävää tarkennan kolmella tutkimuskysymyksellä:

Millaista yhteistyö on?

Mitä haasteita ja edistäviä tekijöitä yhteistyössä ilmenee?

Miten ja millaista yhteistyötä lähijohdon näkökulmasta tulisi vahvistaa aikuissosiaalityön palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi?

3.2 TUTKIMUSAINEISTO

Pertti Alasuutarin (1999, 87) mukaan aineistossa on kyse näytteistä, mitkä ovat pala maailmaa ja tiivistettynäkin sitä voi tutkia monella eri tavalla. Aineistoksi on valikoitunut tätä tutkimusta varten kerätyt keskustelut. Kerätty aineisto on osittain väistyvältä johtajapolvelta saatua. Nyt on meneillään sukupolvenvaihdos (Rissanen & Lammintakainen 2007, 9). Täten tiedon siirto johtamissukupolvelta toiselle tapahtuu edes pienen palasen verran, ja toisaalta tukee johtajapolven kehittymistä.

Lauri Rauhalan (2015, 13) toteamus, että meillä ei yksinkertaisesti ole parempaa keinoa tehdä tutkimusta kuin ajattelu, ravisteli omaa ajatteluaani. Samalla toteamus herätti edelleen erinäisiä ajatuksia tutkimukseni toteutuksesta ja ajattelun merkityksestä. Metodiset välineet ovat ajattelun standardoituja jatkeita (emt, 13). Tutkimukseni aineiston keruutapa antaa yhdenlaisen aineiston mitä voin edelleen tutkia. Jo aluksi kiinnostuin ryhmähaastattelusta aineiston keruutapana, mutta sitten arvioin, että ryhmä tuottaa sellaista aineistoa, mitä yksilöhaastatteluin en saisi. Olisiko ryhmässä tuotettu puhe ns. vääristynyttä? Pohdin tässä vaiheessa, että yksilövastaukset, ajatukset tai saamani aineisto jotenkin vääristyisivät ryhmässä. Päädyin kuitenkin valitsemaan ryhmähaastattelun, jotta aineistosta saisin esille myös mahdollisia kehitysnäkymiä, mitä ryhmät tuottaisivat haastatteluiden yhteydessä esille ja mitä ei yksilöhaastatteluin olisi välttämättä saavutettavissa.

Tarkoituksenani oli saada aineistosta esille myös yhteistä käsitystä johtamisen näkökulmasta. Tutkimukseni fokus myös mahdollistaa ilmiön käsittelyn ryhmässä, sillä ryhmähaastatteluissa aiheet mitä käsitteellään ovat henkilökohtaisten teemojen sijasta usein yleisempiä ja henkilökohtaisten asioiden käsittely on ryhmässä yleensä erilainen yksilöhaastatteluihin verrattuna. (Pietilä 2010, 217 – 219.) Tämä vain vahvisti ryhmäkeskustelujen valintaa yksilökeskusteluihin nähden. Eritoten ryhmäkeskustelut ovat aineistonkeruumenetelmä, jolloin ihmiset voi saada puhumaan asioista, jotka itsestään selvyyskinä voisivat muutoin jäädä keskustelun ulkopuolelle (Alasuutari 1999, 155). Aineistoni on siis koottu juuri tätä tutkimusta varten *fokusryhmäkeskustelun* (focus group interview/discussion) keinoin. Tässä kohtaa vahvistuu ajattelun välttämättömyys tutkimuksen kannalta. Jotta voisi tehdä perusteltuja valintoja tutkimussuunnista tai tutkimusmatkan kulussa, ei riitä että lukee ja kirjoittaa, mukana tulee olla myös ajattelua (Rauhala 2015, 13). Eikä kyse ole pelkästään metodeista vaan myös metodologiasta. Lisäksi vaikka ei ole yhdentekevää minkä metodin valitsee, sillä sen mukaisia ovat tutkimustuloksetkin, niin ajattelulla on keskeinen rooli tutkimuksen onnistumiselle. Esimerkiksi Hihhulit -taideteoksen tutkimisesta, tulee upea kuvaus ja samalla yksinkertaisella tavalla esille, kuinka olennaista ajattelu on (emt.). Tutkiessani aikuissosiaalityön yhteistyötä lähijohtamisen näkökulmasta, valitsemani aineiston keruutapa tuotti varsin rikkaan aineiston.

Alun perin fokusryhmää on käytetty kaupallisessa tarkoituksessa, mutta se on yhä käytetympi eri tieteellisten tutkimusten metodina (Bloor & Frankland & Thomas & Robson 2001, 17). Fokusryhmän voi erotella *focus group interviewin* (fokusryhmähaastattelun) ja *focus group*

discussionin (fokusrhmäkeskustelun) käsittein. Ensimmäinen tarkoittaa pikemminkin ryhmän haastattelua, jossa vallitsee näkemysten konsensus kun jälkimmäinen on kuvaa prosessia, missä on tarkoitus vuorovaikutuksessa muodostaa tämä yhteinen näkemys. (Barbour 2007, 2.) Ryhmähaastattelussa ryhmän vetäjä haastattelee yksilöitä ryhmätilanteessa kun taas ryhmäkeskustelussa painotus on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa. (Valtonen 2009, 223 – 224.) Aktiivisesti rohkaisemalla ryhmän jäseniä keskinäiseen vuorovaikutukseen, sen sijaan, että he puhuisivat vain haastattelijalle, tukee fokusryhmän keskustelua. (Barbour 2007, 2.) Tähän palaan vielä tutkimukseni osalta tarkemmin tämän luvun lopussa (3.3.). Ryhmämetodi (*focus group*) on siis tiedonkeruumenetelmä (Valtonen 2009, 223). Käyttämäni fokusryhmä menetelmä lähentelee enemmän fokusryhmäkeskustelua fokusryhmähaastattelun sijaan. Fokusryhmäkeskustelulla ymmärtän ryhmän keskusteluna ennakoon annettujen teemojen mukaan, mitä haastattelijana tulee pitää yllä. Puhuessani tutkimuksen aineistosta käytän myös käsitteitä haastattelu, keskustelu, fokusryhmä, millä kaikilla tarkoitan fokusryhmäkeskustelua.

Fokusryhmän koosta ei ole yksiselitteistä suositusta. Minimikooksi on esitetty kolmesta neljään henkilöä ja maksimiksi kahdeksan henkilöä, tämä toteutuu tutkimuksessani. Markkinointitutkimuksissa on ollut ideaalina jopa 10 – 12 henkilöä. Sosiaalitieteissä, missä on kiinnostuttu merkityksistä ja tavoista, missä näkemyksiä on sosiaalisesti rakennettu, fokusryhmien lukumäärän laskemiselle on siksi perusteensa. (Barbour 2007, 60.) Tutkimuksen tarkoitus määrittää tällöin ryhmän kokoa. Isoista ryhmistä on myös todettu, että ryhmän moderointi eli vetäminen ja tekstin purku vaikeutuu. Esimerkiksi ryhmä, joka sisältää yhdeksän osallistujaa ja haastattelija, ja haastattelu kestää 1,5 tuntia, ei mahdollista jokaisen osallistujan ilmaisemaan näkemyksiään esitettyihin teemoihin. Liian pientä ryhmäkokoja puolestaan tulisi varoa, sillä aina kaikki kutsutut eivät pääse paikalle (Bloor ym. 2001, 26 – 28). Näin kävi myös tutkimuksessani, jokaisesta ryhmästä jäi yksi haastateltava tulematta. Nostin ensimmäisessä haastattelukutsussa informoimaani haastateltavien määrää niin, että tavoitteenani oli saada vähintään viiden hengen ryhmiä.

Haastateltaviksi tavallisesti etsitään keitä tahansa ihmisiä, joiden elämäntilanteeseen tutkijaa kiinnostava aihe sisältyy (Perttula 2008, 153). Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 – 89). Yleistäminen sanana katsotaan kuuluvaksi lomaketutkimukseen (Alasuutari 1999, 251). Pyrkimys on ilmiöiden tai tapahtumien kuvaukseen, tietyn toiminnan ymmärtämiseen tai teoreettiseen tulkintaan jollekin ilmiölle. Näin olen henkilöt, joilta tietoa kerätään, tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai sitten heillä on kokemusta ilmiöstä. Näin ollen tiedonantajien valinta ei voi olla satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 – 89.) Olen valinnut tiedon keräämiseksi lähijohtamistehtävissä työskentelevät sosiaalialan ammattilaiset, koska he ovat tutkimuksen kannalta avainasemassa työskenteleviä johtamistehtävässä olevia asiantuntijoita. Heillä on tietämystä sekä lähijohdon tekemästä yhteistyöstä että työyhteisöjen asiakasyhteistyöstä. He toimivat sosiaalityössä näköalapaikalla. Haastatteluiden yhteydessä pyysin kuvaamaan yhteistyötä, missä haastateltavat itse ovat mukana. Eli ei ainoastaan sellaista yhteistyötä, missä heidän tiimien työntekijät ovat mukana. Tarkoituksena oli saada haastateltavilta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kiinnostuksen kohteena ei ole ensisijaisesti asiantuntijat sinänsä, vaan pikemminkin tieto mitä haastateltavilla oletan olevan (Alastalo & Åkerman 2010, 373).

Kaikkiaan ennen varsinaisia ryhmiä suunnittelin etukäteen pohtien muun muassa aikataulua, ryhmien kokoonpanoa, millaisia ryhmiä, missä pidämme sessiot, nauhoittamista, aineiston analyysia. (Wilkinson 2009, 191.) Sain tutkimusluvan 26.5.2015 erästä isosta kunnasta. Tutkimuslupaa odotellessani toteutin toukokuussa 2015 koehaastattelun kahdelle henkilölle fokusryhmäkeskustelun periaatteita noudattaen, testatakseni haastattelukysymyksiä ja tekniikkaa sekä haastattelutilannetta. Tämän jälkeen olen muokannut teemakysymyksiä

lopulliseen muotoonsa. Saatuaani tutkimuslupan, lähetin haastattelukutsun sähköpostitse heinäkuussa 2015, minkä liitteenä olivat saamani tutkimuslupa, tutkimussuunnitelma ja kutsukirje haastatteluun. Tutkimuksen liitteenä (Liite 1.) on sähköpostitse lähetetty saatekirje. Pyrin tämän etukäteistiedon turvin antamaan haastatteluille kattavasti tietoa tutkimuksen tarkoituksesta (Eskola & Suoranta 2000, 56). Ensimmäinen sähköpostikutsu ei tuottanut toivottua määrää osallistuneita, joten lähetin toisen kutsun. Pyrin saamaan kahdesta kolmeen samankaltaista ryhmää, mitkä edustaisivat kaupungin kaikkia alueita ja aikuissosiaalityön tiimejä. Tästä johtuen vielä tavoittelin kohderyhmää puhelimitse kysyäkseni halukkuutta osallistua haastatteltavaksi. Käytännössä aikataulut vaikuttivat siihen, ketkä ja kuinka monta lopulta osallistui haastatteluihin. Aikataulujen päällekkäisyys myös vaikutti haastatteluajkojen jakautumiseen. Jokainen osallistui haastatteluihin vapaaehtoisesti, saamani tutkimuslupa ei velvoittanut lähijohtoa osallistumaan tutkittavaksi. Haastatteluihin sain lopulliset suostumukset puheluiden kautta ja tämän jälkeen vahvistin kullekin ryhmälle haastatteluajankohdan. Fokusryhmähaastatteluita toteutui kolme: 13.8., 21.9. ja 11.12.2015. Haastattelut pidettiin lähijohdon eri toimipisteissä, ryhmän jäsenten liikkumiseen liittyvät toiveet huomioiden. Varsinaisiin haastatteluihin osallistui neljästä viiteen esimiestä. Ensimmäisestä ryhmästä poistui yksi haastateltava haastattelun loppuvaiheessa, henkilökohtaisista aikataulusyistä. Ryhmien kokoaminen ja yhteisen ajan löytäminen arjen keskeltä ei ollut itsestään selvyyttä. Onkin helppo yhtyä Barbourin (2007, 22) näkemykseen, että fokusryhmien avulla tutkimus etenisi muita menetelmiä nopeammin ja halvemmin. Ohessa olen esittänyt kootusti fokusryhmiin osallistujat (Taulukko 2.).

TAULUKKO 2. Fokusryhmien kokoonpano

Lähijohdon toimintasektori	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3	Yhteensä
Etuuskäsittelytyö	1	2	0	3
Sosiaaliohjaus	1	2	1	4
Sosiaalityö	2*	1	3	6
Yhteensä	4	5	4	

(* toinen haastateltava poistui loppuvaiheessa)

Haastateltaviksi pyrin saamaan lähijohtamistyössä olevia ja sosiaalialan koulutuksen saaneita sosiaalitoimiston aikuissosiaalityön lähijohdon ammattilaisia, mutta tässä vaiheessa rajaamatta muutoin henkilöiden työhistoriaa tai taustoja. Taustoja tarkensin osalta haastateltavilta puhelimitse, mikäli haastateltavan aikuissosiaalityön johtamiskokemus ei muutoin tullut ilmi. Tarkoituksenani oli saada haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat työskennelleet joko aikuissosiaalityössä tai lähiesimiehen roolissa tai molemmissa pidempään. Kaikki edustavat yksikköä, jossa he tiimiensä kanssa vastaavat aikuissosiaalityön palveluista, sisältäen sosiaalityön, sosiaaliohjauksen ja etuuskäsittelyn palvelut, ja kunnassa tehtävän toimeentulotuen käsittelyn. Toimeentulotuen osalta he vastaavat aikuisten lisäksi myös lapsiperheistä ja yli 65-vuotiaista asiakkaista. Asiakaskunnasta sosiaalipalveluiden osalta he vastaavat 25 – 65 – vuotiaista, pois lukien jälkihuollon asiakastyön ja kuntaan pysyvästi asettuneet pakolaiset sekä erilliset työllisyyspalvelut.

Haastateltavat toimivat aikuissosiaalityön alueellisissa palvelupisteissä. Palvelupisteiden esimiesmäärät ja aikuissosiaalityön sisäisten sektoreiden edustuksellisuus kuitenkin vaihtelee. Eri fokusryhmissä haastateltavat ovat osin samoista, osin eri palvelupisteistä. Kokosin kaupungin eri maantieteellisiltä alueilta ja mahdollisuuksien mukaan eri asiantuntijatiimien sekä

asiakaspainopistettä edustavia esimiehiä. Tosin sanoen kyseessä ei ollut luonnollisia ryhmiä mutta samalla he olivat toisilleen osittain kollegoita, toistensa sijaisia ja entuudestaan myös suurimmaksi osaksi työn kautta tuttuja. Kaikkiaan fokusryhmissä on tästä huolimatta lähijohtoa jokaisesta palvelupisteestä ja jokaiselta painopistealueelta.

Lähetin ryhmille ennakoon haastatteluiden teemarungon, jotta haastateltavilla oli halutessaan mahdollisuus tutustua. Osa olikin kysymyksiin tutustunut ja jopa kirjannut huomioita ylös, mitä sitten nosti esille keskustelun yhteydessä. Jaoin kysymykset myös haastattelutilanteessa halukkaille ja toistin kysymykset tarpeen mukaan haastattelun edetessä, jotta keskustelu pysyisi annetussa aiheessa. Itselläni oli haastattelutilanteessa tarkentavia tukikysymyksiä, mitä esitin tarpeen mukaan. Haastattelukysymykset (Liite 2.) ovat:

1. Miten ja keiden kanssa monialainen yhteistyö ilmenee arjessanne?
2. Onko toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet yhteistyöhön?
3. Mitkä ovat yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät?
4. Millainen on lähijohtajan rooli yhteistyössä?
5. Miten ja keiden kanssa monialaista yhteistyötä tulisi toteuttaa tulevaisuudessa?

Nauhoitin haastattelut, jonka jälkeen ne litteroin. Litteroin puheen peruslitteroinnin ohjeiden mukaisesti. Kirjasin sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Täytesanat, kuten "tota", "niinku", jätin pois. Samoin jätin pois toistot, keskenjääneet tavut ja yksittäiset äännähdykset. Lukuun ottamatta äännähdyistä "nnn", jonka tulkitsen samaa mieltä olevaksi kommentiksi. Merkitykselliset tunneilmaukset, kuten naurun litteroin. Taukoja ja niiden pituuksia en kirjannut, koska tarkoituksenani ei ollut tutkia henkilöiden vuorovaikutusta. Tässä valintaani tuki Outi Välimaan (2011,49) väitöskirjan ohjeet.

Itse litteroinnissa käytin merkkejä:

R1H: ryhmä yksi haastattelija, R2H: ryhmä 2 haastattelija, jne. edelleen

R1E1: ryhmä yksi esimies yksi, R1E2: ryhmä yksi esimies kaksi, jne. edelleen

R2E1: ryhmä kaksi esimies yksi, R2E2: ryhmä kaksi esimies kaksi, jne. edelleen

R3E1: ryhmä kolme esimies yksi, R3E2: ryhmä kolme esimies kaksi, jne. edelleen

(...) tekstiä välistä pois

(plaa plaa) oma selvennykseni kokonaislitteroinnista, esimerkiksi kenestä puhutaan

Naurua

Litteroitua aineistoa kertyi 19 – 24 sivua per haastattelu (riviväli 1, fontti Times New Roman, kirjasinkoko 12) ja haastattelut kestivät vähän yli 1,5 tuntia. Olin ennakoon ilmoittanut haastateltaville, että haastattelu kestää noin 1,5 tuntia. Tämä aiheutti ainakin itselleni haastattelutilanteessa kiireen tuntua ohjata keskustelijat viimeiseen teemaan, että pysyisimme aikataulussa. Haastateltavat olivat osittain sopineet aikataulunsa tämän ennalta annetun ajan puitteissa. Myös tilojen varaukset oli tehty tämän ennako-oletuksen perusteella. Ryhmäkeskusteluun kutsutaan yleensä tietyksi ajaksi ja yleensä noin kahdeksi tunniksi (Valtonen 2009, 223). Jälkikäteen on helppo todeta, että haastatteluajalle olisi voinut varata enemmän aikaa, vaikka aikaa olisi kulunut sitten enemmän tai ei. Tämä olisi voinut näkyä myös viimeisen teemakysymyksen vastausten pituudessa ja olisi mahdollistanut osasta ryhmiä rauhallisemman lopetuksen. Toisaalta ryhmien pienen koon vuoksi puolen toista tunnin ajan voi myös olettaa riittävän.

Jokainen haastattelutilanne oli raamituksesta huolimatta varsin omanlaisensa ja tunnelma sekä henki oli kaikissa hyvä. Tarjoilin tilaisuuden alussa kahvit ryhmäytymisen edesauttamiseksi. (Valtonen 2009, 234.) Keskustelun alussa esitin osallistujille pyynnön, että vältettäisiin päälle

puhumista, jotta litterointi helpottuisi ja jokaisen ääni tulisi hyvin kuulluksi. Kukaan ei sitten juurikaan puhunut toisen päälle vaan jokaisen puheenvuoroa kunnioitettiin. Tarkensin myös, että toivon keskustelua yhteistyöstä, missä he itse ovat mukana. Kuitenkin varsin pian keskustelu siirtyi myös yhteistyöalueille, missä haastateltavat eivät itse suoranaisesti olleet mukana.

Ryhmän keskinäinen vuorovaikutus toteutui kaikissa kolmessa ryhmässä. Tunnistan ryhmässä myös kokevani hetkellistä ulkopuolisuutta, kuunnellessani ryhmän keskustelevan annetuista aiheista. Ryhmä siis todellakin keskusteli keskenään, kun vain maltoin olla riittävän hiljaa ja keskeyttämättä rikasta keskustelua. Ilkka Pietilä (2010, 217) toteaaakin kuinka ”osallistujat saattavat kysellä toisiltaan tarkentavia kysymyksiä, vastustaa toistensa näkemyksiä, johdattaa keskustelua oma-aloitteisesti uusiin aiheisiin, korostaa joitakin näkökulmia ja tukintatapoja ja samanaikaisesti vaieta toisista”. Kaikki nämä keskustelun elementit ilmenivät myös aineistossani. Fokusryhmähaastattelun kehittämisenäkökulma ja haastatteluiden innokkuus kiteytyi hyvin yhden haastateltavan kommenttiin: *”... Minä olen saanut tästä vinkkejä, hyviä. Kiitoksia! ...”*

Etukäteen myös haastatelluille ilmoitin, että pidän tutkimuksen aineiston vain itselläni ja ilman tunnistetietoja. Tutkimusaineisto on tallennettuna tietokoneelle salasanan turvin. Lisäksi paperiset aineistot ovat lukitussa tilassa. Tutkimuksen loputtua tuhoan tutkimuksen aineiston.

3.3 SISÄLLÖN ANALYYSI TUTKIMUKSEN ANALYYSIMENETELMÄNÄ

Käytän tutkimukseni analyysimenetelmänä ”perusanalyysimenetelmäksi” nimettyä sisällönanalyysia. Tämä on myös analyysimenetelmä, mitä voi käyttää ”kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä”. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Sisällön analyysi voi olla joko yksittäinen metodi tai väljä teoreettinen viitekehys. Edelleen tämä on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällön analyysin kolme keskeisintä vaihetta ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi. Tärkeimpänä tutkimuksen toistettavuuden ja luotettavuuden kannalta katson, että kuvaan mahdollisimman tarkasti miten etenen analyysissä ja mitä teen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 111 – 115; Alasuutari 1999.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on muokkautunut tutkimusmatkallani. Tutkimusanalyysin kulkuni alkaa haastatteluaineiston kuuntelusta, purusta, sanasta sanaan tekstiksi (Tuomi & Sarajärvi 2006, 111). Tämän jälkeen luin ja luin aineistoa yhä uudelleen eli perehdyin sisältöön. Käytännössä minulla oli kolmen fokusryhmän litteroidut aineistot, mihin tutustuin. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole tarkastella aineistoani minkään tietyn teorian linssien läpi tai pyrkiä vahvistamaan jotain teoriaa aineistostani. Sen sijaan sidon tutkimukseni teorian ja empirian analyysissä sekä johtopäätöksissä aineistolähtöisesti kokonaisuudeksi. (ks. teoriasidonnaisuus esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98 – 99.) Tarkastelen aineistoani kuitenkin teoreettis-metodologisen näkökulman mukaan eli tutkimuskysymyksen ohjaamina, minkä turvin kiinnostun vain niin sanotusti olennaisesta. Tämän tarkastelun turvin aineisto on hallittavammassa määrässä, tavallaan erillisinä ”raakahavaintoina”, kuten Alasuutari (1999, 40) tämän kuvaa.

Aineiston pelkistämisessä tarkastelukulman lisäksi pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintomääriä yhdistelyn avulla. Raakahavaintoja yhdistellään yhdeksi havainnoksi. Mikäli tämä ei ole mahdollista pyritään vähintään havaintojen joukon kokoamiseen. Käytännössä jokin yhteinen nimittäjä tai jonkin säännön muotoileminen on tarpeen, mikä pätee koko aineistoon. Poikkeukset eivät ole mahdollisia. Tällä havaintojen yhdistämisellä saadaan esille aineistosta ilmiöiden näytteitä tai esimerkkejä. (Alasuutari 1999, 39, 40.) Kuvaan siis sisällön analyysin avulla

aineistoni kolme fokusryhmähaastattelua tiivistetysti, jotta voin tehdä siitä johtopäätöksiä. Tekstianalyysissä etsin tekstin merkityksiä ja pyrin kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Tämä on myös erontekona sisällön erittelyyn, missä pyritään pikemminkin kvantitatiivisesti kuvata dokumentin sisältöä. Tosin sanallisen kuvaamisen jälkeen aineiston kvantifiointi eli määrällisten tulosten tuottaminen olisi vielä mahdollista. Tälle en kuitenkaan näe tarvetta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105 – 107, 109.)

Jo tässä vaiheessa tutkimusmatkaa oli helppo havaita, kuinka moninaisia ilmauksia aineistosta löytyi. Poikkeuksia havaitsemiini kokonaisuuksiin nousi usealla lukukerralla. Poikkeuksiin voi kuitenkin suhtautua johtolankoina. Ne ovat tärkeitä arvoituksen ratkaisemisessa. Poikkeukset antavat mahdollisuuden ymmärryksen lisäämiseen mistä aineistossa on kyse. Tämän avulla voi tavallaan testata yleispäteväksi oletettua sääntöä. Aineiston lukukerroilla olen auttamattomasti törmännyt myös aineiston moninaisuuteen ja välillä olen törmännyt ajatukseen, että ilmiöstä ei saa mitään irti. Tässä vaiheessa on tärkeää pelkistää havainnot mahdollisimman tiiviisti. Aineistosta löytyvät vihjeet ja johtolangat mahdollistavat pääsyn ilmiöiden ja raakahavaintojen taakse. Tämä on myös erontekona selvityksen ja tieteellisen tutkimuksen välillä. (Alasutari 1999, 41, 52, 77 - 79.)

Täytyy muistaa, että aineistosta tehdyt havainnot itsessään eivät ole tutkimuksen tuloksia. Havainnot ovat yksinkertaisesti johtolankoja. Näitä johtolankoja tulkitsemalla voi edelleen päästä havaintojen taakse. Teoreettinen viitekehys eli näkökulma aineistoon antaa suunnan millä tavoin johtolankoja tarkastellaan. (Alasuutari 1999, 77 -79.) Oma aikuissosiaalityön kytkökseni aiheuttaa haasteita erottaa itsestään selvyyksistä johtolankoja ja ratkaista yhteistyön kysymyksiä. Olen pyrkinyt ottamaan etäisyyttä ilmiöön pitämällä sidosta tietoisesti mielessä ja tekemällä pitkin tutkimusmatkaa erilaisia miksi-kysymyksiä. Aineiston havainnot ovat vastauksia kysymykseen mitä. Analyysimenetelmän avulla voi löytää aineistosta mielenkiintoisia havaintoja. Havainnot ovat vasta johtolankoja ja miksi-kysymykset ovat keino saada arvoitus ratkaistua. Miksi-kysymykset ovat tärkeitä arvoituksen ratkaisussa. (emt, 215 – 230.)

Teoreettinen viitekehys määrittää myös aineistoa ja aineiston analyysimenetelmää, millainen aineiston tulisi olla ja millaista analyysimenetelmää tulisi käyttää. Toisaalta taas päinvastoin, aineiston luonne asettaa rajat tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle ja analyysimetodille. Laadulliselle aineistolle on ominaista sen rikkaus ja moninaisuus ja kompleksisuus. Aineisto tarjoaa tällöin mahdollisuuden monenlaisille tarkasteluille. (emt, 83 – 84.) Käytännössä lukemisen yhteydessä aloitin pelkistettyjen ilmausten etsimisen ja merkitsemisen. Kirjoitin huomioitani erilliseen vihkoon. Pelkistämisen apuna hyödynsin kolmea tutkimuskysymystäni. Samalla pyrin erottamaan tietoisesti keskustelun teemat tutkimuskysymyksistä. (Pietilä 2010, 219.) Analyysiyksikkönä pidin ajatuskokonaisuutta. Ilmauksista erittelin havaintoja pelkistetyillä ilmauksilla eli pelkistin aineistoa ja koodasin niitä eri värein. Pelkistyksistä tekemiäni havaintoja kirjasin samaiseen erilliseen vihkooni. Sitten jatkoin värikoodein merkittyjen tekstien lukemista ja merkitsemistä vihkooni. Hain aineistosta karkeaa kuvausta kuinka moni vastaaja kaikista ryhmistä ko. kuvauksia oli maininnut ja mitkä maininnat nousivat vahvimmin esille. Samalla pohdin vastaavatko merkityt värikyllästetyt kuvaukset tutkimuskysymyksiin. Osittain vastaukset tuntuivat sopivan useampaan kysymykseen. Aineiston rikkaus myös osoittautui laajaksi. Tutkimukseni uhkasi karata käsistä.

Tämän jälkeen pohdin myös mistä aineistossa ei puhuta. Varsin vähän vaikutti nousevan mainintoja esimerkiksi sähköisten työvälineiden hyödyntämisestä tai puhetta aikuissosiaalityön keskinäisen yhteistyön haasteista, puhetta niin sanotun sisäisen yhteistyön haasteista. Palasin litteroituihin ja pelkistetyin kirjattuihin kolmeen erilliseen aineistoon sekä muistiinpanoihini.

Hahmotin aineistosta puhetta, mitä aloin siirrellä pelkistyksinä kolmeen erilliseen tiedostoon. Jatkoin pelkistysten tarkennusta.

Seuraavaksi edestäni löytyivät koottuna listat pelkistyksistä, kolmena erillisenä tiedostona. Pelkistetyistä ilmauksista etsin seuraavaksi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Kuudentena vaiheena pyrin yhdistämään pelkistetyt ilmaukset ja muodostamaan ryhmiä tai alaluokkia. Tätä vaihetta kutsutaan myös klusteroinniksi. Käytännössä nimesin luokan kuvaavalla käsitteellä, jollain ominaisuudella tai piirteellä. Edelleen jatkoin alaluokkien eli ryhmien yhdistämisellä ja niistä yläluokkien muodostaminen. Tätä seitsemättä vaihetta kutsutaan myös abstrahoinniksi. Lopuksi yhdistin yläluokat ja hahmottelin kokoavia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112 – 115.)

Alasuutarin (1999, 44) mukaan tutkimusanalyysin ensimmäisen vaiheen pelkistämisen jälkeen seuraa toinen vaihe eli arvoituksen ratkaiseminen tai tulosten tulkinta, ”tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.” Tässä vaiheessa liitetään mukaan myös viittaukset muuhun kirjallisuuteen ja tutkimukseen. (emt, 46.) Kaikkiaan mitä enemmän on johtolankoja, jotka sopivat samaan ratkaisumalliin, sitä todennäköisemmin ratkaisu on oikea. ”Täydellistä varmuutta tieteellinen tutkimus ei voi koskaan saavuttaa. Nämä kaksi vaihetta pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen ovat toisiinsa kietoutuneita, eikä täysin erillisiä analyysin vaiheita. (emt,48.)

Aloitin siis pohdintani ja aineiston tutustumisen tarkastelemalla mistä he puhuvat kun he puhuvat yhteistyöstä. Erityisesti minkä ympärille heidän puheensa kietoutuvat. Taustalla pidin koko ajan tutkimuskysymykseni. Kaikkiaan aineistosta nousi esille monia eri yhteistyön ulottuvuuksia. Keskeisimmät yhteistyöhön vaikuttavat tekijät hahmotan kolmen eri kategorian kautta. Pelkistäessäni ja koodatessani aineistoa hahmottuivat selkeimmin esille maininnat, mitkä kytkeytyivät asiakastyöhön, rakenteisiin sekä toimintakulttuureihin. Näitä edelleen ryhmittelin ja nimesin sekä edelleen abstrahoin. Abstrahointi vaiheessa myös kävin läpi kokoamiani niin sanottuja roskaryhmiä eri kategorioiden alta. Luin roskaryhmään kokoamia näytteitä uudelleen ja tarkistin analyysiani. Osa pelkistyksistä vaihtoi tässä vaiheessa paikkaansa joko eri kategorian alle tai saman kategorian alla eri yläkategorian alle. Kunkin kategorian analyysiluvussa (luku 4) havainnollistan kuviolla aineiston analyysin etenemistä raakatekstistä kohtia yhteistyön pääkategorioita. Aineiston analyysin toteutuksen etenemistä havainnollistavat kuviot mukailevat Vainisen (2011, 100) esitystä. Samalla logiikalla olen työstänyt kaikki yhteistyökategoriat. Vielä yhdistäessäni tutkimuskirjallisuutta tekemääni niin sanottuun raaka-analyysiin ja tarkistaessani aineiston yläkategorioita tein yhdistämisä kahden kategorian väillä, havaitsemieni päällekkäisyyksistä johtuen. Palasin alkuperäisiin ilmauksiin, pelkistuksiin, ryhmiin ja yläkategorioihin. Tekemiäni ratkaisuja tukivat myös pitämäni tutkimuspäiväkirja. Tämä kuvastaa aineiston kategorioiden keskinäisistä kytköksistä ja yhteistyön ilmiön luonteesta.

3.4 TUTKIMUKSEN EETTISET KYSYMYKSET

Eettiset kysymykset alkavat jo tutkimusaiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 126). Olen lähtenyt tutkimukseen omista lähtökohdistani, tiedon lisäämisen ja ymmärryksen tarpeesta aikuissosiaalityön yhteistyötä kohtaan. Anneli Pohjola totesi luennollaan 4.6.2015 Lapin yliopistossa pidetyssä lisensiaattikoulutuksen lähijaksolla, että koko tutkimusprosessi on eettinen prosessi. Kyse on paljon enemmän kuin väärin tai oikein tekemisen vartiointia. Tutkimusmatkalla on edessä useita eri ratkaisujen paikkoja, jolloin joutuu ratkaisemaan eettisiä kysymyksiä (Eskola & Suoranta 2000, 52). Täten olen pitkin tutkimusmatkaa kuvannut mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemistä ja tekemiäni ratkaisuja.

Tutkittavaksi valikoituneet lähijohtajat ovat osallistuneet vapaaehtoisuuden pohjalta. Tutkimuslupapäätöksen yhteydessä tutkittavan kohteen tunnistamattomuus on osoitettu tutkimuksen yhdeksi edellytykseksi. Sekö tutkimuslupaan että tunnistamattomuuteen voi kytkeytyä eettisiä ongelmia (Eskola & Suoranta 2000, 52; Tuomi & Sarajärvi 2006, 128 – 129). Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt ongelmia tutkimusluvan hakemisessa kunnasta, missä haastateltavat lähiesimiehet työskentelevät. Lisäksi olen erikseen ilmoittanut haastatelluille anonyymiydestä. Tutkimusaineiston hankinnasta ja anonyymiyden huomioisesta kirjoitin myös luvussa 3.2.. Anonyymiyden toteuttamiseksi olen lukenut aineistoa ja aineistonäytteitä useaan otteeseen ja poistanut tarpeen mukaan tunnistettavia mainintoja.

Tutkimuksessa ilmenevät kriittiset arviot ja tulkinnat yhteistyön haasteista asettavat oman mainintansa. Jo tutkimuskysymykseni yhteistyön esteistä asettaa oletuksen, että yhteistyölle on löydettävissä haasteita, mitä myös aiempi tutkimus on vahvistanut. Tarkoitukseni ei ole kuitenkaan missään vaiheessa ollut etsiä tietoa mikä haavoittaa millään tavoin tutkittavien työtä tai organisaatiota. Tulosten vaikutuksilla ennakoin pikemmin mahdollistavan osaltaan lisäymmärrystä yhteistyön toteuttamisen luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Rauhala & Virokannas 2011, 239). Tutkimuksella pyrin tukemaan toiminnan kehittämistä. Ryhmäkeskusteluissa ei kertaakaan ilmennyt mitään henkilöihin tai yksittäisiin nimettäviin rooleihin kohdistuvia moitteita. Samalla otteella keskustelijat toivat asiat ja ilmiöt esille keskinäisen arvostuksen vallatessa. Tutkimuksen analysointia ja tutkimuksen tuloksia oli lopulta antoisaa käydä läpi, sillä puhe oli kaikkiaan arvostavaa mutta samalla yhteistyön edellytyksiä kriittisesti tarkastelevaa.

Joissakin haastattelutilanteissa ilmeni hersyvää naurua, mikä osaltaan ilmaisee sitä, kuinka onnistuin yhdessä haastateltavien kanssa luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. Etukäteen toteuttamani koehaastattelu turvaa myös omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä periaatteita. Koehaastattelussa saamani suora palaute, omien tulkintojeni lisäksi, edesauttoi pohdinnoissa kuinka viedä keskustelua eteenpäin ja miten muokata keskustelun pohjalle asetettuja teemakysymyksiä. Teemakysymysten muotoa ja määrää karsin saamani palautteen pohjalta mahdollisimman selkeiksi.

4 TULOKSET

4.1 ASIAKKUUS YHTEISTYÖN JÄSENTÄJÄNÄ

Kaikkiaan koko aineiston pohjalta on löydettävissä aikuissosiaalityön yhteistyömuotoja ainakin erinäiset kokoukset, verkostotyö, konsultaatiot ja kontaktit puhelimen ja sähköisten välineiden avulla, asiakastapauksiin liittyvät tiedonvaihto, työryhmiin osallistuminen, tiimivierailut, työparityö, asiakasohjaukset, ja hankeyhteistyö. Nämä ovat pitkälti samoja muotoja mitä jo aiemmissa yhteistyötutkimuksissa on löydetty (esim. Andersson ym. 2011; Leino 1995, 97, 142; Väyrynen & Lindh & Romakkaniemi 2015, 124). Kaiken tämän taustalla on asiakastyön tarpeista lähtevä motivaatio ja tarve toteuttaa sekä kehittää yhteistyötä jonkin tahon kanssa. Yhteistyö on ikään kuin väline asiakastyön toteutukselle. Toisaalta aineistosta nousee kuinka yhteistyön tarkoitus on välillistä, jotta asiakastyö voi toteutua. Lähijohdolla on puolestaan erilaisia painotuksia ja työtapoja yhteistyön toteutuksessa. Oheisessa kuviossa (Kuvio 5.) kuvaan kategorian asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä rakentumisen logiikkaa.

KUVIO 5. Esimerkki asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä -kategorian rakentumisesta

Alkuperäisilmauksia	Pelkistysksiä	Ryhmät	Yläkategoria	Pääkategoria
"... tiimit, työntekijät tekee enemmän yhteistyötä arjen yhteistyötä kun sitten taas esimies sit satunnaisemmin." "... Työntekijät tekee sit parityötä. R3E3: Joo, sieltä se kumppani löydetään sinne kotikäynneille ja muuten. Sehän on sitä konkreettista yhteistyötä, mut se lähtee asiakkaista." "... Jos on pitkäkin välimatka näin fyysisesti, voi olla asiakkaalle hyvin tärkeä kumppani. Silloin täytyy vain löytää se edistävää, siinä joutuu sit tekee töitä enempi, että saadaan se yhteinen." "... Meillä on nyt esimerkiksi oman alueen terveysaseman kaa tehdään, ihan aloitettu sellanen, että ohjaaja istuu siellä ja varailee aikoja asiakkaille siellä ja sit tavataan siellä." "Työntekijät, niillä nousee asiakastyöstä joku ilmiö esiin tai joku asia mitä pyöritellään ja ihmetellään, mietitään ja sit todetaan, että tähän ois hyvä saada nyt se yhteistyökumppanin näkemys samaan pöytään, et mietitään asiaa...."	-Esimies asiakastyössä vähän mukana -Asiakaskohtainen parityö -Aina ei etäisyys esteenä yhteistyölle, jos asiakkaalle tärkeä yhteistyötaho, yhteistyötä pyritään edistämään kauemmaskin -Asiakasyhteistyö hankkeiden kanssa ja asiakasohjausta heidän palveluihin -Jalkautuminen yhteistyötahon tiloihin, missä asiakaskohtaamista -Asiakastyöstä nousevat ilmiöt ja tarpeet yhteistyötä ohjaamassa -Yhteistyötahon luona käyminen helpottaa asiakasohjausta	Yhteistyön lähtökohtana asiakastyö Asiakaskohtainen tiedonvaihto Parityö Hankeyhteistyö Asiakkaan verkoston kanssa työskentely Jalkautuminen yhteistyötahon tiloihin Yhteistyön kehittäminen tiimitasolla Ilmiötasosta lähtevä yhteistyö Asiakaslähtöisyys s tutustumisessa	Yhteistyö asiakasrajapinnassa Tiimien välinen yhteistyö asiakastyön edistäjänä	Asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä

4.1.1 Yhteistyö asiakasrajapinnassa

Esimiehet pitävät asiakastyötä lähtökohtana ja pääsyynä yhteistyölle, josta tulisi olla suoraa hyötyä asiakastyölle joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Ilman asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei ole tarvetta sosiaalityölle tai yhteistyölle. Asiakastyö siis samanaikaisesti sekä oikeuttaa että määrittää yhteistyötä ja yhteistyötahoja. R3E1 *Tietysti ajatellaan, että tehään semmost yhteistyötä mikä suoraan hyödyttää asiakastyötä.* R3E3: *Niin joo.* R3E2: *Niin.* Kaikki muu yhteistyö on tarpeetonta ja sitä ei tunnisteta tehtävän.

Kun yhteistyö on asiakaslähtöistä, niin yhteistyölle saadaan tavallaan oikeutus ja peruste. Asiakkuudet ja asiakastyö näyttäytyvät yhteistyön tavoitteiden määrittävinä tekijöinä. Kaikkiaan toimivan yhteistyön takeena näyttäytyy yhteinen tavoite, joka on samalla asiakkaan etu.

R1E3: Pitää myös olla se yhteinen tavoite, pitäis olla se asiakas, sen etu. Tavallaan ne työntekijät keskenäänki tekee hyvää yhteistyötä.

R3E1: ... Aina pitää asiakkaista lähteä. Mitä tää asiakas tarvii ja kuka on jo hänen työntekijä muualla. Sitten katotaan mitä voidaan yhdessä tehdä. Ei päällekkäistä työtä vaan voimat yhdistetään.

Yhteinen, selkeästi määritelty tavoite näyttäytyy yleisestikin olennaisena perusteena onnistuvalle yhteistyölle. (Andersson ym. 2011, 3 – 4; Nummela 2011, 140; Leino 1995.) Yhteisen tavoitteen määrittäminen ja ymmärtäminen nähdään myös osaksi yhteistyön tai moniammatillisen yhteistyön määritelmää. Tällöin voidaan ylipäänsä puhua yhteistyöstä kun on yhteinen tavoite. (Pohjola 1991, 117; Mönkkönen 2002, 43 – 44; Värynen, Lindh & Romakkaniemi 2015.) Asiakaslähtöisen yhteistyön periaatteisiin on päädytty myös lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden, koulukuraattorien ja nuorisopsykiatrian sosiaalityöntekijöiden yhteistyötä ja työnjakoa koskevassa hankkeessa. Hankkeessa tuloksissa on todettu kuinka asiakas- ja potilaslähtöisyys näyttäytyy sosiaalityöntekijöiden keskeisenä tekijänä palveluiden onnistumisessa. (Hotakari & Metteri 2010.)

Vaikkakin asiakastyö näyttäytyy yhteistyön perustana, suora asiakastyö ei ole tämän aineiston lähijohdon tehtävien keskiössä. Sen sijaan he tekevät asiakastyötä satunnaisesti, joko satunnaisena työparina tai itsenäisesti. Kuvausten pohjalta työntekijät näyttävät tekevän yhteistyötä suoraan asiakastyöstä nousevien tarpeiden mukaan ja asiakastyön kautta.

R2E4: ... tiimit, työntekijät tekee enemmän yhteistyötä arjen yhteistyötä kun sitten taas esimies sit satunnaisemmin.

R2E3: Asiakastyössä ehkä vähän vähemmän, jonkin verran toki siinäkin.

Yksilökohtaiseen asiakastyöhön käytetty aika näyttäytyy lähijohdon mukaan työntekijöiden työssä jopa yhteistyötä verottavana tehtävänä. Lähijohdon arvion pohjalta asiakastyössä kun ei voi menestyä ilman yhteistyötä ja erinäisiä verkostoja. Tässä asiakastyön ja yhteistyön määrittelyissä ja suhteissa, lähijohdon mukaan työntekijöillä ja lähijohdolla on joissain tilanteissa eri näkemys perustuksesta ja sen sisällöistä. Lähijohdon mukaan työntekijät pitävät asiakastyötä yhteistyötä tärkeämpänä tehtävänä ja samanaikaisesti yhteistyötä ei mielletä osaksi perustehtävää.

R3E4: Se on mun mielestä, että saatetaan sanoa, että nyt me halutaan tehdä vaan tätä perustyötä ja kuitenkin se on meidän perustyötä myös tää yhteistyö. R3E3: On, on. R3E4: Sitten se rajataan, sen läpikäyminen, mikä on perustyötä. R3E3: Tietysti se, että hirvee määrä kokouksia, ajankäytöksellisesti täytyy jotenkin organisoida. R3E4: Mut sen

organisointi on tietysti esimiehen juttu. Jos nähdään kapeesti, minä tapaan asiakkaita, niin se on minun perustyöni. Asiakas, asiakas, tekemättä sitten. Jos niitä verkostoja ei oo, ei niitä voi auttaa, asiakasta tai yhteistyökumppaneita. R3E3: Se on ihan työtehtävä siinä työtavassa.

Yhteistyö ja verkostotyö, missä asiakkaat eivät ole aina mukana, kuuluisi lähijohdon mukaan osaksi työntekijöidenkin perustehtävää. Toisaalta lähiesimiehet näyttävät tuntevan työntekijöidensä työn arjen niin hyvin, että yhteisymmärrys ajankäytöstä on selvä tilanteissa, jolloin työntekijällä on valittavana tiimin verkostotapaaminen tai asiakastapaamisen väliltä. Asiakastyö arvotetaan yleisesti arvokkaampana työtehtävänä ja vie priorisoinnissa voiton.

Asiakaskohtaisessa yhteistyössä eri tahojen kanssa vaihdetaan tietoa yksittäisen asiakkaan tilanteesta. Tässä asiakaskohtaisessa tiedonvaihto –ryhmäksi nimeämässäni yhteydenotot näyttäytyvät olevan sekä työntekijöiden että lähijohdon arkipäivää. Yhteydenotoilla haetaan toisen asiantuntijan tukea ja neuvoa (konsultaatiota) käsillä olevaan asiakastyöhön ja siinä ilmeneviin ongelmiin tai kysymyksiin. Kuinka edetä, kuka olisi tässä hetkessä osaavin työntekijä ja asiakkaalle paras asiantuntija-apu. Tiedonvaihdossa tai tiedoksiannossa on myös tarkoitus saattaa asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta ilmennyt huolta ja samalla saada muun muassa toisen asiantuntijan arvio asiakkaan palvelutarpeen arvioinnin tueksi. Viestiä viedään eri kanavien avulla, kuten kasvokkain kohtaamisella, paperisten toimeentulotuen hakemusten avulla, sähköpostitse, lyncin välityksellä ja puhelimitse. Yhteistyötahoina ovat joko palvelupisteen sisäiset tai ulkopuoliset toimijat. Ei ole tavatonta, että myös palvelupisteen sisällä kommunikointi asiakasasioissa tapahtuu ilman kasvokkain kohtaamista.

R2E4: Puhelimitse, sitä paljon vaan soitellaan eri paikkoihin. Sitä yhteistyötä. Varmaan usein asiakasasioissakin ihan.

R1E1: Lähtökohtaisesti etuuskäsittelyyn liittyviä ohjeistuksia ja huolia asiakkaista siirrellään ammattiryhmille ja käydään linjaukseen liittyviä asioita läpi. Ne on päivittäiset oikeestaan.

Aineistossa nousee esille puhelimella tapahtuvan kommunikoinnin painotus sähköisiin työvälineisiin nähden. Lähijohto ei tämän syitä juurikaan avannut, mutta tulkitseen sen ainakin tietoturvasyistä nykyisten sähköisten työvälineiden rinnalla turvallisemmaksi vaihtoehdoksi. Sähköpostilla tai lync-viestillä ei voi käydä asiakaskohtaista tiedonvaihtoa, asiakkaankaan luvalla. Puhelimitse tämä taas on mahdollista. Lisäksi eri yhteistyötahoilla on osittain käytössä erillisiä tietojärjestelmiä.

Esille nousee myös sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden yhteistyötä, jolloin työntekijät käyvät kummankin omia asiakaslistoja läpi yhdessä. Samalla arvioiden keskinäistä asiakassiirtojen tarpeellisuutta ja työstetään työntekijöiden keskinäisiä rajapintoja. Tämä sisältää parityön elementtejä, kuten yhdessä arvioidaan asiakkaiden kokonaistilannetta ja palvelutarpeita, kuitenkin kyseessä on pikemminkin työnjakoa ja tiedonvaihtoa. Aina välitettyyn huoliviestiin tai yhteistyöpyyntöön ei reagoida toivotulla tavalla. Tässä kohtaa keskustelua yksi lähiesimies kysyykin hieman huolestuneena, että kuinka huoliviestiin tai tiedoksiantoihin reagoidaan, ja tuleeko viesti aina perille asti. Kyseessä on etuuskäsittelijän ja sosiaalialan ammattilaisen välisestä kommunikoinnista.

R1E4: Tulee ja ei tule. Siinä ehkä joutuu vain toteamaan kraavisti, et se on niin työntekijäkohtaista. Toinen näkee sen vastuunsa siinä, että nappaa huoliaiheista ja välittää sen eteenpäin. Vaikka lyncillä. Mikä on hirveen helppo juttu. Tai siirtää hakemuksen. Sit

on niitä jotka eivät välitä. Se jää pyörimään etuuskäsittelyyn kunnes sitten joku toinen huomaa sen tai asia menee niin pahaksi ettei päästä enää eteenpäin.

Huolestuttavana piirteenä nousee huoliviestien satunnainen käsittelytapa ja työntekijäkohtaisuus. Huoliviesti ei aina lähde liikkeelle. Työntekijät kuitenkin vaihtuvat ja samalla asiakkaalle päätöksiä tekevät eri työntekijät, tällöin lähijohdon mukaan huoliviesti voi lähteä toisen työntekijän toimesta, vaikkakin jälkijunassa. Määttä ja Keskitalo (2014) ovat raportoineet niin sanotun ulkoringin eli muun muassa Kelan ja TE-toimiston asiakaspalvelijoiden, terveyskeskuksen vastaanottovirkailijan sekä sosiaalitoimen etuuskäsittelijöiden vallasta päättää asiakkaiden palvelutarpeiden pohjalta ohjaamisessa eteenpäin tai estää palveluun pääsy. Aineistoni tukee tätä tutkimustulosta, kuinka sattumanvaraista huoliviesti havaitseminen voi olla etuuskäsittelyn toimesta ja sen välittäminen sosiaalityöhön (sosiaaliohjaajalle tai sosiaalityöntekijälle). Ratkaisuksi Määttä ja Keskitalo (2014, 204) esittävät verkostoyhteistyön, koordinoitun yhteistyörakenteen ja yhdistetyt voimavarat. Näin saadaan minimoitua vääriä tulkintoja ja tuettua tilanteiden varhaisempaa ratkaisua. Aineistossani kuvataan myös keinoja, kuinka sosiaalityössä käydään aika ajoin asiakaslistoja läpi ja tässä vaiheessa viimeistään poimitaan ne huolta herättävät asiakastilanteet tarkempaan arviointiin. Esimies nostaakin tässä tärkeän seikan esille, *sosiaalityöntekijä silti hän huomaa siellä, osa kattoo, osaa siinä reagoida* (RIE4). Kyse on siis ammattitaidosta. Etuuskäsittelijällä ei tämän pohjalta ole joko työntekijäkohtaista tai ammattikuntakohtaista osaamista arvioida asiakkaiden ohjaamisesta sosiaalityön palvelun piiriin. Näin sattumanvaraisuus on olemassa olevaa huoliviestin poiminnan osalta, minkä näen yhteistyön keinoin parannettavissa.

Parityö näyttäytyy yhtenä yhteistyömuotona, jota toteutetaan aineiston pohjalta ainakin hankkeen edustajien ja muiden sosiaalialan toimijoiden (sairaalan sosiaalityön, yhdyskunta- ja aluetyön sekä lastensuojelun) kanssa. Keskustelun pohjalta käy ilmi, että parityöhön päädytään asiakkaan tarpeista käsin.

R3E1: ... Työntekijät tekee sit parityötä. R3E3: Joo, sieltä se kumppani löydetään sinne kotikäynneille ja muuten. Sehän on sitä konkreettista yhteistyötä, mut se lähtee asiakkaista. R3E1: Asiakastarpeista.

Aiemmin parityökokemuksia aikuissosiaalityön osalta on tutkittu työhallinnon työntekijöiden kanssa asiakkaan tilanteen arvioinnissa ja aktivointisuunnitelmien kanssa. Tuolloin parityön haasteeksi nousivat eri toimintakulttuurit, ammattikäytännöt ja arvomaailmat (Tuusa 2005, 60). Työvoimaohjaajan kanssa parityössä sosiaalityöntekijä voi toimia mukana lähtökohtien ja tavoitteiden määrittäjänä (Vaininen 2011, 154 – 166). Aikuissosiaalityöntekijöiden keskinäisessä parityössä voi vallita niin sanottu yksikielisyys. Työparityöskentelyn avulla voi samalla mahdollistua ammatillinen kehittyminen ja sosiaalityön laadun parantuminen (Liikanen 2011, 63 – 64). Parityön toimivuudesta tai toimimattomuudesta ei sinällensä aineistossa ilmene keskustelua vaan manintana yhtenä työmuotona. Aineistossa parityö ei myöskään tule vahvasti esille systemaattisena tai suunnitelmallisena työtapana. Tutkimukseni jättää myös edelleen avoimeksi sen, että onko aikuissosiaalityössä parityö edelleen pikemminkin visio tai ideaalia (Maja 2009, 83) kuin käytössä oleva työtapana. Koska parityö ei herättänyt vilkasta keskustelua tai tuonut esille sen haasteita, tämän voi tulkita myös parityön vähäisenä käyttönä. Odotin myös, että tässä kohtaa olisi noussut vahvemmin esille myös muita yhteistyöverkoston jäseniä. Missä ovat esimerkiksi terveydenhuollon työntekijät? Eikö heidän kanssa tehtävä työ ei ole parityötasolla toteutuvaa vaan näyttäytyvätkö he erillisenä yhteistyökumppanina asiakkaan ympärillä, satunnaisina yhteistyötapamisina, jolloin yhteinen päämäärä puuttuu, tai muunlaisena yhteistyönä?

Aineistossa yhtenä yhteistyötahona näyttäytyvät hankkeet. Hankeyhteistyö kulminoituu asiakkaan ohjaamisena hankkeiden tarjoamiin palveluihin. Tällöin työn lähtökohtana työntekijällä on tuntee sekä asiakkaan tarpeet mutta myös yhteistyötahot ja heidän palvelutarjontansa. Sosiaalityöntekijän käytettävissä on erilaisia hankkeita, joko yhteistyössä perustettuja, hankkeen suunnitteluvaiheessa jo mukana olevia tai erillisiä tarjolla olevia hankkeita. Katson, että hankkeet voivat toimia tällöin työvälineinä tai interventioina (Liukko 20 – 41). Mahdollisesti nykyisellään ollaan mukana hankkeen ohjausryhmässä. Hankkeet, minkä toimijat tunnetaan ja ovat olleet yhteistyökumppaneina jo pidemmän aikaa tai hankkeen palvelut ovat tuttuja, niin tällöin niihin on helppo ohjata aikuissosiaalityön asiakkaita.

R1E4: "Me ollaan siinä ohjausryhmässä mukana oltu koko hankkeen ajan. Eli se on hyvin tiivistä eli hanke on ollut usean vuoden ajan, nyt päättyy ensimmäinen vaihe. Ihan siinä ohjausryhmässä ja sitten asiakasohjaukset on tapahtunut ... palvelupisteiden kautta. Se on hyvin konkreettista."

Näkemyksen mukaan hankkeista onnistuvimmat aikuissosiaalityön asiakkaille ovat sellaiset, jotka ovat lähteneet asiakastarpeesta. Turhauttavimpana yhteistyöyrityksiä ovat hankkeet, mitkä eivät ole lähtöisin asiakastarpeista. Tällöin aikuissosiaalityön piiristä ei välttämättä löydy palveluihin ohjattavia asiakkaita vaikka siihen ohjauksia odotetaan ja vaikka hankkeet on suunnattu aikuisasiakkaita silmällä pitäen. Hankkeet eivät kuitenkaan joko vastaa todellisia asiakastarpeita tai asiakkaat eivät ole aikuissosiaalityön saavutettavissa tai palveluiden piirissä.

R1E4: Me ollaan kirveen kanssa ihan etitty suunnilleen niitä nuoria hankkeeseen, käyty asiakaslistoja läpi ja kysytty nuorilta. Ne ei vastaa nuorten tarpeita. Turha sellaseen on lähteä. Siin menee kyllä rahat hukkaan.

Aikuissosiaalityön ammattilaiset nähdään aikuissosiaalityön asiakaskunnan asiantuntijoina, jotka tuntevat asiakkaansa ja asiakaskunnan tarpeet, toisin kuin hanketyöntekijät. Kuitenkaan kaikkien hankkeiden lähtötilanteessa, suunnitteluvaiheessa ei ole hyödynnetty asiakastyötä tekeviä tahoja, mikä lähiesimiesten mukaan olisi ollut tarpeellista. Hanketyöntekijöitä nähdään etäämmällä asiakasrajapinnasta ja täten heitä ei tunnusteta asiakkuuden asiantuntijoina, kuten asiakastyötä tekevät työntekijät ja heidän lähiesimiehet. Tässä kohtaa voisi puhua jossain määrin aikuissosiaalityöntekijän hyvinvoinnin katalysaattorin identiteetistä. Tällöin sosiaalityöntekijä työssä painottuu kokonaisvaltaisen elämäntilanteen kartoittajan ja palvelujärjestelmän asiantuntijan toimintaroolit. (Vaininen 2011, 246- 248.)

Hankkeiden tuottamiin palveluihin tai muiden tahojen järjestämiin ryhmätoimintoihin ohjaaminen on siis yksi osa aikuissosiaalityön palveluvalikoimaa. Aikuissosiaalityössä ei tuoteta kaikkia asiakkaiden tarvitsemia palveluita tai ne ovat eriytettyinä eri toimijoille, myös aikuissosiaalityön sisällä, täydentyen palvelukokonaisuudeksi. Näin yhteistyötahot ja heidän palveluvalikoimansa on oltava hyvin tiedossa kun sosiaalityössä kohdataan asiakas ja pohditaan hänen palvelutarpeitaan. Palveluohjaus itsessään ei noussut aineistossa muulla tavoin esille kuin hankeyhteistyön puitteissa. Kuitenkin hankeyhteistyössä ohjauksellisuuden kautta toteutettava yhteistyö nähdään pääosin mielekkäänä ja tarpeellisena.

Asiakastuntemus näyttäytyy keskeisenä osana työntekijöiden asiantuntijuutta, mihin sisältyy myös asiakkaan jo olemassa oleva verkosto, ja asiakkaan verkoston kanssa tehtävä yhteistyö. Sekä yhteistyötahojen organisaatiomuutokset että asiakkaiden valinnan vapaus valita asiointipaikkansa eri instansseissa lisää aikuissosiaalityössä yhteistyötahojen määrää aiempaa laajemmalle alueelle. Asiakkaan tarpeet ovat kuitenkin olennainen lähtökohta asiakasverkoston hahmottamiselle ja tässä ei edes fyysinen etäisyys ole välttämättä esteenä verkostoon tutustumiselle.

R1E4: TE-toimiston kanssa on ollut hyvät rakenteet, niin kauan kun toimisto oli alueella ja ennen isoa organisaatiomuutosta. Sen jälkeen ne kuviot romuttu. Sit on siirrytty suurempiin kuvioihin, samaan aikaan pitää pitää yhteyttä kaikkiin te-toimistoihin, koska asiakkaat asioi siellä minkä he itse valitsee.

R3E1: Se kans on tärkeä, että ku tulee vaikka uus asiakas, että tutustutaan silleen, et saada tietää keitä hänellä on jo niitä tukioita ja hoitokontakteja. R3E3: Niin. R3E1: Ettei tehdä päällekkäistä työtä. Liitytään sitten heidän kans tekemään yhdessä.

R3E3: Mitä pienempi paikka ja mitä kauempana on jostakin keskuksesta, se tietysti vaikuttaa, että alueelliset on kuitenkin niitä, joita yrittää. Jos on pitkäkin välimatka näin fyysisesti, voi olla asiakkaalle hyvin tärkeä kumppani. Silloin täytyy vain löytää se edistävä, siinä joutuu sit teke töitä enempi, että saada se yhteinen.

Verkoston hajaantuminen ja asiakastyön vaade eivät ole ideaali lähtökohta työntekijöille. Vaikkakin edellä mainitut tekijät ovat hidasteita, eivät ne näyttäyty aineistossa ehdottomina esteinä. Tässä yhteistyön lähtökohdaksi nousee asiakkaan verkoston merkitys. Yksittäisen asiakkaan verkoston tuntemuksen lisäksi myös laajempaa asiakaskuntaa kokonaisuudessa koskettava verkoston tuntemus nähdään tärkeänä, jotta asiakastyö saadaa toimimaan. Tällöin kun asiakaskunnassa tapahtuu muutoksia myös yhteistyötahot vaativat tarkennusta ja uudelleen arviointia. Muutokset yhteistyöverkostossa näyttäytyvät täten asiakaslähtöisinä.

R3E4: Vielä semmoset muutokset aiheuttanut, varmaan aikasemmin meidän tärke yhteistyökumppani oli A-klinikka. Tänä päivänä ei ihan semmosia reiluja vanhan kunnon juoppoja ole. R3E3: On niitä. R3E4: On joo, mutta vähemmässä määrin. Nyt on nää huumeet ja muut. Se on vaan jäänyt, kauheen vähäseks se yhteistyö. Se oli ennen mun mielestä yhteistyö joka päivä ja tosi tiivis yhteistyö, ja tosi tiiviisti kokoukset ja yhteisiä hankkeita ja projekteja. Nyt ei enää mitään.

Toisaalta yhdessä maininnassa näyttäytyy myös käsitys, että asiakaskunta on muuttumatonta. ... Loppupeleissä vaikka kaikki lait muuttuu, ei se meidän työt päihdeongelmainen mielenterveyspotilas siitä miksikään muutu sen takia, että laki muuttuu ... että asiakaskunta on samana pysyvä. (R2E2). Asiakaslähtöinen verkostoyhteistyö on varsin vankka ja keskeinen peruste, mitä muut tekijät eivät helposti muuta.

Yhteistyötahoja löytyy useita ja fyysistäkin etäisyyttä voi olla. Aikuissosiaalityötä tehdään pitkälti toimistosta käsin (byrokratiatyötä) mutta aineiston pohjalta jalkautuva työote on myös yksi työtap. Kuten Liukko (99, 126 – 127) on todennut matalan kynnyksen paikat näyttäytyvät aikuissosiaalityössä lisävalikoimana, mitä voidaan käyttää yksilökohtaisen työn menetelmänä tai välineenä. Tämä palvelujärjestelmän laajeneminen vastaa uudenlaisia palvelutarpeita. Toimistokeskeinen byrokratiatyö kun on näyttäytynyt joillekin asiakkaille vaikeasti lähestyttävänä viranomaistyönä. Aineistoni tukee tätä ymmärrystä. Yhteistyön näkökulmasta aineistosta nousee jalkautuminen yhteistyötahojen tiloihin, sinne missä asiakkaat jo asioivat tai lähemmäs asiakkaiden asuinalueille. Tällöin yhteistyötahoilla tarkoitetaan ainakin kolmannen sektorin toimijoita, alueiden asukastaloja myös terveysaseman tiloja.

R2E2: Tietenkin sosiaaliohjauksessa on erinäisiä yhteistyötahoja, joiden kanssa ollaan. Meillä on nyt esimerkiksi oman alueen terveysaseman kaa tehään, ihan alotettu sellanen, että ohjaaja istuu siellä ja varailee aikoja asiakkaille siellä ja sit tavataan siellä.

Yhteistyötahon tiloissa tehdään kuitenkin osittain täysin erillistä omaa työtä, eikä yhteistyömuotoja muulla tavoin noussut esille. Kyseessä on tällöin lähinnä tilanteessa olon tai

yksisuuntaisen sosiaalisen vaikuttamisen (Mönkkönen 2010, 180) muoto, varsinaiseksi yhteistyöksi, missä on yhteinen tavoite, sitä ei kaikissa tilanteissa voida lukea. Jalkautumisen alkuunpanijana näyttäytyy lähiesimies, minkä jälkeen tässäkin tilanteessa varsinaisen asiakastyön toteuttavat tiimin työntekijät.

R2E4: " Sitten mä koen esimiehenä, just auttaa alkuun. Me on tehty tutustumiskäyntejä asukastalossa ja sit suunniteltiin tavallaan se. Nyt työntekijät hoitaa itte sen, jalkautuu asukastaloon. ... Mä en enää oo siinä silleen mukana mut seuraan sivusta nytten. Alkuvaihees mä oon ollu mukana."

Jalkautuvan työotteen toimivuuden varmistamiseksi ja mahdollistamiseksi sekä tulevaisuudessa myös tehostamiseksi tarpeen mukaiset sähköiset työvälineet ovat välttämättömiä. Tällä hetkellä aineiston aikuissosiaalityön työryhmissä ei ole kannettavia tietokoneita, jalkautuvaan työhön sopivia mobiililaitteita tai pääsyä asiakastietojärjestelmiin kuin omissa palvelupisteissä.

R1E4: Tohon liittyen kannettavat käyttöön, jos on asiakastietojärjestelmät. Sillon jos halutaan, et työssä on se jousto, että voidaan tehdä sitä eri paikoissa. Sillon on tarkeetä, että myöskin dokumentoinnit voidaan hoitaa sillä samalla kertaa. R1E1:Olla siellä missä asiakkaat on. R1E4: Joo kyllä.

Dokumentointi ja päätöksenteko ovat osa aikuissosiaalityötä. Mikäli työ siirtyy enenevissä määrin pois toimistoista tai yhteistyökumppaneiden tiloihin, nykyiset laitevalikoimat tai käytössä olevat erilliset asiakas- ja potilastietojärjestelmät eivät tue tätä työtavan muutosta riittävästi. Vähintäänkin asiakkaan osallistaminen dokumentoinnin vaiheisiin jää vaillinaiseksi myös ja työn tehokkuus laskee. Lastensuojelussa osallistava tai jaettu dokumentoinnin tapa on ollut käytössä siten, että asiakkaille lähetetään kotiin dokumentit, mihin edelleen palataan yhdessä ja tarvittaessa dokumentointia muutetaan. Tämä vastavuoroinen tapa asiakirjojen osalta nähdään vähentäneen muun muassa valitusten ja muutostenhakujen määrää. (Pyykkönen 2013.) Aino Kääriäinen (2016) korostaa, että dokumentointi nähdään sosiaalityössä jopa keskeisimpänä työtehtävänä. Tulee siis muistaa, että dokumentointi on kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakirjojen merkityksestä työprosesseissa ja asiakkaiden elämässä eli paljon muutakin kuin kirjaamista tietojärjestelmään. Dokumentointitietojen ja asiakirjojen merkitys vain kasvaa päätöksenteossa, ainakin lastensuojelun työssä tämä tiedonvälitys on jo ilmeistä. (Kääriäinen 2016, 189 -191.) Työn kehittämisen kannalta, mikäli jalkautuminen jatkaa laajenemistaan, teknisillä työvälineillä olisi mahdollista tukea tätä kehitystä.

4.1.2 Tiimien välinen yhteistyö asiakastyön edistäjänä

Yhteistyötä toteutetaan myös tiimitasolla, jolloin keskiössä eivät ole yksittäiset asiakastapaukset vaan yleisemmällä tasolla eri asiakkuuksien tarpeet. Tiimien välisessä yhteistyössä pyritään tavoittelemaan yhteistä, minkä tuella asiakkaat hyötyvät tämän tason yhteistyöstä. Lähiesimies nähdään ensisijaisena aloitteen tekijänä kun tiimitasolla lähestytään yhteistyökumppaneita. Tässäkin yhteistyötahot määrittyvät asiakastarpeista. Pelkästään lähiesimiestä koostuvat kohtaamiset ja yhteistyökokoukset eivät näyttäydy riittävällä tasolla yhteistyöksi. "Aidoksi yhteistyöksi" mielletään koko tiimin tai ainakin osan työntekijöiden läsnäoloa lähiesimiesten lisäksi, jolloin voidaan edetä ja kehittää asiakaskohtaista työtä.

R3E3: ... Tiimin tilanteen mukaan systemaattisesti pitkin vuotta. ... yhteistyökuvio, missä on hyöttyy siitä, että tavataan kaikki yhdessä. ... Osa on sellasia ja ollut, että siellä on tavattu esimiehet ja pari tiimistä. Semmostakin mallia on ollut vähän työntekijöitten mielenkiinnon mukaan.

R1E3: Tavallaan se ei voi olla pelkästään esimiesvetoinen. R1E4: Ei, ei. R1E3: Muuten se ei oo sellasta aitoo yhteistyötä. R1E4: Alku voi olla, että käydään pikkasen sellasta et päästään käyntiin. Sovitaan vähän isommassa kokoonpanossa.

Nämä tiimien väliset kohtaamiset voidaan luokitella tiedonvaihdoksi ja ovat vielä varsin yksinkertaiseksi luokiteltua yhteistyötä (Andersson ym. 2011, 3 – 4.) vaikkakin näyttäytyvät varsin vakiintuneena yhteistyömuotona, kuten Väyrysen, Lindhin ja Romakkaniemen (2015, 124) tutkimuksessa. Joissakin tiimeissä tiimien välisiä kokouksia järjestetään säännöllisesti eri tai samojen yhteistyötahojen kanssa. Osassa tiimeistä kokoukset järjestetään satunnaisesti tarpeen noustessa esille. Kuitenkaan ei ole poissuljettua, että työntekijävetoisestikin yhteistyö voidaan käynnistää tai saattaa alkuun. Tällöin asiakastarpeesta nousee työntekijöiden kautta myös tiimitasolle tarve lähestyä jotain yhteistyötahoa. Yksittäinen asiakas on voinut hyötyä jo tapahtuneesta yhteistyöstä tai työntekijöiden keskusteluissa on havaittu yhteistyön lisäämisellä lisäarvoa tulevien asiakastapausten ratkaisemisessa. Yhteistapaamisessa keskustelun ja yhteistyön keskiössä ovat kuitenkin asiakkuudet yleisellä tai ilmiötasolla, yksilökohtaisten tapausten pureskelun sijaan.

R3E1: Usein se voi syntyä niin, että työntekijä on jonkun asiakastapaamisen kanssa yhteydessä, tekee parityötä ja sitten sanoo, että nyt mennään kaikki nuorisotasolle käymään ja kattamaan.

Tiimien ja työryhmien kesken käydään keskustelua ja tiedonvaihtoa myös erilaisten ilmiöiden ympärillä. Asiakastyöstä nousee hiljaista tietoa, heikkoja signaaleja tai ilmiöitä, minkä pohjalta määritellään yhteistyötahoja ja kootaan niitä yhteen ja käydään edelleen keskustelua. Tästä esimerkkinä työllistämispalveluiden kanssa tapahtuva keskustelu, missä keskustellaan nuorten työllistymisestä.

R1E2: ”Työntekijät, niillä nousee asiakastyöstä joku ilmiö esiin tai joku asia mitä pyöritellään ja ihmetellään, mietitään ja sit todetaan, että tähän ois hyvä saada nyt se yhteistyökumppanin näkemys samaan pöytään, et mietitään asiaa. Halutaan lisätietoa jostain tietystä asiasta ja silloin yhteistyötä lähetään rakentaa, olla yhteydessä, sovitaan yhteinen tapaaminen.”

Samalla kohtaamisissa jaetaan vastuuta esille nousseista ilmiöistä yhteistyökumppaneiden kesken. Vaikka asiakkuudet säilyisivät aikuissosiaalityössä, löytyy yhteistyössä tahoja, joiden kanssa voi etsiä keinoja ilmiöiden ja asiakkuuksista nousevien kysymysten ratkomiseksi. Ilmiöihin saadaan keskusteluiden avulla laajempaa perspektiiviä ja mahdollisesti yhteistyötahojen erilaisia kokemuksia tai tuntemuksia ilmiöistä. Tällöin voidaan yhä paremmin ja nopeammin reagoida, jopa ennaltaehkäistä lieveilmiöitä. Tai vaikuttaa omassa organisaatiossa, jopa kenties yhdessä yhteistyötahon kanssa varautua jonkin ilmiön hallitsemattomaan leviämiseen. Tällöin yhteistyöllä saadaan omalle työlle lisäresursseja (Dickinsonin & Sullivanin 2014, 172 – 173).

Tiimien välisestä yhteistyöstä keskusteltaessa tutustumisvaihe nousee vahvasti eri puheenvuoroissa esille. Aineistossa on asiakaslähtöisyyteen kytkeytyvää tutustumisen puhetta. Näissä maininnoissa kuvataan tutustumiskäyntejä joko yhteistyötahon tiloissa tai yhteistyötahon vierailuja omissa kokouksissa. Nämä tahot käsittävät maninnoissa lähinnä oman palvelupisteen ulkopuoliset tiimit tai palvelukokonaisuudet. Osa lähiesimiehistä kertoo toteuttavansa näitä säännöllisesti ja osa tiimeistä taas satunnaisemmin, mitä asiakastyötarpeista nousee esille. Toimintaa esitellään puolin ja toisin. Tutustutaan toisiin toimijoihin kasvoilta, nimiltä ja työn sisältökuvausten osalta. Samalla tutustutaan yhteistyötahon fyysisiin tiloihin, missä ne sijaitsevat

sekä kuinka pääsee paikalle. Tällä tutustumisella nähdään suora vaikutus asiakasohjausten selkeyttämiseksi ja nopeuttamiseksi. Asiakastilanteessa on tällöin mahdollisuus reagoida nopeastikin, tarjoten oikea-aikaisesti kohdennettua tietoa.

R3E1: Kun nuorisoasemalla käytiin, siit olikin kävelymatka niin sitten työntekijät sano, että nyt on tosi paljon helpompi ohjata asiakkaita kun on käynyt. Tietää millanen paikka on ja sai tarkat tiedot miten asiakasohjaus sujuu.

R3E3: Tarpeestahan se on sitten, mikä kenelläkin on. Musta on ihan toimiva juttu, että mennään, ettei se o aina siellä omas toimipisteessä. Tosiasiassa mennään niihin paikkoihin joitten kanssa tehdään yhteistyötä. Se on työn kannalta hedelmällistä kun sitten on niin helppo asiakkaita ohjata.

Tutustumisen maininnoissa piilee kuitenkin huoli, että yhteistyö jää tutustumisen tasolle ja asiakaskohtaista yhteistyötä kohtaamiset eivät edes auta. Huolena arvioidaan, että niin sanotusti todellinen asiakasyhteistyö jää saavuttamatta, työntekijöiden mukana olosta huolimatta, vaikka asiakastyön edistämiseksi tapaamisia ylipäänsä järjestetään.

R3E2: Mä näkisin tärkeenä, silloin kun tää haastattelu alko, kaikki me neljä tuotiin esille, nämä keskeiset yhteistyökumppanit ja ennen kaikkea tuo tiivistäminen tuonne terveyspuolen kans, ettei se vaan jää nyt sille tasolle, että täs äkkiä vaan käydään tutustumassa puolin ja toisin, et aidosti ollaan siinä asiakaslähtöisesti mukana ja toistemme ammattitaitoa kunnioittaen, että puolin ja toisin mentoroidaan.

Esimerkissä vastavuoroinen toiminta kyseenalaistetaan ja tämä lisää huolta yhteistyön toteutumisesta. Puheissa ilmenee luottamuspuola yhteistyötahoihin ja samalla herää epäily laadukkaasta ja tiiviistä yhteistyön toteuttamisesta. Kuitenkin puheella asiakaslähtöisyydestä pyritään vahvistamaan yhteistyön tarvetta. Ilmeistä on, että aina yhteistyötahoilla ei näytä olevan yhteneväinen tarve yhteistyölle, minkä on esitetty yhdeksi yhteistyötä heikentäväksi tekijäksi (Kaitalo & Walls 1980, 50 – 52). Vainisen (2011, 125) mukaan sosiaalityöntekijän yhteistyösuhteet perinteisessä tehtäväkeskeisessä käytäntömallissa ovat erillisiä, jäsentymättömiä, tilannekohtaisia ja suunnittelematonta. Tehtäväkeskeisessä mallissa toimijat eivät ole selvillä toistensa työstä ja osaamisesta. Tähän pohjautuen katson, että sosiaalityöllä on yllä olevan aineistoesimerkin vaiheessa tuotettava rohkeasti tietoa omasta työstä ja osaamisesta yhteistyön edistämiseksi. Käytännössä tulisi jatkaa tutustumista keskustellen ja tuottaen tietoa aikuissosiaalityön sisällöstä (Esimerkiksi Leino 1995).

4.2 YHTEISTYÖN RAKENTEELLISET JA ORGANISATORISET TEKIJÄT

Tämän kategorian olen nimennyt yhteistyön rakenteelliset ja organisatoriset tekijöiksi. Yläkategorioiksi olen nimennyt rakenteiden rajapinnoilla, oma organisaatio, yhteistyön hallinta ja organisaatiomuutoksia. Kategorian rakentumisesta on kuvio 6, seuraavalla sivulla. Tällä kategorialla tarkoitan niitä yhteistyön ulottuvuuksia mitkä kytkeytyvät yhteisesti organisatorisiin ja rakenteellisen tason kysymyksiin. Tässä rakenteiden kategoriassa nousee vahvasti kriittisiä näkökulmia byrokratiaa kohtaan, mitkä eivät missään vaiheessa aineistoa kohdistuneet tai viitanneet henkilöihin.

KUVIO 6. Esimerkki rakenteellisten ja organisatoristen tekijöiden rakentumisesta

Alkuperäisilmauksia	Pelkistysksiä	Ryhmät	Yläkategoria	Pääkategoria
"Täällä täytyy kohdata semmoset jota kukaan muu ei kohtaa siltä vois selvittää näitä asioita. Sallitaan se, että rajatkoon ne muut ja erikoistuneetko ne muut, täytyy kuitenkin olla joku tällanen yleisjuttu missä kohdataan." "Asioista sopiminen muitten esimiesten kanssa. Meidän alueen kokouksissa. Tai jos tulee jotain ohjetta, miten se meidän alueella tulkitaan tää ohje. Tehdään sopimuksia siitä miten toimitaan. On vähän yhtenäistä." "Välillä tuntuu, että tuo toinen äärimmäisyys on avaruudessa. Se välimatka on hyvin pitkä. Vaikkei se nyt kilometreissä oo pitkä." "Vaikka sitä työtä on järjettömän paljon ja välillä se arki vie, kuitenkin siel tiimistä löytyy sellasta innokkuutta kehittää ja tekee oikeesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Se on semmost tosi hedelmällistä työtä. Valitettavasti aikaa ei o tarpeeksi ja rakenteet on se suurin ongelma, mitkä sen estää tällä hetkellä. Halua olis." "... Mä oon paljon miettiny sitä, että ku me juostaan kaiken näköisissä kisanristiäisissä. Mekin käydään palvelukeskuksessa, mä en väheksy sit, mut siellä me niinku otetaan hirveet kunniat siitä että me saadaan kirjattua kun joku menee sinne ja sanoo siellä mummulle, että päivää. "	-Aikuissosiaalityö perustyötä -Lähiesimies alueellisesti tulkitsemassa ohjetta -Johto etäämmällä muutoksen myötä -Rakenteet ja kiire esteenä tiimin innostukselle yhteistyön kehittämisessä -Priorisoitava merkittävät yhteistyötahot -Yhteistyötahon fyysinen läheisyys helpottaa yhteistyön tekemistä muutosten aikana -Kaivataan uudelta 2017 muutokselta rakennetta, joka tukee toimintaa mutta samalla luovuutta ei haluta menettää	Aikuissosiaalityön viimesijaisuus Neuvottelua työnjaosta Kohti moniammatillista rakennetta Ison organisaation vaikutuksia yhteistyölle Johdon keskinäinen yhteistyö Tiedonkulku Kiire ja työpaine Laaja yhteistyöverkosto Yhteistyötahojen merkitys Edeltävät organisaatiomuutokset Fyysisen etäisyyden ja läheisyyden vaihtelut Tulevien muutosten merkitys yhteistyölle	Rakenteiden rajapinnoilla Oma organisaatio Yhteistyön hallinta Organisaatiomuutoksia	Yhteistyön rakenteelliset ja organisatoriset tekijät

4.2.1 Rakenteiden rajapinnoilla

Aineistossa nousee vahvasti esille sektoroitunut organisoituminen, mikä edellyttää yhteistyötä ja verkostoitumista. Yhteistyötä toteutetaan eri työntekijätasolla ja eri yhteyksissä. Samalla yhteistyössä ilmenee moninaisia haasteita ylitettäväksi. Aineistossa ilmenee vahvana puheena aikuissosiaalityön paikka suhteessa muihin toimijoihin ja asiantuntijoihin. Myös aikuissosiaalityön sisällä yhteistyön vaade on päivittäistä sekä lähijohdolle että työntekijöille. Pelkästään aikuissosiaalityö perustuu on aineiston kunnassa pilkottuna eri työntekijöiden kesken: sosiaalityöhön ja sosiaaliohjaukseen. Toimeentulotukityö on taas pilkottuna etuuskäsittelijöiden ja aikuissosiaalityön sosiaaliohjaajien sekä sosiaalityöntekijöiden kesken.

Aineistossa näyttäytyy mainintoja aikuissosiaalityön viimesijaisuudesta muihin palveluihin nähden. Viimesijaisuus tulee esille eri tavoin yhteistyöpuheessa. Ensinnäkin aikuissosiaalityön sisällä on tapahtunut edelleen erikoistumista. Aikuissosiaalityöstä on tavallaan pilkottu erillisiä omia työmuotoja ja sisältöjä, mitkä on organisoitu erillisiksi organisaatioiden palveluiksi. Tämä erikoistuminen toisaalta lisää yhteistyötahoa aikuissosiaalityössä työskenteleville mutta toisaalta mahdollistaa aikuissosiaalityössä keskittymisen perusasioihin ja tietysti erikoistuneissa palveluissa edelleen keskittymisen erilliseen tehtävään. Aineistossa ilmeni erikoistumista ainakin asumisen neuvontapalveluissa ja päihdetyössä. Aikuissosiaalityöstä puhutaankin pikemmin yleis- tai perustyytänä. Tällöin työssä nähdään asiakkaan kohtaaminen ja motivointi sekä muu työn painotus tärkeänä tehtävänä ja työnä. Samanaikaisesti lisääntyy tarve moniammatilliselle yhteistyölle kun asiantuntijat asiantuntijat ovat erikoituneet kapeisiin ihmiselämän kysymyksiin (Paavilainen & Pösö 2003, 45).

Aikuissosiaalityön viimesijaisuudesta todetaan: ... Täällä täytyy kohdata semmoset jota kukaan muu ei kohtaa siltä vois selvittää näitä asioita. Sallitaan se, että rajatkoon ne muut ja erikoistuneetko ne muut, täytyy kuitenkin olla joku tällanen yleisjuttu missä kohdataan. (R2E1) Oma tehtävä nähdään tärkeänä osana palveluiden kokonaisuutta. Aikuissosiaalityö näyttäytyy asiakkaan viimesijaisena palvelumuotona. Kokon ja Veistilän (2016, 226) mukaan ei ole lainkaan tavatonta monialaisessa yhteistyössä, että sosiaalityö jää marginaaliin ja jopa ”neuvottelujen ulkopuolelle kompleksisen ja vaativaksi koetun asiakastyön puolestapuhujana”. He myös lisäävät kuinka sosiaalityön viimesijaisuus näyttäytyy toisille lähinnä kustannuseränä tuottavuuden sijaan. (emt, 226.) Aineistossa tulee lisäksi esille samanaikaisesti huoli työn sisällön keskittymisestä toimeentulotuen ympärille, mihin menee paljon aikaa, ja nykyisten työnjakojen liian tulkinnallisista ulottuvuuksista. Samalla kun aikuissosiaalityön yhteistyökumppanit ovat lisääntyneet, tämä lisää yhteistyölle haasteita. Kukin rajaa omaa työtään mahdollisimman paljon oman reviirin ulkopuolelle. Myös puhuttaessa uuden työmallin kokeiluista herää samalla huoli asiakkaiden rajaamisesta palveluiden reunalle, aikuissosiaalityöhön.

R3E2: Epäilen kuitenkin, että siihen saattaa mennä hyvin useita vuosia ja ennenkö tää lähtee kunnolla kulkee, että toivottavasti tää ei vaan jää tämmöseks hetken pilotiksi ja jokainen plokkiutuu sinne omaan juttuun. Tässä on aika vahvasti niin kun E3 toiti esille sen, että rajataan kauheen tarkkaan mitkä asiakkaat tulee meille. Sen huomaa, jos ei kelpaa a-klinikalle, koska mielenterveysongelma. Ei kelpaa psyk.polille kun on päihdeongelma. Menkää sinne aikuissosiaalityöhön. Toivottavasti siitä sitten päästään oikeest yhdessä sen asiakkaan mukana siinä ja sitten löydetään hänelle ne mitä hän tarvitsee omiin asioihinsa eteenpäin ja pääsee oikeen palvelun ja hoidon piiriin. Ainakin toiveikkaana ollaan.

Aikuissosiaalityössä oman työn ulkopuolelle rajaaminen suhteessa muihin palveluihin ei ole samalla tavalla mahdollista. Leila Kankaisen (2012, 108) mukaan ”säädökset ja ohjeistukset jättävät aikuissosiaalityön tehtävät ja toimivaltuudet avoimiksi”. Tämän seurauksena

aikuissosiaalityölle vastuu lainsäädännöllä priorisoiduista tehtävistä, kuten toimeentulotuesta, yhteiskunnallisesta kontrollista sekä kansalaisten viimesijaisista palveluista korostuu”. Varsinkin kun ”aikuissosiaalityön oma toiminta yhteiskunnallisen ja ammatillisen tehtävänsä määrittelyssä on jäänyt puutteelliseksi”. (emt, 108.) Aikuissosiaalityössä yritetään vastata tällöin jopa rakenteellisten ongelmien aiheuttamiin puutteisiin, kuten työttömyyden rakenteellisiin ongelmiin. Mönkkönen ja Roos (2010, 100) toteavat jopa kärjistetyksi kuinka julkisissa organisaatioissa viranhaltijan toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä ollaan tarkkoja ja tämä hidastaa muutoksissa raja-aitojen ylitystä ja poikkisektorista toimintaa. Tämä vain lisännee aikuissosiaalityöhön kohdistuvia paineita.

Aikuissosiaalityö näyttäytyy viimesijaisena paikkana viranomaisverkostossa ja eritoten yhteistyössä terveydenhuollon kanssa. Esimerkkitalanteita aineistossa nousee asiakastyöstä, joissa kaivataan esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisen arviointiapua mutta suoraa pääsyä akuuteissa tilanteissa hoidontarpeen arvioon pääsemiseksi ei jokaisella alueella ole. Tältä osin yhteistyö ei suju riittävän mutkattomasti sosiaalityön näkökulmasta. Asiakkaiden saapuessa sosiaalipalveluihin, sosiaalihuollon ammattilaiset tarvitsisivat nopeaa yhteydenottokanavaa terveydenhuoltoon, joka yhdellä alueella on mahdollistunut kun alueen kaikille asiakkaille on perustettu tällainen palvelu. Käytännössä nousee huoli, että mikäli asiakas ei saa hoidon tarpeen arviointia, jää asiakas yksistään sosiaalityön ohjattavaksi tai autettavaksi, vaikka tarvetta olisi myös toisenlaiselle asiantuntijuudelle. Yhteistyökumppaneita tunnustetaan olevan paljonkin, mutta *ne meidän asiakkaat ei kelpaa yhteistyökumppaneille välttämättä (R3E3).*

Yhteistyössä on myös selkeitä työnjakoa ja rajapintoja, missä ei ole ollut neuvottelun tarvetta tai mahdollisuutta. Kelan ja kunnan kesken työnjako on selkeä ja täten yhteistyön tarve on joko vähäinen tai työnjako ja yhteistyön toteutuminen on varsin yksielitteinen. Tulevaisuus ja tuleva toimeentulotuen siirto kunnilta Kelan tehtäväksi herättää kuitenkin ilmaan kysymysmerkkejä, onko tilanne yhteistyössä samankaltainen myös jatkossa.

R3E4: Ehkä toi Kela joutuu, tulee uuteena. R3E3: Siinä tulee uus. R3E2: Joo. R3E1:Nnn. R3E3: Onhan siinä tietysti jotain yhteistyötä mutta se on ihan toisen tyyppistä, et se ei o. Siinä ei sitä rajanvetoo tehä nytten, mitä sitten tulevaisuudessa joudutaan tekee.

Lähijohdon vaikutus yhteistyön toteutumiseen ja rooli sujuvassa yhteistyössä näyttäytyy myös rakenteiden kautta. Aineistossa lähiesimies näyttäytyy paitsi kannustajana yhteistyöhön, hän koollekutsuu eri toimijoita, luo kontakteja eri toimijoihin, ja sopii toisten lähiesimiesten kanssa linjauksista asiakkaiden ohjauksesta palveluista toiseen. Näistä voidaan sopia eri johtoryhmä- tai esimiespalavereissa. Johtamisen rooleista käytössä ovat ainakin keulakuvan, johtajan, yhteyshenkilön, tiedonvälittäjän ja resurssien jakajan rooleja (Mintzberg 1980, 59.) Näillä toimillaan lähiesimies luo ja vahvistaa rakenteita asiantuntijoiden arjen yhteistyölle. Tätä ryhmää kuvaan käsitteellä työnjaon neuvottelut. Tätä kuvaavat muun muassa aineistonäytteet:

R2E4: Asioista sopiminen muitten esimiesten kanssa. Meidän alueen kokouksissa. Tai jos tulee jotain ohjetta, miten se meidän alueella tulkitaan tää ohje. Tehdään sopimuksia siitä miten toimitaan. On vähän yhtenäistä. R2E2: ... Reunaehtojen asettaja, minkälaista se yhteistyö on ja tavallaan sen vision tuoja, miksi se on ja kirkastaa sitä ajatusta miks me tehdään tätä yhteistyötä.

Olemassa olevien toimintaa ohjaavien rakenteiden työstäminen nähdään tarpeellisena koska ne eivät tue ja ohjaa toimintaa riittävästi. Keskustelijoiden mukaan palvelualueilla ja palvelupisteissä on eroja. Eroina ovat väestöpohjan koko ja asiakaspohjan asiakasrakenne. Tämän vuoksi lähiesimiehet sopivat keskenään omanlaisia toimintakäytäntöjä ja malleja palvelupiste ja

aluekohtaisesti työn sujumiseksi. Tämä tarkoittaa oleellisesti lähijohdon keskinäistä yhteistyötä. Lähijohdon keskinäinen ja työntekijöiden kanssa tapahtuva yhteistyö sisältää monenlaisia johtajien rooleja erilaisissa yhteistyökäytännöissä.

Keskusteluissa nousee esille erilaisia työryhmiä ja kokouksia, mihin osallistuvat esimiesten lisäksi myös työntekijöitä. Ainostaan esimiehen nimeäminen työryhmään nousi perusteltuna esimiesroolille annetun päättävällän vuoksi. Tällöin kokouksissa erilaisten päätösten, linjausten tai ratkaisujen tekeminen on nopeaa, eikä päätöksiä tarvitse hyväksyttää toisaalla. Tästä huolimatta nämä yhteistyökokoukset eivät näytä aina toimivan. Toimimattomuutta ilmentää se, että kokouksiin ei osallistu riittävä toimijoiden edustus tai kaikki osalliset päättävät tahot. Keskustelupätkästä käy ilmi kuinka rakenne päätösten teoksi ja yhteistyön vahvistamiseksi voi olla olemassa mutta lähijohdon sitoutuneisuus työryhmän työskentelyyn ei ole riittävällä tasolla.

R2E4: ... Mont kerta on sanottu vaik sielt lastensuojelun puolelta, että toivois, että ens kokoukseen tulis muitakin johtavia. Usein se on niin, et siel on samat aina. Mäkin voin puhuu vaan oman tiimin puolesta, kun on kyse jotain linjausjuttuja. Ei se välttämättä vaik on sovittu kokous niin siel ois sit paikalla. Rakenne on olemassa mut se on johtavasta tai jostain kiinni tai tärke mennä mukaan.

Toisaalta kokoukseen osallistumisen motivaatio ei herätä ihmetystä.

R2E3: ... yhteisii kokouksia ei se välttämättä tuota yhtään mitään vaan miten se käytäntö toimii työntekijöitten välillä ja se asiakastyö nimenomaan. Jotkut kokoukset on suurinta ajanhukkaa mitä tiedän tässä omassa työssä, ei johda käytännössä yhtään mihinkään.

Sitoutuneisuus on yksi yhteistyötä edistävä tekijä. Oikeiden henkilöiden mukana olo ja selkeästi määritellyt tavoitteet tukevat sitoutuneisuutta. (Andersson ym. 2011, 4 – 5.) Aineistossa näkyy sitoutuneisuuden puute päätösten teossa ja turhautuminen päätösten implementointiin yhteistyötä estävinä tekijänä. Tärkeänä toimivalle yhteistyölle nähdään, että käytännöistä ja ratkaisusista sovittaessa niistä myös pidetään kiinni. Oikeat henkilöt, tässä tapauksessa lähijohto ei ole sitoutunut osan mielestä tärkeisiin yhteistyöfoorumeihin. Samalla kun oikeat henkilöt puuttuvat yhteisen pöydän ympäriltä, yhteistyön epäonnistuminen ei ihmetytä.

Työnjaon selkiyttäminen varsinkin aikuissosiaalityön sisällä, niin sosiaalityön kysymyksissä kuin palvelupisteiden arkisissa asioissakin, vaatii tiivistä yhteistyötä lähijohdon kesken. Vaikkakin asiakastyönjaosta aikuissosiaalityön eri työntekijöiden välillä on osittain kirjallisestikin linjattu, miten asiakkuudet jakautuvat työntekijöiden kesken, tästä huolimatta asiakasrajapinnoissa ilmenee edelleen tulkinnan varaa. Yksittäisistä asiakaslinjauksista käydään päivittäistä dialogia eri työntekijöiden välillä kuin myös lähijohdon kesken.

R2E3: Ainakin nyt oman toimiston sisällä sosiaalityön, sosiaaliohjauksen kanssa ihan päivittäin ja ihan konkreettista asioista sopimista, kuka hoitaa mitä.

Vaikka työnjaosta käydään keskustelua, aina työntekijät eivät pääse ratkaisuun asiakkuuden vastuuasiantuntijasta ja nostavat nämä tapaukset käsiteltäväksi lähiesimiehille. Lähiesimieheltä odotetaan ratkaisua ja linjausta vastuutahosta. Oma organisoituminen ja työntekijäryhmittäin nimetyt asiakasrajaukset eivät toimi kaikissa tilanteissa, mihin tarvitaan lähijohdon ratkaisua.

R2E3: Yksittäisten työntekijöitten välisissä yhteistyössä ajoittain myös sellainen auttaa heitä löytämään yhteisymmärryksen jos on jotain kiistoja näkemyseroja, yhteenottoja. Näihin liittyen ehkä semmonen kuuntelija myös.

Lähijohto toimii keskinäisessä yhteistyössä ainakin yhteyshenkilönä. Tällöin yhteisesti pohditaan työnjakoja ja asiakastyön sujumista. Mukana on myös keskinäistä resurssien jakoa, häiriöiden poistamista, neuvottelua ja yrittämisen piirteitä toiminnan parantamiseksi (Mintzberg 1980, 59.) Keskusteluissa todetaan, että oman viraston sisällä vastuutahon löytyminen on vielä mahdollista, mikä näyttäytyy asiakkaan asioiden etenemisen ja työn sujumisen kannalta helpottavalta tiedolta. Tätä rajapintojen ja asiakkuuksien työnjakoa hiotaan tai tarkennetaan lisäksi yhteistapaamisilla, jolloin sovitaan käytännöistä ja vastuista. Yhdessä palvelupisteessä lähijohto on suunnitellut ottavansa käyttöön yhteistä sähköpostia, jotta asiakassiirrot eivät ole mielivaltaisia ja asiakastyö nopeutuu. Tähän sähköpostiin työntekijät voivat lähettää asiakastapauksen, minkä työnjaosta ei ole päästy yhteisymmärrykseen. Yhteiseen sähköpostiin päädyttiin kun vastuunjaossa ilmeni aikuissosiaalityön sisällä toistuvia erimielisyyksiä. Muutoin sähköisistä työvälineistä neuvottelun sujuvoittamiseksi nousi lync-viestit ja sähköpostikeskustelut. Lähiesimiehet eivät välttämättä ole fyysisesti samoissa palvelupisteissä, joten kasvokkain tapahtuva neuvottelu ei ole aina mahdollista tai se mahdollistuu hitaammin kuin hyödyntämällä muita kohtaamisen ja tiedonvaihdon tapoja.

Vaikka työnjakoa on tehty ja siitä alituisen neuvotellaan tai sitä tarkennetaan, koetaan organisaatorakenteen muodostaneen putkia, jotka estävät toimivan yhteistyön. Näin olemassa olevat rakenteet heikentävät yhteistyön toimivuutta. Työmäärällä näyttäisi olevan vaikutusta myös rajojen tarkkaan määrittelyyn, koska asiakkuuksia ei voida ottaa sitä mukaan kun niitä tulee ilmi. Riskinä tässä näyttäytyy asiakkaiden määrittelemisen oman työn ulkopuolelle. Puhuttaessa ”putkista” tarkoitetaan aikuissosiaalityön eri organisaation osia ja sitä kautta tulleita työnjakoja. Näillä putkilla nähdään olevan yhteistyötä eriyttävä vaikutus. Kukin aikuissosiaalityön ammattiryhmä rajaa tiukimmillaan asiakkaan tarpeet omaan tehtävään sopimattomiksi. Moniongelmainen asiakas jää tällöin helposti ulkopuolelle ja kaikkiin putkiin sopimattomaksi, niin sanotusti harmaalle alueelle. Oheisessa esimerkissä kuvataan työnjaon haasteellisuutta.

R2E2:... On ihmisluonnonomaista pyrkiä minimoimaan omaa työtänsä. Jos se on aina semmosta. Liian suurta osaa asiakkaista joutuu oikeesti miettimään sit kun tässä ei nää o selkeitä, ei o veriryhmä a tai b, niin kun terveydenhuollossa, vaan se on päihdeongelma mutta kun lukee vakava päihdeongelma. Mikä on vakava päihdeongelma, ei sitä kukaan tiedä. Sitä voidaan pallotella ja sit se menee sinne joka antaa periksi tai kokee olevansa niinku sankari tai mitä tahansa. Se on iso heikkous meillä, että me ei pystytä määrittelemään minne se asiakkuus kuuluu. Jos me aletaan laskee työtunteja mitä me käytetään siihen. ...

Sektoroitunut työ edellyttää professioiden ja sektoreiden välistä yhteistyötä. Sinällensä sektoroitunut työ toimii ihan hyvin keskimääräisissä ongelmissa (Karjalainen 1996). Aikuissosiaalityössä on kuitenkin asiakkaita, joiden ongelmat ovat moninaistuneet, puhutaan moniongelmaisista asiakkaita. Moniongelmaisten asiakkaidenkohdalla rajojen merkitys korostuu. Liian tiukat tai joustavat eivät tue yhteistyön toteutumista. (Leino 1995, 101, 104 – 105, 143.) Sosiaalihojajien ja sosiaalityöntekijöiden tehtävänkuvissa nähdään olevan samankaltaisuutta, samanaikaisesti kun ollaan eri putkissa. Samankaltaisuuden koetaan osaltaan heikentävän ammattiryhmien kehittymistä. Rakenteiden ei puolestaan nähdä tukevan kehittymistä vaan pikemminkin vahvistavan ammattiryhmien eriytymistä. Putket ovat tavallaan eriyttäneet ammatillista kehittymistään.

R1E4: Tää on kärjistynyt nykyisen organisaation myötä, että on erilliset organisaatiot ja vaikka siltä haettiin hyvää asiaa, että vahvistetaan sosiaaliohjauksenkin identiteettiä mutta täs on kyl menty ojasta allikkoon.

Eriytymisen seurauksena ja toisaalta myös yhteistyön puutteiden vuoksi asiakkaita ei nähdä tarpeen siirrettävän sosiaaliohjaajan ja sosiaalityöntekijän välillä, tehtävänkuvien samankaltaisuuden vuoksi. Näkisin tämän yhteistyön puutteena monilta osin, sekä toimenkuvien kehittämisen, ammattiryhmien vähäisen asiakasyhteistyön kehittämisen ja rakenne tukee pikemminkin eriytynyttä kuin yhdessä toimimista. Kullakin putkella on oma tavoitteensa, mikä jo osaltaan ei tue yhteistyötä, sillä toimivaa yhteistyötä tukee yhteinen tavoite (Andersson ym. 2011, 4 – 5).

Nykyiseen putkimaiseen organisaatioon kaivataan vähintäänkin johtajuutta, sillä vaikka yhteistyötä johtavien kesken tehdään päivittäin ja aktiivisesti, tilanne ei ole tyydyttävä.

R2E2: ... Mä koen sen tosi isona puutteena, että taloissa ei ole, päivittäisessä johtamisessa, semmosta henkilöä, jolla on ehdoton valta, vaikka se tekis huonon päätöksen se on parempi ku se ei tee päätöstä ollenkaan. Mikä mun mielestä näkyy.

Sektorijakoisen organisaation haasteena näyttäytyy se, että kenelläkään ei ole vastuuta yksin, mutta myöskään vakiintuneita yhteisvastuullisia käytäntöjä ei ole. (Arnkil & Heino 2014, 298 – 299.) Lähijohdon puheissa nousee myös huomiona, kuinka putkimallisissa on mahdollista osa-optimointi. Lähiesimies valvoo tiimensä etua selviytyä työpaineesta, vetämällä tiukkoja linjoja, jolloin asiakkuus voidaan lukea pois omasta palvelusta. Tällöin lähiesimies toimii reviirin puolustajana, estäen yhteistyön vahvistumista ja asiakkaan edun toteutumista (Andersson ym. 2011, 4 – 5). Eniten tästä kärsivät asiakkaat.

Vaikka nykyiseen organisaatioon on tulossa organisaatiomuutos, nähdään tulevaisuudessa uhkakuva isommista uusista putkista. Tulevan organisaatiouudistuksen asiakaslähtöisyyden huomioiminen ei vielä tässä vaiheessa vakuuta kaikkia keskustelijoita. Toisaalta taas osan mukaan tulevaisuus näyttäytyy moniammatillisuuden vahvistumisena koko kunnan tasolla.

R1E1: Ollaanhan me menossa kohti näitä moniammatillisia toimintoja vai mikä se niitten virallinen titteli tänä päivänä mahtaa olla. ... R1E1: Niin, josko se tois sitä hioutumista yhteen.

Moniammatillinen työmuoto nähdään yhtenä keinona ratkaista nykyistä putkimallia ja asiakkaiden poislukemista omista palveluista. Aikuissosiaalityön moniammatillisesta työmuodosta on osalla keskustelijoista aiempaa kokemusta ja sen puutteet myös on tunnistettu. Siltikin se nähdään toimivimpana mallina ratkoa yhteistyön haasteita asiakastyössä. Tähän aikuissosiaalityön moniammatilliseen tiimiin katsotaan kuuluviksi sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia ja etuuskäsittelijöitä.

R1E2: tässä systeemissä asiakkaan pitää olla hyvin hyvin selkeästi rajattu, se hänen niin sanottu problematiikkansa. Hänen pitää olla ainoastaan lievä taloudellisen tuen tarve, se on helppo sijoittaa jonnekin. Asiakkaat on niin monenlaisissa tilanteissa, niin moniongelmaisia, niiden tilanteet vaihtelee. Ne saattaa vaihdella nopeesti, ne saattaa romahtaa ja sit voi tulla yhtäkkiä jotain hyvää. Tasaisin väliajoin pidetään palavereja työntekijöitten kanssa. Mietitään läpi ne samat asiat. Silti jos siin joku tökkii, sillon mä näkisin, että se on organisaation vika. Sillon se ei oo enää, ei oo kyse siitä, että esimerkiksi

lähiesimies ei pysty neuvottelemaan, tekemään yhteistyötä tai tiimit tai ihmiset keskenään. Sit se on jotain isompaa, mikä mättää.

Moniammatillisuuden etuina nähdään asiakaslähtöisempi työote, kuin mitä nykyinen organisaatio mahdollistaa. Moniongelmaiset asiakkaat saisivat nykyistä nopeammin palvelua. Lisäksi sen katsotaan edistävän yhteistyötä. Mallin arvioidaan edistävän myös tiedonkulkua ja aluetuntemusta. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, kuinka tiimimalli (etuuskäsittelijä, sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijä) on lisännyt yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä ja samalla selkeyttänyt työnjakoa. Malli on myös tukenut käytäntöjen yhdenmukaistumista muun muassa käsittelyaikojen ja päätösten osalta. Viikoittaiset palaverit ovat tukeneet asiakastilanteista keskustelua ja linjausten tekemistä. Ajansäästöä puolestaan toi erikoistuminen, kun kaikkien ei tarvinnut olla kaikissa kokouksissa mukana. Samalla moniammatillisuus tuki etuuskäsittelijöiden taitoja sosiaalityön palveluja tarvitsevien asiakkaiden tunnistamisessa. (Saikku ja Kuivalainen 2013, 130.)

Toisaalta lähijohdon tulkinnoissa tiimi- tai organisoitumisrakenteen ei katsota ratkaisevan asiakaslähtöisyyttä ja aikuissosiaalityön peruskysymyksiä.

R2E2: mulle on ihan sama mikä se tiimirakenne on. Jos sais oikeesti jotain työskentelyä ja ois tietoo tuotettua jopa jotain kuntoutussuunnitelman tynkää rakennettu siihen. On helpompi lähteä vaatii, pyytää yhteistyötä. Se taas korottaa meidän arvoa nitten yhteistyökumppaneiden silmissä, jos me pystytään antaa jonkin näköisiä paketteja, jos on jotain faktaa. Oman paremman tekemisen kautta se yhteistyön tekeminenkin helpottuu ihan pirun paljon.

Asiakkaiden kohtaaminen ei näytä olleen itsestään selvyys nykyisessä organisaatiossa. Työssä on ollut pitkälti mahdollisuus keskittyä rahaan ja sen ympärillä pyörivään työhön. Nyt tavallaan palataan uudella tavalla sosiaalityön peruslähtökohtiin, asiakastyöhön. Samalla tämä nostaa aineiston pohjalta, kuinka myös yhteistyön perusedellytyksissä on aikuissosiaalityöllä itsellään parantamisen ja kehittämisen paikka. Aikuissosiaalityön lähijohdon tulkintoissa noussut ammattilinen asema suhteessa toisiin professioihin, minkä mukaan aikuissosiaalityö ei näyttäydä samalla tavoin vahvana ja samanveroisena, on yhteistyötä estävä tekijä. Yhteistyötä edistävänä tekijänä ja raja-aitojen ylittämisenä kun näyttäytyvät jokaisen asiantuntijan (erityis)osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen edistävät yhteistyötä ja raja-aitojen ylittämistä (Väyrynen, Lindh ja Romakkaniemi 2015, 124 – 125.) Samoin yhteistyötä edistävät ammattitaito ja asiantuntemus sekä näiden arvostus (Leino 1995, 101). Mitä aikuissosiaalityö on, onko tästä riittävää ymmärrystä toisilla asiantuntijoilla? Tässä kohtaa aineistoa näyttäytyy aikuissosiaalityö kärjistetysti tehtäväalueena, mitkä toiset palvelut ovat rajanneet erikoistumisensa perusteella pois. (Juhila 2008, 14 – 21; Arnkil 1992, 18–19; Karjalainen 2010, 198.) Aikuissosiaalityö kokee väistämättä muutoksia. Samalla aikuissosiaalityön tulisi itse tehdä oma työnsä näkyväksi entistäkin vahvemmin. Yhteistyötä kun osaltaan edistää ymmärrys ja tieto toisen työstä (Leino 1995). Tässä tutkivalla työotteella voisi olla yksi mahdollisuus edesauttaa oman työn avaamista ja työn tunnetuksi tekemistä (Liukko 2012, 92).

4.2.2 Oma organisaatio

Aineistossa on keskusteluja ja tulkintoja oman organisaation piirteistä ja käytännöistä, byrokratiasta. Byrokratia näyttäytyy painottuneena kriittisten tulkintojen kautta. Samalla tavoin johtamisen rakenteet esiintyvät yhteistyön näkökulmasta haasteellisena. Jorma Sipilä (1989, 237) puhuu byrokratiatyöstä yhtenä sosiaalityön asiakastyön muodon ehtona. Hänen mukaansa

vaikka byrokratia on sosiaalityön piirissä saanut paljon kritiikkiä, on sillä myös kansalaisten oikeuksien toteutumisessa merkittävä rooli (emt., 214). Tässä oman organisaation – yläkategoriassa painottuu myös lähijohdon keskinäinen yhteistyö ja sen toimivuuden vaade. Tiedonkulku on merkittävässä osassa tätä byrokratian kokonaisuutta. Olen koonnut aineistosta kolme eri ryhmää nimeten ne ison organisaation vaikutuksia yhteistyölle, johdon keskinäinen yhteistyö ja tiedonkulku.

Toimintaympäristönä organisaatio ja byrokratia näyttäytyvät aikuissosiaalityön hektisessä asiakastyöarjessa hitaasti reagoivana, mitkä eivät tue riittävästi asiakastyötä. Täten nämä saavat puheessa kritiikkiä osakseen.

R1E2: Toimintaympäristö on siis hidas, hyvin hidas ja se korostuu siinä, että asiakkaiden tilanteet vaihtelee nopeasti, asiakastyö on hektistä ja nopeata. Tuntuu, että organisaatio on sellanen iso ja passiivinen, iso laiva joka ei käänny nopeasti. Asiat jotka menee eteenpäin saattaa asiakastyössä olla jo vanhentuneita, pahimmassa tapauksessa.

Kritiikin kohteena ovat sekä byrokratian että hierarkiatasojen määrä. Varsinkin asiakastarpeiden muutoksien yhteydessä ja verkostotyötarpeissa organisaation ”kankeus” tuodaan esille epäedullisena piirteenä. Organisaatio ei tavallaan taivu palveluihin mitä asiakastarpeiden muutokset edellyttävät. Aineistossa ilmenee kuinka sosiaalityössä asiakastarpeista lähtevä työ edellyttää joissain tilanteissa nopeita toimia, ja tässä kohtaa tulkinoissa on kokemus, että organisaatio ei tue asiantuntijoita ja lähijohtoa tämän osalta riittävästi. Esimerkiksi verkoston kokoaminen asiakastarpeisiin sopivaksi on hidasta työtä kunnan ja organisaation koon vuoksi. Viimeisin organisaatiouudistus myös näyttää tuoneen käytäntöihin muutoksia hitaasti, nimenomaisesti suuren kokonsa vuoksi.

R3E3: Se on jotenkin uskomatonta se byrokratian määrä mitä on. Sais sen, että nyt tässä vaan tehään ja toimitaan. Ei.

Byrokratian näyttäytyminen perustyötä hidastavana tekijänä ei hämmennä vaan pikemmin turhauttaa. Toisaalta byrokratian määrää ei voi yksistään selittää kunnan ja organisaation koolla.

Yhteistyön näkökulmasta toimivien rakenteiden lisäksi lähijohto odottaa ylemmältä johdolta nykyistä enemmän tukea johtamistehtävään ja yhteistyön hallintaan. Organisaation nykyinen rakenne ei mahdollista seuraavan tason esimiesten päivittäistä tukea asiakastyön tai palvelupisteiden moninaisien haasteiden johtamiseen, mukaan lukien yhteistyön hallinnan. Aikuissosiaalityön palvelupisteissä ja maantieteellisissä alueissa on lähiesimiesten mukaan eroja tai löytyy alueellisia erityispiirteitä, mitkä myös vaikuttavat yhteistyön toteutuksiin. Lähijohdon tulkinnoissa näyttäytyy, että näistä alueellisista eroista ei ylemmällä johdolla ole samanlaista tuntemusta kuin mitä lähijohdolla on. Tähän kaivataan muutosta.

R2E5: Tohon mitä E3 sano varmaan palvelupisteitten kohdalla on eroja mutta myös alueilla on eroja. Kun ei olla kaikki samassa talossa tai ei ole esimerkiksi sitä alueellista, joka tuntisi sen alueen. Mitä E2 puhu, semmosta päättäjää, joka tuntisi sen alueen erityispiirteet. Esimerkiksi miten siellä on nää toiminnot organisoitu. Mä oon samaa mieltä.

Aluetuntemuksen erilaisen tietämisen selittää lähijohdon tulkinnoissa se, että ylempi johto on etääntynyt asiakastyöstä. Etääntymisen syynä nähdään edeltävä organisaatiomuutos, joka etäännytti muun johdon ja erityisesti seuraavan johtotason entistäkin kauemmas. Tästä aiheutuu

erinäisiä yhteistyöhaasteita lähijohdon ja ylemmän johdon välille. Seuraava puheenvuoro kuvaa hyvin johdon etääntymistä.

R1E1: Miten sen asiansa saa esitettyä, niin sinne päättävälle taholle, että ihan oikeesti tajuu mistä me niinku puhutaan, siin käytännön työssä.

Käsityserot ylemmän johdon kanssa alimman tason arjesta vaikuttaa joissain tilanteissa myös kehittämistarpeiden erilaisiin näkemyksiin. Tästä koetaan aiheutuvan paikoitellen jopa innostuneen kehittämistyön tyrehtyttämistä, koska muu johto näkee erilaiset kehittämisen painopisteet ja alimman johdon kehittämisideat eivät saa tukea ja täten mahdollistu.

Samaan hengen vetoon byrokratian kritiikin rinnalla yhteistyölle odotetaan jossain määrin myös ylemmän johdon linjauksia. Keskusteluissa nousevat esille useaan otteeseen ideologiat ja visiot, mitkä nähdään suunnaksi tavoitteita asetettaessa. Sarvimäen (2010, 336 -339) mukaan ylin johto vastaa strategioista. Myös lähijohdon keskeisiin tehtäviin kuuluu strateginen työ (Aarva 2009, 193, 201). Strategiset tavoitteet eivät kuitenkaan näytä olevan kaikille keskusteluryhmille selkeää, mihin heidän odotetaan yhteistyössä keskittyvän, lukuun ottamatta toimeentulotuen ympärille rakentuvaa yhteistyötä.

R2E1: Kaikkeen ainakin semmosta perusrakennetta, jossa ois se visio ja ideologia sisällä. Olkoon se kuka tahansa. Esimerkkinä oli mulla toi peruspalveluihin liittyvä asia, se lähtis jostakin ehkä toi terveysasema. Jos laskee siihen ton psykiatrisen avohoidon ja päihdehoidon. Kyllähän se kait semmonen kombinaatio kait on.

Tavoitteita, painopisteitä ja suuntaa eli toimintaperiaatteita ja yhteistyön johtamista odotetaan ylempältä johdolta jo taloudellisten resurssien käytön vuoksi. Yhteistyötahoja ja mahdollisuuksia yhteistyöhön on runsaasti, minkä priorisoinnissa muuta johtoa kaivataan. Johdon merkitys yhteistyössä ja roolin selkeys onkin vaade toimivalle yhteistyölle (Kuorilehto 2014, 146). Myös moniammatillinen yhteistyö edellyttää onnistuakseen strategiaa (Matscheck & Axelsson 2013). Samalla nostetaan esille toistamiseen alueelliset erot, mitkä johtamisessa tulee huomioida. Alueellisia erityispiirteitä ei toivota häivyttävän, vaikka johdon ohjausta odotetaankin.

R2E3: Mietin sitä, että minkälaisia linjoja sitten? Minun mielestä tää on tärkeä mitä E2 sano, et onko tietyn tyyppiset asiat sellasia mitä verovaroilla tulee tuottaa ja miten kalliiksi joku toiminto tai työ tulee. Sellasiin ehkä varmaan sitten mut vaikee miettiä mitkä ois ylipäättään sellasia mihin muihin noita linjauksia kaipaais koko kaupunkii koskettavia.

Toisaalta aikuissosiaalityössä nähdään vaihtoehtona yhteistyön kokeilu eri tahojen kanssa. Työtä ei nähdä epäonnistumisena, vaikka jokin yhteistyö ei kantaisikaan pidemmälle vaan jää kokeiluksi. Tällöin vahvan johtamisen kautta niin sanotusti oikean yhteistyötahon määrittelemiseksi ei ole tarpeen.

R3E1: Kans sellasia kokeiluita kannattaa tehdä. johtohan on meille sanonu, että kokeilkaa kaikkee ja saa epäonnistuuakin. Se on must kiva semmonen ajatus pitää mielessä, että voi kokeilla lähteeks joku yhteistyö elämään ja tuottamaan jotain. Jotku lähtee ja jotku taas ei, ne hiipuu. Rohkeesti kokeiluu, jos kaks ammattilaista totee tehään yhdessä. Se on kiva, että työnantaja rohkaisee kokeiluihin. R3E?: Tasapäästämisestä kokeiluihin.

Organisaatorakenne edellyttää lähijohtamistasolla tiivistä keskinäistä yhteistyötä eri päätösten tekemiseksi. Lähijohto on saanut valtuudet tehdä linjauksia kollegiaalisesti esimerkiksi joidenkin

asiakasryhmien vastuun jakamisen osalta. Toimiva lähijohdon keskinäinen yhteistyö alueellisesti tai palvelupistekohtaisesti on välttämätöntä aikuissosiaalityön työntekijöiden ja asiakastyön arjen sujumiseksi. Vaikka tehtäviä on siirtynyt lähijohdolle, vallan katsotaan olevan yhä ylempänä ja kannanottoja edellytetään ilman valtaa ratkaista tai päättää asioista. Tämä koetaan osittain turhauttavana ja ristiriitaisena vallanjakona.

R1E4: henkinen puoli, että lähiesimiehille on siirretty paljon valtaa siitä työstä mutta samaan aikaan rahat ja valta on kadonnut, karannut ihan tuohon toiseen äärimmäisyyteen.

Yhteistyötä muun johdon kanssa toteutetaan hakemalla ylemmältä johdolta kannanottoja erinäisiin ratkaisuihin. Asioiden eteenpäin vieminen ja ratkaisun hakeminen ei kuitenkaan ole aina itsestään selvyys.

R1E1: Jossain määrin, mä ajattelen niin, että joidenkin asioiden eteenpäin viemiselle on tietty kynnyks, koska tietää kuinka paljon se teettää lainausmerkeissä ylimääräistä työtä.

Asiaa tarkennetaan, kuinka arkityössä voidaan tarvita nopeita ratkaisuja ja tällöin on nopeampaa ratkaista asiat joko itse mahdollisuuksien mukaan tai kollegiaalisella tuella ja ratkaisulla, kuin hakea ylemmän esimiehen ratkaisua. Toisessa tilanteessa missä puolestaan lähijohto on ymmärtänyt asiat eri tavoin tai he eivät pääse keskinäiseen yhteisymmärrykseen, ylempi johto on joka tapauksessa hajallaan ja kaukana ratkaisun hakemiseksi. Näissä tilanteissa edelleen vahvistetaan kollegiaalista yhteistyötä, sen sijaan että haettaisiin ratkaisua esimerkiksi sähköisten työvälineiden kehittämisestä. Kollegoiden keskinäistä työtä siis tarvitaan ja se toteutuu myös yli yksikkörajojen. Aineistossa näissä puheenvuoroissa ei tule esille lähijohdon eturistiriitoja tai yhteistyön toimimattomuutta. Tällä yhteistyöllä selkiytetään johdolta tulevia monitulkintaisia tai eri tahtiin tulevia tehtäväantoja tai ohjeita. Lähiesimiehet toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään muun johdon ja asiantuntijoiden välissä, välirakenteena. Yhdessä ryhmässä muun johdon tuesta oltiin jopa hyvin kriittisiä.

R1H: Mikä se tuki on sitten tänä päivänä? Saatteko te tukea johdolta riittävästi yhteistyön toteuttamiseen? R1E1: Ei. R1E3: Ei. Ei saada juuri ollenkaan. R1E4: Ei. R1E4: Aika omin avuin ollaan liikkeellä ja kollegiaalisella avulla.

Aineistossa nousee myös toiveena lähiesimiesten mahdollisuus osallistua nykyistä enemmän valtakunnalliseen kehittämistoimintaan muun johdon kanssa. Mukana olo johdon valtakunnallisissa vierailuissa ja kehittämistyöryhmissä ei ole lähiesimiesten arkipäivää, vaan yhteistyö kehittämistoiminnassa tapahtuu oman kunnan rajojen sisällä.

R3E3: Näistä paikoista mistä nää ideat on tästä, et asiakas tulee yhteen paikkaan ja sit sillä onkin se asiantuntijaporukka siinä. Eikä se välttämättä tiedä kuka häntä osaa parhaiten auttaa, hänen ei tarvitsekaan sitä tietää. Kylhän näitä paikkoja nyt, ehkä siellä ois hyvä, että siellä kävis joku muukin ku ihan nää mejän johtajat tutustumassa. R3E3: joo. R3E4: Sais sen idean sisäistettyä. R3E1: nnn.

Lähijohdon sitoutuminen kehitystyöhön nähdään mahdolliseksi osallistamalla lähijohtoa ylemmän johdon kanssa oman kunnan ulkopuolisen kehittämistoiminnan opintomatkoihin. Ylemmän johdon läsnäolon merkitys yhdessä lähijohdon kanssa myös tiimitasolla tapahtuvissa yhteistyökokouksissa ja erinäisissä tilanteissa osoittaa samaa sitouttamisen vaikutusta koko henkilöstön osalta.

R1E4: Viraston yhteistyössä, niissä on nimenomaan johtavat, jotka tavallaan osaltaan takaamassa sitä, että ne toteutuu. Päästäänkö sellaiseen toimintaan, että siitä tulee jouhevaa yhteistyötä, niin toivon ainakin itse johdon osallistuvan.

Keskusteluissa nousee, kuinka myös ylemmän esimiestason sitoutuneisuus yhteistyöhön vahvistaa yhteistyötä. Lähijohdon ja ylemmän johdon väliseltä yhteistyöltä odotetaan moninaistumista.

Tiedonkulku on tärkeä osa toimivaa yhteistyötä. Tiedonkuluksi nimeämäni ryhmän maininnoissa nousee kuinka kollegiaalisella tiedonvaihdolla paikataan organisaation heikkoutta tuottaa ja valuttaa tietoa tasaisesti kaikille ja samanaikaisesti. Puhuttaessa suunnittelussa olevasta tulevasta organisaatiosta hämmennykseltä ei ryhmäkeskustelunkaan yhteydessä vältytty. Esille tulee kuinka lähiesimiehille tieto saattaa tulla kovin eri tahdissa ja se herättää runsaasti kysymyksiä. Tiedonkulun haasteet toistuvat myös kehittämistoiminnan osalta. Toisaalta ei olla tietoisia ja toisaalta ei itse ehditä etsiä tietoa, mitä kussakin aikuissosiaalityön, muiden sosiaalityön yksiköiden tai eri palvelupisteissä kehitetään. Samalla toisten kehittämistoiminnasta haluttaisiin kuitenkin saada koottua tietoa. Tietoa kehittämistoiminnasta myös tulee annettuna mutta lähinnä ylemmän johdon esimieltä omiin yksiköihin. Yhden turhautuneen johtavan kommentti kuvaa tätä tilannetta.

R1E3: Tässäkin huomaa miten se tieto ei oikein kulje. Meille ei taas tuu kauheesti tietoa miten etuuskättelyssä tällä hetkellä, mitä sillä tapahtuu. Kuullan niinku kollegeilta.

Tietoa eri toiminnoista ja palveluista löytyy internetissä ja kaupungin omassa intranetistäkin. Sähköpostia tulee runsaasti mutta kokemuksena on, että tietoa joutuu etsimään ja hakemaan. Tietojen kohdennettu lähettäminen ei toteudu, mikä kuitenkin tukisi lähijohdon työtä. Kokemuksena on, että niistä yksiköistä mistä ennen tuli hyvää ajantasaista tietoa, ei tule enää sähköpostia. Samalla koetaan, että lähiesimiesten tehtävänä on toimia aikuissosiaalityön näkökulmasta tiedonvälittäjinä toisille yksiköille, mihin ajallisesti ei kuitenkaan koeta panostuksen riittävän. Tietoa on mutta se on hajallaan ja ajantasaisen tiedon ylläpitäminen vaatii työtä. Yhdessä puheenvuorossa pohditaankin, että *vai onks se vaan oman aktiivisuuden varaan ja kuuluuko se jotenkin ajan henkeen. "Kyl se netistä löytyy."* (R2E1). Aineistossa tulee selkeästi ilmi Mintzbergin (1980, 59) kuvaamat roolit yhteyshenkilöys ja tiedonvälittäjänä toiminen. Lähijohto viettää selkeästi paljon aikaa saman tason johtajan kanssa eli kollegoiden kanssa. Lähijohto näyttää myös keskittyvän kollegoiden kanssa rutiininomaisiin työnkulkuihin, ylempää johtoa enemmän. Aineistoni lähijohto ei kuitenkaan näe tiedonvälityksen roolia tehtäväänsä kuuluvaksi siinä määrin kuin käytäntö vaikuttaa edellyttävän.

Asiakastyössä taas eri sosiaalihuollon asiantuntijoiden kesken nousee tiedonkulun haasteita osittain eri tietojärjestelmien vuoksi. Yhteiset tietojärjestelmät yleisesti toimivat integroivina työvälineinä ja täten tukevat integrointia (Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 121). Työyhteisöjä koskeva tuleva tietojärjestelmämuutos, jonka odotetaan helpottavan nykyistä tilannetta oleellisesti, ei kuitenkaan ollut tiedossa yhdellä keskusteluryhmällä. Ainakin tässä suhteessa yhden ryhmän lähijohto oli samalla tiedonpuutteen viivalla.

R3E1: Eri järjestelmät meil on oma, sit on lastensuojelussa ja sitten terveydenhuollol omat tietojärjestelmät. Sehän sit estää kans tiettyjä asioita. Enkä tiää ollaanks niitä yhdistämässä. Tuskin nyt vähään aikaan.

Ratkaisuina tiedon kulkemisesta lähijohtajien kesken eri alueilla tapahtuvasta työstä ja kehittämistoiminnasta laajemmin esitetään johtavien säännöllistä tehtäväkiertoa ja

osallistamista valtakunnallisiin eri toimintojen ja palveluiden kehittämisvierailuihin. Tehtäväkiertoon on jo nyt mahdollisuus mutta se ei ole käytössä oleva toimintatapa.

4.2.3 Yhteistyön hallinta

Ensinnäkin näkyvin tulos tässä aineistossa on, että aikuissosiaalityössä yhteistyötahoja on paljon ja yhteistyötä tehdään runsaasti.

R1E2: Toisaalta näitä yhteistyökumppaneita on niin valtava määrä, jos otetaan kaikki mukaan. Pystyykö semmosta hallitsemaan edes, onko se mahdollista. Onko se sitä, että on jaettava myös työntekijöille semmosta näkemystä, että olkaa aktiivisesti yhteydessä, oman mielenkiintonne mukaan. Luokaa suhteitanne sinne. Kaiken ei tarvi tulla lähiesimiehen kautta.

R3E3: Nyt niitä yhteistyökumppaneita on niin paljon, että toiveet on joka suunnalla vahvoja yhteistyöstä mutta käytännössä kaikissa ei pysty niin paljon panostamaan.

Yhteistyötahoja lueteltiin jokaisessa ryhmäkeskustelussa kymmeniä eri tahoja. Toisaalta yhteistyötahojen runsaasta määrästä huolimatta niitä kaivataan edelleen lisää tulevaisuudessa, vaikka samanaikaisesti kiire vaivaa jo nyt arjessa ja tälläkin hetkellä yhteistyöhön menee paljon aikaa. Samanaikaisesti keskustelun keskiössä on yhteistyön hallinta.

Kiire ja puutteelliset resurssit näyttäytyvät työntekijöillä liikkumavaran kapeutumisena ja yhteistyötä vaikeuttavana tekijänä (Määttä & Keskitalo 2014, 204). Sama toistuu aineistossani. Työpaineella ja kiireellä nähdään vaikutuksia asiakaslähtöiseen yhteistyöhön ja ylipäänsä yhteistyön toteuttamiseen. Esimerkiksi henkilöstöresursseilla katsotaan olevan suora vaikutus siihen kuinka asiakastyötä jaetaan asiantuntijoiden kesken, vaikka työnjaosta on sopimuksia. Tässä oman reviirin puolustaminen tulee herkästi osaksi työntekijöiden työtä (Andersson ym. 2011, 4 – 5; Leino 1995, 74, 75, 77). Samalla herää huoli asiakaslähtöisyyden tai suunnitelmallisen työn toteutumisen mahdollisuudesta työpaineen alaisena.

R1E1: ikään kun se asiakas katoa sieltä. Asiakashan on meillä joka pitäis olla meillä siinä keskiössä. Tuntuu, että se asiakas katoa sieltä ja meil vaan tavallaan heitellään niitä papereita ei kuulu mulle, kuuluu tonne. On hetkiä jollonka tuntuu pahalle asiakkaan puolesta, se että hän ei tavallaan kelpaa kellekään. Ennen kuin joku tulee ja määrää, et nyt tämä kuuluu vaikka sosiaaliohjaukseen tai nyt tämä kuuluu. Meil on ihan selkeet kriteerit minkä tyyppinen asiakas kuuluu kenellekin. Mä luulen, et siihen vaikuttaa nimenomaan se asiakkaiden hurja määrä suhteessa työntekijöihin.

R3E4: Valitettavasti tänä päivänä joudutaan mun tiimissä tekemään melkein tällasta kriisityötä. Se mikä eteen sattuu, hirveen pitkälle ei pystytäkään suunnitelmallista työtä tekemään kun yks työntekijä on puuttunut, sosiaalityöntekijä tässä koko ajan.

Samalla tavoin kiireellä ja palveluiden ruuhkautumisella selitetään terveyskeskuksen mahdottomuutta yrittää toteuttaa yhteistyötä sosiaalitoimen kanssa. Vaikkakin samanaikaisesti sosiaalityössä nähdään asiakkaiden hyötyvän terveystalvakuista, minkä tukemiseksi yhteistyötä halutaan ja yritetään tehdä.

Aikuissosiaalityössä kiireen keskellä ei aina mahdollistu työnjaosta neuvottelu, mikäli työnjaossa ilmenisikin tulkinnan varaa. Se kenellä on aikaa tai mahdollisuutta ottaa asiakkaan asia työstettäväksi, saa sen vastuulleen. Asiakkaiden tilanne voi edellyttää yhteistyötä mutta koska työpaineessa tehdään vain kiireellisimmät tehtävät, voi yhteistyö jäädä toteutumatta.

Asiakasmäärästä ja sen aiheuttamasta kiireestä sekä työpaineesta ilmenee myös eri käsityksiä. Tämä nousee esille tarkasteltaessa sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien työ- ja asiakasmääriä, mistä ei päästy täysin yksimielisyyteen. Yhtä mieltä ollaan kuitenkin yhteisellä aikuissosiaalityön tasolla aikuissosiaalityön asiakasmäärien noususta.

Yhdessä keskustelussa kyseenalaistetaan myös lähiesimiehen kiireitä yhteistyötä estävänä tai hidastavana tekijänä. R3E1: *Kiire, työpaine, aika.* R3E4: *Niin hyvä aina tuo kiire.* R3E1: *Sen taakse on hyvä mennä.* R3E4: *Sen taakse on hyvä mennä.* Lähiesimiehen kiireen ei nähdä olevan todellinen este yhteistyön eteenpäin viemiselle. Toisessa ryhmässä lähiesimiehen kiirettä hidasteena kyseenalaistettiin näin: R2E2: *Mä en ottais sitä aika kysymyksenä vaan ehkä enemmänkin semmosena, se on kuitenkin tietyn näkönen taakka järjestää joku yhteistyötapaaminen jonkun ulkopuolisen kanssa, niinku miettii, onko se sen arvoista, että onko minulla paukkuja tällä hetkellä siihen. Usein sitä ajattelee, että mä järjestän sen ensi kuussa kun mä saan tän jutun pois. Sit onkin seuraava juttu.*

Esimerkkitapauksessa kyseessä on poliisin kanssa järjestettävästä tapaamisesta, johon lähiesimies totesi vielä, että se kohtaaminen ei ole tiimin työntekijöille elintärkeä. Kiireellä selitetään myös miksi perehtyminen toisen toimintakenttään ei ole mahdollista. Omaa työtä rajataan tällöin entistä tarkemmin kiireen ja työpaineiden ehdoilla, ja vaikka kiinnostusta olisi, ei aikaa löydetä kollegan sektorin perehtymiseen. Vuoden 2017 muutokselta odotetaan osin ratkaisua kiireeseen ja samalla aikaa verkostotyölle, erityisesti työntekijöiden ajankäytön osalta.

R1H: Mitä muita keinoja teillä on saada sitä yhteistyötä helpommaksi ehkä tulevaisuudessa. Jokin oletusarvo oli selkeesti? R1E4: Mä nään siinä aikakysymyksen. Nään siinä hyvänä asiana, että perustoimeentulotuki menee Kelaan, se on ihan merkittävä asia sosiaalityön kannalta. Että ei pysähdyttäis sellaseen rahakysymykseen, että montako euroo mun pitäisi saada ja onks tässä nyt kaikki eurot laskettu oikein. Se on tärkeitä, että ihmisillä on rahaa mutta tavallaan se syö myöskin sitä sosiaalityötä, mitä on mahdollista tehdä. Ja mitä ammattilaiset haluaa tehdä. ...

Kiirettä taltuttamassa nähdään fyysisesti hajallaan olevien työntekijöiden ja johdon saaminen saman pöydän äärelle, hyödyntämällä sähköisiä työvälineitä.

R1E1: Yks oleellinen osa mun mielestä on tekniikan hyödyntäminen. Tänä päivänä on jo käytettävissä erilaisiin ratkaisuihin, että ei fyysisesti tarvitse olla paikalla. Pystytään pitää lyncin kautta kokouksia, jolloin vapautetaan sitä aikaresurssia, ihan erilailla. Ehkä saadaan helpommin sitä verkostoa yhteen. Kyl se on oleellinen yks osa sitä kehittämistä, sitä tulevaisuutta.

Aineistonkeruun ajankohtana esitelty sähköinen kokous ei ole laajassa käytössä ja tämä onkin yksi tulevaisuuden keinoja. Aikaa arvioidaan vapautuvan nimenomaan perustyölle ja verkostotyölle. Aikuissosiaalityöstä valtakunnallisesti on todettu, että verkostoyhteistyö on laajaa ja yhteistyö on olennainen osa muiden viranomaisten ja toimijoiden kanssa (Blomgren & Kivipelto 2012, 42 – 43). Aineistoni tukee myös Liukon (2009, 126 – 127) näkemystä aikuissosiaalityön painottuu tulevaisuudessa yhä enemmän verkostomaisempaan suuntaan. Lähijohto tuo myös esille oman roolinsa priorisoida ajankäyttöä yhteistyön toteuttamisessa. Tosin sanoen, esimiehillä on valta päättää mihin yhteistyöhön satsataan ja millä panoksilla. Varsinkin kun tiimitasoilla nähdään innostusta yhteistyöhön, niin sitä ei haluta tyrehdyttää vaan pikemmin tukea ja kannustaa.

R3E4: Esimiehenä täytyy yrittää selkeyttää sitä työntekijöille kun joka puolelta tulee erinäköistä R3E3: Hirveesti. R3E4: Nyt tämä kevät tai nämä kuukaudet on meillä tätä

aikaa, me keskitytään tähän. Sitten me keskitytään tuohon. R3E3: Se on myös suojelemista siinä mielessä se lähijohtajan rooli, et määräänsä enempää ei voi tehdä. R3E1: Nnn. R3E3: Siin pitää rajata, mitkä on millonkin ne, jollain tavalla joutuu rajaamaan sitä mitkä on nyt tapetilla ja nyt keskitytään tähän. R3E1: Ettei hajoo koko paletti. R3E2: Työn organisointi, et se sujuu jouhevasti sit eteenpäin. Kuten E3 sanoit, tää on nyt tää ajanjakso. Se myös helpottaa itsellekin hahmottaa missä mennään ja mitä pitäis pitää, nyt tehdä. Askel kerrallaan.

Lähiesimies tukee työntekijöiden yhteistyötä voimavarojen jakajana (Mintzberg 1980, 59), kuten myös kannustamalla ja tukemalla yksilöitä yhteistyöhön (Matscheck & Axelsson 2013, 110). Kaikkiaan vaikka kiire on ikävä seuralainen, niin yhteistyöhön käytettävää aikaa ei olla valmiita vähentämään vaan se nähdään tärkeänä osana aikuissosiaalityötä.

R3E3: Kyl siihen (yhteistyöhön) menee, en osaa sanoa prosentteina sanoo. Sillon kun sitä aktiivisesti työstää, että saadaan näitä, ku mietitään ketkä ja mistä olis hyötyä. Aina ku tulee näit uusia juttuja. Monesti ku aattelee, että suuntautuu tutustumaan myös kolmannen sektorin palveluihin, kyllähän se vie aikaa. Mut en mä osaa sanoa miten.

R3E4: En mä osaa laskea ees aikana, koska se maksaa ittensä takaisin. Ei sitä voi sillä tavalla ajatella, ei sitä koskaan oo. Se menee tarpeen mukaan ja turhia juttuja ei tehhä. Se kyllä kannattaa.

Aika voi olla myös peruste yhteistyölle. Aikaa tuotetaan solmimalla yhteistyösuhteita toisten ammattilaisten kanssa. Aikaa katsotaan säästyvän kun kukin ammattilainen voi keskittyä omaan osaamiseensa ja samalla tuloksia voi syntyä nopeastikin. Kaiken taustalla on tietysti luottamus toisten ammattitaitoon ja osaamiseen. Kun kukin voi rauhassa keskittyä omaan tehtäväalueeseensa, aikaa säästyy. (Yli-Kauhaluoma 2006, 41 – 42.) Yhteistyötahoon tutustumiseen ja palveluiden jäsentämiseen tai palveluprosessin kehittämiseen kuin myös luottamuksen rakentamiseen voi mennä aikaa runsaastikin. Tällä kuitenkin varmistetaan tulevaisuuteen lisää työvälineitä ja mahdollisena osana asiakkaille tarjottavaa palvelukokonaisuutta. Niin sanottuun pohjatyöhön tai perehtymiseen käytettävä aika nähdään tärkeänä, jolloin kulloisessakin asiakassuhteessa saadaan palveluvalikoima tehokkaaseen käyttöön. Kiire ja käytetty aika maksaa tavallaan itsensä takaisin. Tehokkuus ei ole nopeutta vaan tuloksen suhde käytettyyn aikaan (Mönkkönen & Roos 2010, 87).

Laaja ja runsas yhteistyötahojen määrä näyttäytyy samalla sekä toivottavana että haastavana. Yhteistyötahojen määrää kertoi yksi keskustelija kartoittaneen jo 10 vuotta sitten, joka nyt oli jäänyt unholaan. Tämän laajan yhteistyöverkosto -ryhmän maininnoissa todetaan, kuinka laajaa yhteistyöverkostoa arvioidaan mahdolltomaksi hallita yhden lähiesimiehen toimesta tai ainakin se on tehotonta. Tästä lähtökohdasta vastuuta verkostotyöstä jaetaan tiimin muille jäsenille.

R1E2: Toisaalta näitä yhteistyökumppaneita on niin valtava määrä, jos otetaan kaikki mukaan. Pystyykö semmosta hallitsemaan edes, onko se mahdollista. Onko se sitä, että on jaettava myös työntekijöille semmosta näkemystä, että olkaa aktiivisesti yhteydessä, oman mielenkiintonne mukaan. Luokaa suhteitanne sinne. Kaiken ei tarvi tulla lähiesimiehen kautta.

R3E2: Mä oon tehnyt sillä tavalla, koska mul on ollut useita kokouksia sattuis samoillekin ajoille, sit mä oon lähettänyt mun tiimistä. Mä oon kysynyt ja vähän katsonut kel on eniten ehkä sitä osaamista sillä sektorilla. Esimerkiksi oon lähettänyt TE-toimistoon kertomaan ja näistä yhteistyökuvioista ja muista.

Yhteistyötahojen määrä vaikuttaa myös kasvaneen aiemmasta. Tarkkoja lukuja missään vaiheessa ei lueteltu mutta oman organisoitumisen, yhteistyökumppaneiden ja yleisesti palveluiden muutosten myötä verkostokenttä on varsin pirstaleinen ja yhä kasvava.

R3E4... Tuliko silloin nää putket jo? Ei. Ainakin ku meidän alue yhdisty niin tultiin yhteen taloon. Ennen kuin meidän talolla oli yks terveysasema ja yks seurakunta ni yhtäkkiä meillä oli sen seitsemän seurakuntaa ja seittämän terveysasemaa ja meillä katkes ihan terveysasemaan se työ. Meillä oli tosi hyvä yhteistyö, säännölliset kokoontumiset terveysaseman kanssa. Ei ole ollut itseasiassa ollut hirveän paljon mitään sen jälkeen.

Tässä kohtaa esimies jäi myös pohtimaan, miten tämän päättyneen yhteistyösuhteen terveysaseman kanssa saisi parhaiten aktivoitua ja uudet kontaktit luotua.

R2E1: Sit pitää miettiä mikä se aika perspektiivi on, mistä lähtien alkaa miettimään niitä muutoksia mutta ainakin tuo alueellisuuden muuttuminen tällaseks nykykaltaseks, kaupunkitasoseks putkiks, sehän muutti tosi paljon. Silloin oli vielä jotenki mahdollista alueen sisällä pitää niitä yhteistyöverkostoja eri tavalla koossa. Tälleen lähiesimiehenä niin kuitenkin alueellisia oli tietyt terveysasemat ja moni muu tämmönen toiminto, seurakunnat tai mitä muuta tahansa. Sit yhtäkkiä huomasi, et sul on puol kaupunkia sitten jossa olikin kolminkertainen määrä seurakuntia ja kolmikertainen määrä terveysasemia, et näin. Se kyl muutti tosi paljon sitä.

Yhteistyöverkoston ollessa laaja, toivotaan siihen tukea ylemmältä johdolta. Lähinnä kaivataan tukea priorisointiin tai painopisteiden arviointiin. Ilman tätä ohjausta alueellisten erojen lisääntyminen nähdään selkeänä. Tällä hetkellä kukin arvioi ja priorisoi itse verkostokentältä keskeisimmät tahot ja painopisteet mihin panostetaan yhteistyössä minkäkin verran. Yhteistyötahoissa nähdään yhtenä suuntana painopisteen muuttuneen päihdepalveluista kohti mielenterveyspalveluita. Perusterveydenhuollon terveysasematyö koetaan puolestaan keskeiseksi ja siihen panostamiseen tulevaisuudessa enemmänkin. Toisaalta lähijohto arvioi, että Kelan kanssa tehtävä yhteistyö peittoaa kaiken muun yhteistyön lähivuosina.

R2E2: Me ollaan vähän helppoja lähtee mukaan kaikkeen. Siks että se on kivaa. R2E5: Joo. Tai sit että yhteistyökumppanit haluaa. ...

R1E1: Sillon se tarkoittaa sitä, että Kelan rooli yhteistyökumppanina tulee korostumaan ja lisääntymään oleellisesti. Koska perustuki käsitellään siellä ja lähtökohtaisesti se tarkoittaa sitä, että meillä kaikki mitä tehdään ennaltaehkäisevää tai harkintaa tai täydentävää, se perustuu johonki muuhun kuin siihen perustoimeentulotukipäätöksen tekemiseen.

Aiemmassa tutkimuksessa aikuissosiaalityössä eniten katsotaan oleva tekemisissä Kelan, sosiaaliviraston muiden palveluiden ja TE-toimiston kanssa. Yhteistyökumppaneina näyttäytyivät myös työvoiman palvelukeskus, päihdehuolto ja vuokranantajat. Yhteistyö on laajaa ja intensiivistä monenlaisten toimijoiden kanssa. Päivittäinen verkostotyö on aikuissosiaalityön arkipäivää. (Blomgren & Kivipelto, 2012, 43.) Aineistoni pohjalta yhteistyötahojen merkitys nähdään vain korostuvan tulevaisuudessa. Yhteistyötä arvioidaan tarvittavan nykyistä enemmän erityisesti järjestöjen ja asiakkaiden kanssa, nykyisten yhteistyötahojen rinnalle. Samalla yhteistyössä nähdään tehostamisen varaa.

R1E4: Mä aattelin enemmän sitä ulospäin suuntautuvaa, muihin toimijoihin ja siinä mä taas nään, että kaikki ne yhteistyökumppanit mitä meillä on tänä päivää tai verkosto niitä me tarvitaan. Vielä entistä enemmän jatkossa.

R1E3: Joo. Mä kans, et toi kaikki sama mitä on mainuttu, yhteistyötä pitäis lisätä ja tehostaa. Vielä enemmän ottaa sinne järjestötoimijoita mukaan. Erityisesti ne asiakkaat ja kaikki asukkaat ja se ympäristö.

Kuntaan jäävien etuuskäsittelijöiden osalta tulevaisuudessa nähdään yhtenä vaihtoehtona, että he ovat osa moniammatillista tiimiä ja tällöin yhteistyö helpottuu ja antaa osaltaan tilaa muille yhteistyötahoille tai yhteistyölle. Tämän nähtiin vaikuttavan ainakin yhteistyöhön Kelan kanssa. Samalla kun terveydenhuollon kanssa tehtävä yhteistyön toivotaan tiivistyvän ja helpottuvan nykyisestä.

4.2.4 Organisaatiomuutoksia

Yhteistyön näkökulmasta tarkasteltuna aiemmat organisaatiomuutokset kokonaisuutena näyttäytyvät yhteistyötä heikentävänä tekijänä. Organisaatiomuutoksia lähijohdon tulkinnoissa on yksinkertaisesti ollut liikaa tai liian tiuhassa tahdissa, kun huomioidaan sekä omat (ensin sosiaaliohjauksen, sosiaalityön ja etuuskäsittelytyön organisoitumisen erillisiksi yksiköiksi ja toiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon integroitumiseen tähtäävä uudistus) että yhteistyötahojen (ainakin lastensuojelun) isoimmat organisaatiouudistukset. Tulevista muutoksista toimeentulotuen siirto kelalle, kaupungissa suunnitteilla oleva palveluiden uudistus ja valtakunnallinen SOTE uudistus sekä näiden vaikutus aikuissosiaalityöhön näyttäytyvät puheessa varsin toisella tavalla ja eri merkityksiä antaen. Tulevien muutosten kohdalla puheessa painottuu toimeentulotuen kelasiirto ja sen merkitys. Organisatoriset muutokset aiheuttavat myös joissain tilanteissa fyysisiä muuttoja ja tämä näyttäytyy myös aineistossa yhteistyöhön vaikuttavana tekijänä. Sosiaalityön erityiskysymykset ja sosiaalityöntekijöiden välinen yhteistyö toteutuu paikallisissa ja kansallisissa toimintarakenteissa, näin ollen toimintaympäristön merkitys sosiaalityön toteuttamisen käytännöissä tulee monella tapaa vahvasti esille (Hotakari & Metteri 2010, 18 – 19).

Keskustelussa kritisoidaan omaa edeltävää organisaatiouudistusta, missä muodostettiin erillisiä yksiköitä. Tällä lähijohdon mukaan vahvistettiin ammattilaisten ja palveluiden eriytymistä toisista ja asiakkaiden lokeroimista henkilökunnan mukaisiin niin sanottuihin putkiin. Samalla yhteistyön nähdään heikentyvän sisäisesti.

R2E5: Nyt mulle tuli sellanen ajatus, tai todellahan koko ajan on enemmän, kaikkihan on toimintaympäristömuutokset, organisaatiomuutokset, nää varsinkin meidän omat organisaatiomuutokset, tuntuu, että eriytynyt enemmän ja enemmän. Aina menty erilleen ja erillään miettii niitä alkuja. Kyllä se on heikentänyt yhteistyötä, selkeesti, nää muutokset.

R2E3: mun mielestä kaikista eniten heikentäviä vaikutuksia yhteistyöhön on ollu just se, että työntekijät on ammattiryhmittäin, ns. omissa putkissa. Etuuskäsittelijät omassa, sosiaaliohjaajat omassa, sossut omassa. Nimenomaan sen asiakastyön kannalta heikentäviä muutoksia. Sellainen kokonaisvaltainen näkemys asiakkaan tilanteesta on välillä, en sano missään nimessä, että aina, välillä on tosi hyvää yhteistyötä ja edelleenkin tehdään työntekijöiden kesken. Välillä on sitten hukassa, kuka tekee ja mitä tekee, ja kenellä on vastuu. Molempien (sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien) tiimien työntekijät tulee jostain keskustelemaan, silloin sen erityisesti huomaa miten hullua tää työnjako on, joittenkin asiakkaitten asioissa.

Organisaatiouudistusten nähdään heikentävän omaa toimintaa, ainakin joksikin aikaa, ja samalla yhteistyö tulee aloittaa eri toimijoiden kanssa alusta. Yhteistyötahot täytyy myös määritellä

uudelleen uudessa organisaatiossa. Vanhat tutut yhteistyökuviot eivät enää välttämättä palvele uusia organisoitumisia ja työtehtäviä.

R3E3: Niitähän on sen jälkeen joka alueella on tullut nyt näitä organisaatiouudistuksia meilläkin pienempiä ja isompia koko ajan. Se aina vaatii sen. Se on sama ku joku työnohjaaja sano, että kun tiimiin tulee uus jäsen, se on uus tiimi ja se pitää työstää sillä tavalla taas. Tää on ihan sama, että tosi kiintee yhteistyö joittenkin kanssa on näihin muutoksiin, ei o pelkästään meidän muutokset vaan yhdistymiset ja keskittymiset ja hajauttamiset ja mitä kukin hoitaa. Se on muilla myös.

Samalla arvioidaan myös muun muassa lastensuojelun muuttuneita ja eriytyneitä palveluita. Kuinka omien muutosten rinnalla myös yhteistyökumppaneiden muutokset osaltaan vaikuttavat heikentävästi yhteistyön hiomiseen. Keskustelijoiden mukaan myös muualta kaupungin eri organisaatioista kuuluu turhautumista omiin organisaatiouudistuksiin ja palveluiden pirstaloitumiseen.

R3E2: Lukuisat organisaatiouudistukset muidenkin osalta, ei vaan ainoastaan meidän osalta on suuresti vaikuttanut.

Huolestuttavimpana koetaan kun hyvin toiminut yhteistyö lakkaa ja sitä ei saada uudelleen toimivaksi. Arvioidaan jopa, että se ei ole uusista organisaatorakenteista johtuen enää mahdollista vaikka olisikin yhteistyötahojen mukaan tarpeellista.

R3E3: Kyllä tuossa oli edeltävän terveysaseman, kyl oli tosi kiva, että oli pitkään sellanen tauko että ei mitään. Varmaan oli ylilääkärin kanssa 90-luvulla ollaan tehty tiivistäkin yhteistyötä, joka sit sano, minä olen kyllä edelleen samaa mieltä, että näinhän meidän täytyy tehdä. Tää aika ja nää systeemit on organisaatiot ajanut meijät erilleen siitä mitä se oli silloin kun tehtiin.

Samanaikaisesti organisaatiouudistusten tarvetta kyseenalaistetaan. Keskusteluissa kysytään suoraan, että tehdäänkö uudistuksia uudistusten vuoksi? Organisaatiouudistuksissa ei koeta pysyvän mukana, eritoten kun organisaatiouudistuksia tulee niin nopeassa tahdissa. Kaupungin ei katsota pysyvän muutoksissa mukana kun tehdään jo jokin uusi muutos. Kysymyksenä esitetään myös, että voisiko jonkin muutoksen ollut voinut jättää tekemättä? Onko ollut kyse virhearvioinnista muutoksen toteutustarpeesta? Muutosten katsotaan heikentävän henkilöstöä ja palveluita vähintään hetkellisesti ja siksi nopeassa tahdissa tapahtuvat muutokset estävät tehokkaan ja toimivan työn toteuttamisen, minkä osana nähdään yhteistyö. Uudistusten tuomaa muutosta perustellaan myös yhteistyötahojen kokemuksia ja turhautumista kuvaamalla, kuinka he eivät vaikuta tyytyväisiltä omiin organisaatiomuutoksiin. Toiminta on muutoksen myötä mennyt aiempaa pirstaloituneeksi, jolloin yhteistyön tekeminen hankaloituu.

R3E2: Tämä kaupunki on niin iso matkustajalaiva, sitä ei hetkessä käännetä. Tietysti jos on vuosikaupalla tehty jotain vaikka organisaatiouudistuksia. Tuntuu, että niitä uudistuksi tehdään uudistuksen tarkoituksenkin mukaisesti.

Muutosten tarpeellisuutta kritisoidaan myös asiakastyön näkökulmasta. Tehty organisaatiomuutos ei näy arjessa asiakkaiden parempana palveluna tai asiantuntijoiden entistä parempana yhteistyönä asiakkaan hyväksi. Toisaalta pohditaan, että tähän menee vielä enemmän aikaa ja viimeisin organisaatiomuutoksen edut eivät vielä ole nähtävissä asiakastyön arjessa, myöhemmin kylläkin.

R2E1: Erikoinen tuo sote yhdistyminen, miten se tuo arjessa näkyy kun se ei näy oikein mitenkään. Yksi iso johtoajatus oli siinä tavallaan, ne tietyt asiakasryhmät saatais tämmösen monialaisen yhteistyön pariin edes omassa virastossa. Tää vaikuttaa niin isolta systeemiltä, että mä en o oikeen yhtään mitään nähny omassa työssäni tai asiakastyössä nähny semmosta mikä siit ois ois tuonu tässä positiivista synergiaa sitten kuitenkin tässä viraston sisällä. Jopa päinvastoin, tuntuu, että ne samat ongelmapisteet siellä arjessa edelleen on.

R3E3: Rakenteilla luodaan näitä rajapintoja, näillä tämmösillä hajotetuilla rakenteilla. R3E4: Putkethan hajotti. R3E2: Sen huomasi heti sen, että ohjaus ja sosiaalityö. Onneks mun mielestä tapahtu vähän sitä lähentymistä. Vielä tuntu siinä alus, että oli kauhee kuilu tullut siihen. Tietysti tehtäväkuvat on edelleen vaikka sitä on mun mielestä kiitettävällä tasolla nyt viety.

Rakenteiden merkitys yhteistyölle nähdään hyvin vahvana. Lähijohdon vaikutus on puolestaan rajallinen verrattuna organisaatorakenteiden vaikutuksiin arjen toiminnassa. Tämä näkyy hyvin keskustelussa organisaatiouudistuksista ja niiden aiheuttamista rakenteisiin muutoksiin toiminnan ohjauksessa. Tämä tausta huomioiden, ei herätä hämmennystä, että uusiin muutoksiin ollaan myös valmiita, vaikkakin se heikentää organisaatioita hetkellisesti. Aikaisempien tutkimusten pohjalta yhteistyötä edistävät tekijät kuten tukevat rakenteet (Kanste & Halme & Perälä 2015; Matscheck & Axelsson 2013), selkeät yhteistyötavoitteet (Andersson ym. 2011), sitoutuneisuus (Isoherranen 2012; Leino 1995) ja sovitut toimintatavat (Kanste & Halme & Perälä 2015) ja mahdollisesti auki kirjoitetut toimintaprosessit (Määttä & Keskitalo 2014, 203 – 204) pirstoutuvat uuden organisoitumisen myötä. Samalla uuden organisoitumisen myötä osittain nämä tulee rakentaa uudelleen yhteistyön edistämiseksi. Oman ja toisen työ voi muuttua niin paljon, että työn ymmärryksen muodostaminen tulee aloittaa alusta, mitkä edistävät yhteistyötä. Mikäli myös hallinto eriytyy, on yhteistyön toteuttaminen entistä haasteellisempaa. Muutosten myötä yhteydenpidosta tulee sopia uudelleen tai kokonaan tutustuminen uusien työntekijöiden kanssa (Määttä & Keskitalo 2014). Yhteistyön tarve, mikä on yksi yhteistyötä edistävä tekijä (Andersson ym. 2011) vaatii uudelleen arvioinnin. Täten organisaatiouudistusten vaikutukset yhteistyölle ovat ilmeiset.

Yhteistyötahojen organisaatiomuutokset, omat organisaatiomuutokset ja näihin liittyvät tai muutoin tapahtuvat fyysiset muutokset vaikuttavat konkreettisesti yhteistyöhön. Yhdessä ryhmäkeskustelussa nousi voimakkaasti keskustelua yhteistyötahojen etäisyyden vaikutuksista yhteistyöhön. Aineistosta nousee, kuinka asiakkaiden ohjaaminen uusiin tiloihin tai yhteydenpito yhteistyökumppaneiden kanssa vaatii muutosten myötä uutta työstämistä. Ylipäänsä fyysinen etäisyys hankaloittaa yhteistyötä ja vaatii myös enemmän panostusta mutta ei tee yhteistyötä mahdolliseksi.

R3E3: Sitten se läheisyys, mikä tulee tietysti yhteistyötä edistävässä estävissä. Mitä kauemmaks menee yhteistyökumppani käytännössä, sitä enempi vaatii työtä, että löydetään ne muodot uudelleen. Ei o mitenkään huonosti asiat mutta päihdekliniikka oli, siitä vain käveli toiseen käytävään, sen asiakkaan kassa. Sit se muutti etäämmälle päihdekliniikka, psykopoliin yhteyteen. Kyllä siinä tulee aina uus työstäminen miten asiakkaat sinne löytää ja saa sen.

R3E2: Toi on kans nähtävissä meillä. Samoin yhdyn näihin kaikkiin edellisiin kommentteihin ja kun oli ennen selkee a-kliniikka. Nyt ku he lähti pois sieltä meiltä, kyl se yhteistyö siihen on korvauspolien asiakaskunnassa selkeästi nähtävissä. Meil on ne painopisteet, kun ilman hoito ja kontakteja sosiaalityöhön, sosiaalityössä näkyy just nää päihteiden ja sekakäyttäjät ja kaksoisdiagnoosit. Jos ei sitä entistä a-kliniikkaa o siinä, se on aika vaikee työntekijän ja yhteistyötä johtavankin tasolla saada sinne.

Fyysisen läheisyyden nähdään lisäävän tuttuutta mikä tukee täten yhteistyötä. Samassa palvelupisteissä työskentely ei kuitenkaan takaa hyvää ja toimivaa yhteistyötä, mikäli työnjaossa on epäselvyyttä. Toimiva yhteistyö edellyttää työstämistä, mitä tuttuus nopeuttaa.

R3E1: Kyl se läheisyys. Meil on esimerkiksi erityisneuvojat istuu tiimin vieressä, viereisen oven takana, heijän kanssa tehään koko ajan tiivistä yhteistyötä. Tavataan asiakkaita, joiden ongelmat on vaarantumassa, ihan koko ajan sovitaan aikoja ja on helppoo. Mitä kauempana on välimatka, totta kai aina kun organisaatio muuttuu, silloin aina kaikki yksiköt jotenkin kääntyy sisäänpäin ja järjestäytyy ja joutuu suunnittelemaan sen omankin systeeminsä uudestaan. Kyl se sitten on myös aina pois siitä yhteistyöstä.

Myös tässä toisessa aineistoesimerkissä näkyy fyysisen etäisyyden vaikutus yhteistyölle. Paikkakunnalla koko aluetta palveleva yleinen neuvontapiste on muuttamassa mutta tämän hetkinen sijainti on tukenut yhteistyötä alueella missä se sijaitsee.

R3E4: Se neuvontapiste on teijän vastapäätä. R3E1: Joo niin on. Tässäkin on se läheisyys. R3E4: Joo on on, läheisyys on tärkeätä. R3H: Onko teillä neuvontapisteen kans yhteistyötä? R3E2: Vähempi. R3E3: Kauempana. R3E2: Sen huomaa heti tää maantieteellinen.

R3E4: Totuuden nimessä. Kyllä tässä on joutunut hakemaan aika moisii tsydeemejä, esimerkiksi etuuskäsittely ja sosiaaliohjauksen ja sosiaalityön nää jutut sujuu yhteistyössä. Siellä aika tarkat sopimukset täytyy olla.

Tässä jälkimmäisessä aineistoesimerkissä näkyy puolestaan kuinka myöskään aikuissosiaalityön sisällä toimijoiden kesken fyysinen läheisyys ei ole itsestään selvyys, sillä eri asiantuntijoiden palvelut ovat osin hajautettuina eri palvelupisteisiin. Lähiesimiehet ovat yhdessä tiimiensä kanssa työstäneet toimivaa yhteistyötä fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Näytteestä käy ilmi, että työ ei ole ollut helppoa. Tämän lisäksi eri sosiaalihuollon palvelut toimivat eri puolilla kaupunkia vaikka alueellisiakin palveluita on saatavilla. Myös Leino (1995) on päätenyt tutkimustuloksissaan fyysisen etäisyyden estävän yhteistyön toteutumista.

Tutkittavan aikuissosiaalityön organisoitumista ja henkilöstöä sekä aikuissosiaalityötä valtakunnallisesti muuttaa lähitulevaisuudessa toimeentulotuen perusosan käsittelyn siirtyminen kunnilta valtion ja edelleen Kelan tehtäväksi 1.1.2017. Aikuissosiaalityön etuuskäsittelijöiden keskeisin työtehtävä on ollut nimenomaisesti toimeentulotuen perusosan hakemusten käsittely. Tämä ammattiryhmä on tehnyt työtään itsenäisesti sekä yhteistyössä sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden kanssa. Tuleva rakennemuutos näkyy useina mainintoina aineistossa. Muutos näyttäytyy erityisesti etuuskäsittelijöiden yhteistyönä muiden toimijoiden kanssa ja herättää lähijohdossa kysymyksiä. Kaupungin aikuissosiaalityön tuleva organisoituminen on aineiston keruuvaiheessa vielä auki, samoin kuin henkilöstötarpeiden arviointi ja työnjako. Tulevan muutoksen keskeneräisyyttä kuvaa hyvin aineistoesimerkki.

R3E2: Täs on vielä se ku ei kukaan meistä pysty sanoo, mimmosissa tiimeistä tässä tullaan. R3E3: Tehtäväkuvatkin varmaan muuttuu. R3E2: Näin. Se on niin iso muutos, kaikkein isoin muutos mitä täs on mejän viraston organisaation aikana just tää perustoimeentulotuki siirtyy Kelaan. Sitten vielä miten siirrytäänkö taas takaisin moniammatillisiin tiimeihin ja mikä tää monilaisen keskuksen rooli, ku me ollaan näillä näkymin sinne menossa. Miten sieltä se lähtee sitten?

Muutokset ovat myös osa tulevaisuutta. Hieman yllättäen keskustelussa esimiesten omasta sijoittumisesta ei noussut mainintoja. Toisaalta tulevan muutoksen ei aineiston keruuvaiheessa nähdä vaikuttavan yhteistyön toteuttamiseen millään tavoin ja toisaalta yhteistyössä nähdään hiipumista erityisesti kehittämistyössä etuuskäsittelytyön osalta. Muutoksen jälkeen tilanne on taas toisenlainen. Tässä yhteydessä kysytään myös, että voidaanko kehittämisestä enää puhua kun on tiedossa, että työ tulee osalta työntekijäjoukkoa loppumaan.

R1E3: Mä näkisin sen yhteistyön, on vähän hiipunu, tavallaan just etuuskäsittelyn muutoksen myötä. Täs ehkä sosiaaliohjauksen ja sosiaalityön katse on vähän enemmän tuolla tulevaisuudessa. Mietitään miten työtä kehitetään, mikä se työn sisältö ylipäätään on. Etuuskäsittely ei lähde siihen kehitykseen kauheesti enää silleen mukaan, mikä on tietysti luonnollista. Kyl se varmaan näkyy tuossa yhteistyössä. Jo ihan työntekijätasolla.

Tällöin keskustelussa on tietysti kyse palvelupisteiden sisäisistä yhteistyökumppaneista: sosiaaliohjaus, sosiaalityö ja etuuskäsittelytyö. Lähiesimiehillä on myös muutoksen myötä pohdittavana nykyisen henkilöstön jaksaminen ja työssä pysyminen.

R1E1: Ei se vaikuta mejän keskinäiseen yhteistyöhön millään lailla. Enemmänki se on sitä, että millä saa ne osaavat etuuskäsittelijät a. pysymään töissä ja b. pysymään töissä sillä lailla, että heidän on mukava siel olla, he haluavat tulla sinne joka aamu, he haluavat tehdä, he haluaisivat kehittää sitä työtä. Se on se haaste. Täs eletään niin isojen asioiden kanssa.

Tuleva muutos nähdään aiempiinkin muutoksiin nähden isoimpana organisaatiomuutoksina mitä työssä on viimevuosina tapahtunut. Sellaisena muutoksena mikä koskettaa sisällöllisesti työhön ja arjen toimintaan, mukaan lukien yhteistyön. Muutoksen edessä myös pohditaan aikuissosiaalityön sisältöä, paikkaa sosiaalihuollon toimintana.

R2E1: Toisaalta nythän me ei tiedetä sitä, että kenestä me puhutaan kun puhutaan meistä tulevaisuudessa. Sehän on tavallaan tämmönen rakenteellinen juttu ja sit siihen ideologiaan liittyvä juttu kans mitä halutaan. Viime maanantaina kun kävi työllisyyspalveluiden pakeilla kun ne esitteli sitä uutta typ-lakia niin kovasti ne haluis meitä sinnekin työttömiä paimentamaan niillä kriteereillä mitä on. Siitä pitäis joku rooli ottaa siitäkin aikuissosiaalityö. Kyllä meitä tarvitaan varmaan, siltä tuntuu että kaikki meitä haluis yhteistyöhön mut ehkä meidän pitäis jotenkin itse jos saatais päättää se. Ratkaistava aika äkkiä kyllä.

Aineistoissa ilmenee viitteitä sosiaalisen kuntoutuksen painotuksen vahvistumisesta osaksi aikuissosiaalityötä. Tällöin yhteistyön tulisi nykyisestään vahvistua työvoiman palvelukeskusten kanssa. Yhteistyövaateiden ja tehtäväalueiden lisääntyminen lisää painetta yhteistyön ja aikuissosiaalityön tavoitteiden tarkentamisesta. Tässä määrittelytehtävässä lähijohto katsoo tarvitsevasa tukea. Tulevan muutoksen arvioidaan myös vähentävän yhteistyötä, samalla kun arvioidaan, että palveluita integroidaan aikuissosiaalityön sisällä. Tämä olisi keskustelijoiden mukaan mielekäs kehityssuunta. Tällöin on kyse yhteistyötä syvemmästä yhteistoiminnasta, yhteistoimijuudesta, jolloin yhdessä toimiminen vain vahvistuu.

R1H: Väheneekö kenenkään kans yhteistyö? Loppuuko? R1E4: Etuuskäsittelyn kanssa. Luulen ja toivonkin, että etuuskäsittelyn oleminen omana yksikkönä loppuu. Etuuskäsittelijät ne jotka jää on niinku tiimin jäseniä jo suoraan siinä. Jolloin helpottuu se vain, että käy vain toisen ovella ja asia on sillä pihvi.

Kelan kanssa tapahtuvan yhteistyön ei oleteta muuttuvan juurikaan nykyisestä muodostaan. Vaikka asiakkaiden lisääntyvä asiointi Kelassa voisi olettaa lisäävän tarvetta yhteistyölle myös kunnan ja Kelan välillä. Toisaalta näen tässä mahdollisuuden lisätä aikuissosiaalityön toimintaroolia konsulttina. Tällöin sosiaalityössä tuodaan esille sosiaalisen näkökulmaa ja toimivan arjen asiantuntijana vahvistaen asiakkaiden ja perheiden hyvinvointia (Vaininen 2011, 168). Konsultoinnista on myös maininta aineistossa.

R3E3: Se ei varmaan o mitään henkilökohtaista yhteistyötä (KELAn kanssa). R3E2: Ei. R3E3: Siis sillä tavalla henkilökohtaista, että asiakkaiden asioissa sitten. Hehän haluaa vaan näitä tai siis haluavat tällä hetkellä niitä keskitettyjä palveluita, mistä voi konsultoida. R3E2: Lähinnä konsultoida ja täydentävän kesken.

Kolmantena tulevaisuuden muutoksena, tuleva valtakunnallinen SOTE muutos nousee keskusteluissa varsin vähän vaikka muutosta valmistellaan aineiston keruun aikana. Samassa yhteydessä kun puhutaan toimeentulotuen KELA siirrosta ja muutoksen vaikutuksista nykyiseen toimintaan ja organisoitumiseen, nousee ainut maininta koko SOTEa koskeva muutos.

R3E3: Koko SOTE. Sitten ei taas ollakaan välttämättä enää, kuka sitten määrittää. Se on aika pian.

Ajallisesti lähin tuleva muutos puhuttaakin eniten kaikkia ryhmiä. Esimerkiksi oheinen maininta ei myöskään herättänyt tässä ryhmässä keskustelua tätä pidemmälle. Miksi? Viekö nykyinen muutos kaiken lähijohdon energian vai koetaanko SOTE uudistus kaukaiseksi ja epämääräiseksi mihin ei osata ottaa kantaa. Ryhmien yhteydessä en myöskään moderaattorina asiaa tarkemmin selvittänyt keskustelijoilta vaan annoin keskustelun edetä lähijohdon omana keskusteluna.

4.3 YHTEISTYÖN TOIMINTAKULTTUURIIN LIITTYVÄT TEKIJÄT

Kolmantena kategoriana aineistosta löytyy tekijöitä, mitä nimitän toimintakulttuuriksi. Näillä tekijöillä ymmärrän niitä erontekoja mitä tehdään toisiin nähden. Tällöin puhutaan käytännöistä, tiedonvaihdesta, kielestä, tahtotilasta ja asenteista. Vahvimpana toimintakulttuuriin kytkeytyvien tekijöiden näkökulmasta keskusteluissa tulee esille yhteistyö terveydenhuollon toimijoiden kanssa ja aikuissosiaalityön sisäinen yhteistyö. Olen kuvannut kategorian muodostumista kuviolla 7.

KUVIO 7. Esimerkki toimintakulttuuri osana yhteistyötä kategorian rakentumisesta

Alkuperäisilmauksia	Pelkistyskiä	Ryhmät	Yläkategoria	Pääkategoria
<i>"Toisaalta työntekijöiltä kuulee ihan päinvastaista, että jos he on yhteyksissä johonkin sieltä saattaa tulla just tämmöstä vastausta, että ei kuulu heille."</i> <i>" Näis kokeiluissa on selkeesti nyt niin, että lääkärinkunta on poissa niistä. Se on sitten se terveydenhoitaja tai sairaanhoitaja, joka on sitten yhteyshenkilö meidän suuntaan."</i> <i>"Mä sanon vielä yks mikä on edistävää, tämmönen aktiivi-ihminen tässä välissä. Meil on tää yhdyskuntatyöntekijä, joka on siis todella aktiivinen tänne kolmannen sektoriin päin. Meillä on hänen kans hyvää yhteistyö, hän koko ajan vie meitä yhteen."</i> <i>" E3:Edistävää on varmaan ollut se, että esimiehinä on järjestämme näitä tilaisuuksia. E3: Joo. E2: Kyllä. E1: Niin. E4: Olemme valmiita tekemään työtä yhteistyön eteen. E3: Olemme aktiivisia"</i> <i>"... Mun mielestä se on positiivista nää työpajat mitä on ollut... sun muut ja tuntuu, että samojen kysymysten äärellä kuitenkin. Nyt kysytään kerrankin työntekijöiltä, meiltä, kaikilta, että mitä on teidän keskeisimmät asiakkaat ja mitä työtä te tulevaisuudessa halutte tehdä. Se on mun mielestä positiivista."</i>	-Yhteistyöhalukkuus ei koske kaikkia -Yhteistyötaho terveystoimijalla lääkärin sijaan hoitaja - Yhdistävä henkilö toimijoiden välillä välittää tietoa palveluista -Esimies vahvistamassa tuttuutta ja pohjaa yhteistyönkehittämiseen -Oma asenne kehittämistä kohtaan edistää yhteistyötä	Kulttuurierojen ilmentyminen Toimintakulttuuri muuttuu Kohtaamiset edistämässä yhteistyötä Yhdyskuntatyöntekijän rooli yhteistyössä Verkostotyön hallinta Aikuissosiaalityön palvelupisteiden yhteisjohtajuus Positiivinen ja negatiivinen asenne Arvostava asenne Varovainen asenne	Toimintakulttuurien eri kasvot Tuttuus yhteistyön edistäjänä Lähijohto yhteistyökulttuurin vahvistajana Asenne osana yhteistyön toimivuutta	Toimintakulttuuri osana yhteistyötä

4.3.1 Toimintakulttuurien eri kasvot

Aikuissosiaalityön ja terveyspalveluiden työntekijöillä näyttää aineiston pohjalta olevan erilaiset työkulttuurit yhteisestä hallinnollisesta johdosta ja organisoitumisesta huolimatta. Tämä eriytyneisyys tuli esille jo rakenteellisia yhteistyötekijöitä kuvatessani yhteistyön osittaista toimimattomuutta. Aikuissosiaalityössä tulee lisäksi esille sekä toiveena että tarpeena lisätä keskinäistä yhteistyötä. Hallinnollisesti sektorit yhdistyivät (aineistonäytteissä *sote*) reilu pari vuotta ennen haastatteluajankohtaa. Kuitenkin aikuissosiaalityön näkökulmasta katsottuna toimintakulttuurien erot näyttäytyvät yhteistyöhaasteina tai puutteena. Tämä toimintakulttuurien erilaisuus näyttäytyy aineistossa aikuissosiaalityön silmin terveyspalveluissa periaatteina, mitkä estävät toimivaa yhteistyötä.

R1E4: yllättävään usein tällaiset periaatteet, jotka on esimerkiksi terveyspuolella, ne on se mikä luo sen esteen sille yhteistyölle. Siin on sitä rakenteellisen työn paikkaa, sellasia tapaamisia on. Se on mun mielestä tärkeitä, mutta ne ei tarvi olla hirvittävään isolla porukalla. Siinä korostuu lähiesimiehen rooli. Olla aktiivinen ja koota sellasta verkostoa yhteen.

Periaatteiden purkamisessa lähiesimiehillä näyttäytyy tehtävänä järjestää kohtaamisen paikkoja toisen sektorin kanssa, jolloin voidaan lisätä yhteistä ymmärrystä. Eriytyneisyyttä ja yhteistä kulttuuria pyritään rakentamaan tietoisesti aktiivomalla kohtaamisia. Mintzbergin (1980, 59) johtamisrooleista käytössä ovat tällöin ainakin yhteyshenkilöys. Samalla puheissa rakennetaan edelleen toiseutta *terveyspuoli* ja me henkeä *sosiaalipuoli, aikuissosiaalityö*. Kulttuurieroihin kuitenkin toivotaan yhdentymistä. Nykyiseen tilanteeseen ollaan selvästi pettyneitä.

R1E1: Sillon kun tää sote tuli, silloinhan puhuttiin sitä, että kuinka terveyspuolen ja sosiaalipuolen yhteisö pitäis muuttua saumattomaksi ja helpoksi ja sitä ja tätä. Kyl tää ihan kaikkee muut on.

R1E4: Ei oo mikään muuttunu. R1E1: Ei. R1E4: Muutaku nimi.

Näyttäisi, että terveys- ja aikuissosiaalipuolen toimijoilla ei ole yhteistä tavoitetta tai päämäärää, mitä tavoitella. Yhteisen tavoitteen puuttuessa ja puheen ollessa kaukana *meistä* kyseessä on jotain muuta kuin yhteistyö tai yhteistoiminta, pikemminkin muodollinen tilanteessa olo, jossa voidaan toimia samoissa tiloissa mutta suhde toisiinsa on muodollinen ja ohut. (Mönkkönen 2010, 181 – 182.)

Lähiesimiehet kokevat saavansa lähtökohtaisesti hyvää kohtelua yhteistyökumppaneilta verrattaessa tätä tiimien työntekijöihin. Työntekijöiden saama huono kohtelu esiintyy lähijohdon tulkintojen pohjalta eri toimijoiden kanssa tapahtuvissa yhteydenotoissa. Puheessa toistuu sama toiseus terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä.

R1E3: Toisaalta työntekijöiltä kuulee ihan päinvastaista, että jos he on yhteyksissä johonkin sieltä saattaa tulla just tämmöistä vastausta, että ei kuulu heille.

Kun aineistosta tulee ilmi kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon sisällä ei koeta olevan vielä yhteistä kulttuuria ja näkemystä tai kieltä, niin vanhassa organisaatioissa työskennelleiden kanssa tämä näyttäytyy päinvastaisena tilanteena. Yhteistinen sävel löytyy toisista sosiaalipalveluita tuottavista yksiköistä. Toimintakulttuurien ero näkyy myös sosiaali- ja terveydenhuollon välillä suhtautumisessa asiakkuuksiin. Tätä toisen eli terveydenhuollon tapaa kritisoidaan varsin voimakkaasti.

R1E3: Toi on just hyvä esimerkki tavallaan se asiakas unohtuu ihan täysin. Vedotaan vain niihin omiin toimintatapoihin. On tapana päättää asiakkuus näin.

Toisaalta omassakin toiminnassa suhteessa asiakastyöhön on vuosien saatossa tapahtunut muutosta. Tällöin puheessa painottuu lähityön osuus, minkä ei koeta aikuissosiaalityössä olevan mahdollista toteutettavan riittävällä tasolla. Tästä huolimatta kulttuurierot näyttäytyvät niin vahvoina, että asiakkaiden arvioidaan jäävän eri palveluiden välimaastoon. Entisen terveysviraston toimintakulttuurin nähdään olevan entistä sosiaalivirastoakin vanhempi. Tämä myös näyttäytyy asiakkaan edun kautta tarkasteltuna esteenä nykyiselle toimivalle yhteistyölle. Seuraavassa aineistoesimerkissä tulee ilmi keskustelijoiden huoli, kuinka kulttuurierot vaikuttavat negatiivisesti asiakastyöhön ja asiakkaan saamaan palveluun. Tässä ilmenee myös aikuissosiaalityön toive toimia yhdessä asiakkaan edunmukaisesti. Yhteisen rakentaminen ja yhteinen tavoite näkyy otteessa jo orastavan, vaikkakin kritiikki painottuu terveydenhuollon vanhempaan kulttuuriin ja toimintatapoihin. Tavallaan sosiaalihuolto näyttäytyy puheessa modernimpana tapana suhtautua asiaan.

R1E1: Niin. Entisel terveysvirastol siel on niin se tietty toimintakulttuuri, joka siel on ollu vuodest miekka ja kivi. Se ei niinkun kohtaa sit taas sosiaaliviraston toimintakulttuurin kanssa. Pahimmas tapauksessa se asiakas jää siihen väliin.

Seuraavassa esimerkissä näyttäytyvät erot tavoissa suhtautua asiakkaan hakeutumisessa palveluihin.

R3E3: Mä mietin vaikka, nyt näitä avauksia terveysasemille on, terveysasema on paljon kaukasempi, et päivystävää se on hirmuinen puute, oli se yhteistyötä, mut terveyspuolen rakenteissa, ei ole kotiin meneviä päivystäviä lääkäreitä vaan ne arvioi siellä, että se asiakas pitäis saada sinne, esimerkiksi meillä sairaalan päivystykseen.

Terveydenhuollossa asiakkaan odotetaan itse hakeutuvan hoitoon. Sen sijaan sosiaalihuollossa nähdään, että asiakkaita tulisi tarpeen mukaan saattaa palveluiden piiriin. Tämä näkemys ero hankaloittaa käytännön yhteistyötä. Yhdessä keskustelussa nousee puolestaan esille, kuinka asiakkaalle päin soittaminen, ”mitä kuuluu” –tyylinen puhelu, on osana sosiaalityötä ja samalla ero terveydenhuollon työn periaatteisiin. Kolmas esimerkki taas kuvastaa tilannetta missä yhteistä kieltä ja yhteistyötä ei tapahdu.

R3E2: Mul oli tämmönen tiimis lähisuhdeväkivalta keissi, työntekijä iltaa pitkin ajoi taksilla asiakkaan kans, koska turvakotiin ei uskallettu, koska meidänkin mielestä sen verran epävakaa ja suisidaalinen, että oikee paikka ois ollut lääkärihoito ihan suljetulle mut he ei ottanut sinne hoitoon. Ajatteli, et ei o niin akuuttihätä hänellä, ei o vaarallinen itselleen. Tästä joutu mun työntekijä taxilla suhaamaan. Lopuks kävi sairaalan päivtyksessä sillon illalla arvioituttamassa vielä tän asiakkaan psyykkeen.

Sosiaalihuollon ammattilainen toimii tässä asiakkaan ”asianajajana” (Vaininen 2011, 252), yrittäen saada asiakkaalle terveydenhoitoa. Asiakas oli ensi vaiheessa hakeutunut sosiaalihuollon palvelun piiriin ja sosiaalityöstä asiakas pyrittiin saattamaan terveyspalveluihin. Yhteistyötä ei tässä juurikaan tapahtunut vaan kukin arvioi omalla tahollaan asiakkaan palveluntarvetta. Sosiaalityöntekijä ei myöskään saanut hakemaansa tukea asiakkaalle, mitä hän arvioi asiakkaan tarvitsevan. Yhteisymmärrystä työntekijöiden välille ei muodostunut ratkaisusta.

Kaikkiaan lähijohdossa herää keskustelua sitä, kuinka yhteinen kulttuurimuutos on haastavaa vaikka palveluita jatkossakin pyritään yhdistämään sosiaali- ja terveydenhuollon kesken. Vahvasta kriittisestä näkökulmasta huolimatta aineistossa on myös esimerkkejä toimivasta yhteistyöstä perusterveydenhuollon kanssa.

R3E3: Mikä siinä oli mukavaa oli juuri se, että heillä oli hyvin kotikutoinen kuin tää meijänkin toiminta. Ei ole vielä semmoista ajattelutapaa, että kaikki pitäis on zin zin, sähkösenä kaikki pitäis olla. Heidän yhteistyö perustu kyllä, että he toivoo tällaista vuorovaikutuksellista yhteistyötä. Se kuulosti kauheen mukavalta.

Esimerkissä näkyy kuinka toiminta on tällöin perusterveydenterveystieteiden parissa samanlaista kuin aikuisosastoissa ja sosiaalityötoimintaa ajattelua, kohtaamista. Toisten toiminta on tässä enemmän *meidän tapaista* toimintaa. Seuraavassa aineistonäytteessä puhutaan jopa toisen työn tunnustamisesta.

R2E2: Sitten vielä tää, että ku ajatellaan mikä tää meidän rooli, mitä me tehdään. On ollut ihan positiivista huomata, et lääkärit on tunnustanut, et heidän pitäis apua, että he lähtee nöyrällä asenteella nimenomaan. Se kuva mitä mä oon just saannu. Kun on totuttu puhumaan diabeteksestä tai keskitytään vain asiakas jos se asiakas sanoo, että mulla on parisuhdeongelmia tai mun mies juo siellä kotona. Apua mitä mun pitäis osata tähän sanoa.

Toisen työn tuntemus ja arvostaminen vahvistavat yhteistyötä (Crawford 2012, 95–97, 105; Leino 1995, 101). Yhteisesti aikuissosiaalityön lähiesimiehet odottavat, että löytyisi yhteinen kieli ja tahtotila terveydenhuollon kanssa. Vasta alkaneet kokeilut vahvistavat myös uskoa kulttuurien muutokseen.

R3E3: Nyt he on ollut kyl ihan positiivista. Tietää nyt tietenkin on nää pilotit. Varmaan silleen tullut vähän ryhtiiliikettä. Ei sielt hevillä kotikäynneille heilt ei saa, siihen he sanoo, että heidän vastaanotolle voi tulla mukaan. Ei se välttämättä aina se läheisyys takaa sitä.

Kulttuurin tärkeys ja siihen kytkeytyvät yhteistyön haasteet näyttäytyvät vahvana aineistossani. Kulttuurin tärkeyden lisäksi, kulttuuriin perehtyminen ja tiedostaminen (Ojuri 1995, 121) ovat myös tärkeitä. Samoin aineistoni vahvistaa näkemystä, että sektoreiden poikkeavat kulttuurit (Määttä & Keskitalo 2014, 203 – 204) ja yhteisen kielen puuttuminen ovat esteitä yhteistyölle (Väyrynen, Lindh & Romakkaniemi 2015, 124 – 125).

Yhteistyön vahvistumisessa nähdään myös ylemmän johdon vahva rooli. Yhteisen kulttuurin tai ymmärrys kulttuureista nähdään lähtevän ylemmän johdon kulttuurimuutoksesta. Tämä sitten valuu tai leviää koko organisaatioon. Johdon tuki eri kokeiluissa näyttäytyy keskusteluiden mukaan vahvana ja ilahduttavan nopeanakin toimintana. Tätä tulkitaan ylemmän johdon tahtotilana saada muutoksia aikaan, mitä on muutoin voitu työstää vuosikausia. Lähijohdolla on tämän lisäksi oma tehtävänsä.

R3E3: Miten vaikee on päästä siihen samaan kieleen ja puhumaan siitä, että pitäähän se olla yhteistyö rakennettais, strategia pitää olla koko kaupungin tasolla. Miten se saadaan näkymään niin tällä meidän ruohonjuuritasolla, se on yhteinen haaste varmaan terveysaseman esimiesten kanssa.

Kulttuurien muutos nähdään mahdollisena ja siitä on myös muunlaisia viitteitä. Avoin keskustelu muuttaa totuttuja tapoja ja keinojen hakeminen muutokseen hakemiseen.

R3E2: Ykskin ylilääkäri sanoi, että hän on onnistunut nyt sillä tavalla, hän ajattelee, että lääkärikunta on hirveen vaikee tähän uuteen yhteistyöhön organisaatioon laittaa. Hän sanoi, että kyllä se onnistuu helpommin kuin siin on ne hoitajat, jotka ei o tottunut, että heil on, että tehään niin kun on aina ennenkin tehty.

Samassa lähiesimiehen puheenvuorossa kiiteltiin myös lääkäreille ja sosiaalityöntekijöille yhteisesti suunnattuja yliopiston kursseja. Yhteisen koulutuksen nähdään osoittavan ja vahvistavan kokonaisvaltaista näkemystä jo koulutusvaiheessa. Koulutuksen lisäämisen tarve moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi näyttäytyy tarpeellisena sekä perus- että täydennyskoulutuksessa (Isoherranen 2012, 146). Myös uuden sosiaalihuoltolain katsotaan antavan valmiudet ja vahvistavan yhdessä työskentelyä.

R2E4: Mä en osaa tohon sanoo, ku m ä oon ollu niin vähän aikaa töissä, miten on muuttunu. Ehkä mä voisin sanoo nyt täs, ehkä vuoden aikana on lisääntynyt yhteistyö ja tämmöset yhteistyökuviot, ja varmaan sosiaalihuoltolakikin vaikuttaa siihe, että on pyrkimys ja tavote semmoseen.

Sosiaalihuoltolaki on aineiston keruuvaiheessa astunut jo voimaan mutta muutoin mainintoja lain vaikutuksesta työhön ei tullut esille. Lain soveltamiskokemukset ovat ilmeisesti vielä vähäisiä. Osittain lakia koskevat koulutukset ovat myös käymättä, vaikka laki onkin jo astunut voimaan. Yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen on jo lähtenyt liikkeelle. Jonesin (1998, 176) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”jaettuja arvoja ja normeja, mitkä ohjaavat vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä sekä organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa”. Toimintakulttuurien erilaisuuksia on tässä vaiheessa havaittu. Kulttuurin rakentuminen on kuitenkin hitaasti etenevää.

4.3.2 Tuttuus yhteistyön edistäjänä

Nostin jo aiemmin esille aikuissosiaalityön ja eri palveluiden tiimien välillä toteutuvia yhteistyömuotoja kuten tapaamisia, kokouksia ja seminaareja. Näissä kohtaamisissa vaihdetaan ajantasaista tietoa kunkin palvelusta ja palveluiden kehittämissuunnista. Tapaamisella vaihtuvat yhteystiedot kuten puhelinnumerot ja työntekijöiden nimet tai niitä sovitaan toimitettavan erikseen. Tällä tutustumisella pyritään luomaan pohjaa toimiville yhteistyösuhteille, jotta konsultaatiot ja asiakastyössä tarvittavat verkostot mahdollistuvat. Samalla kun tutustutaan toisten toimintoihin, luodaan tuttuutta kasvotusten, minkä nähdään madaltavan yhteistyön toteuttamisen kynnyksiä. Tämän kaltainen tiedonvaihdon toimintakulttuuri on arkipäivää.

R1H: Kysyn vielä tarkentavasti. Ymmärsinkö oikein, että tän tyyppisellä yhteistyöllä, jota juuri kuvasit, niin sillä myös pyritään tuntemaan ja tiedottamaan siitä omasta työstä?

R1E4: Joo kyllä. Plus helpottamaan sitä yhteistä toimimista asiakkaiden hyväks, jotka sitä tukea ja apua tarvi. Siinä rakenteellisessa tapaamisessa, mun mielestä luodaan pohjaa sille että voidaan toimia jouhevasti yhdessä. On olemassa tiedossa kanavat, ihan esimerkiksi konkreettinen asia, on sovittu, että jaetaan yhteystiedot puolin ja toisin, se on a ja o, keneen mä otan yhteyttä. Se on naurettavan yksinkertainen asia. Jos sä et saa ihmistä kiinni just sillä hetkellä kun tää asia on pöydällä, niin ei sulla oo aikaa soitella päivää tai kahta.

Keskustelujen pohjalta on todettavissa, että ajan tasalla oleminen siitä mitä yhteistyötahon tiimissä tai palvelussa on meneillään, edistää yhteistyötä. Tietojen ajantasaisuus ei kuitenkaan ole

itsestäänselvyys. Lähiesimiehen roolilla on oleellisesti vaikutusta kuinka hyvin tieto kulkee. Ovathan esimiehet tiedonvälityksen keskuksia (Mintzberg 1980, 65 – 77). Lähijohto samalla rakentaa ja vahvistaa rakenteita tiedonkululle. Samoin kuin helpottavat toimillaan tapoja kuinka tietoa saadaan siirrettyä oikeille ihmisille.

Aiemmin aineistosta nostin esille, kuinka kaupungin organisaation koko lisää haasteita yhteistyölle. Toisaalta nousee kokemus, että tarvittavat henkilöt tunnetaan ja löydetään helposti. Aikuissosiaalityön sisällä tiimitason lisäksi myös yksittäisten työntekijöiden kohtaamisissa vahvistetaan yhteistyötä. Tällöin mahdollistuu myös asiakkaan palveluprosessin tuntemus ja lisätään molemminpuolista asiantuntemusta toisen työstä.

R1E3: Meil on vähän sama kuin se että keskinäinen yhteys, siihen kannustan. Esimerkiksi jos jollain sosiaaliohjaajalla sosiaalityöntekijä toimii sellanen, että he tapaa tietyin välijoin ja käy sitä asiakaskuntaa ihan läpi. Mietti siinä, oisko syytä joihinkin siirtoihin sillä alueella. Se toimii ainakin todella hyvin. Tätä pitäis vaan lisätä, pitäis löytää enemmän aikaa. Ettei tehä sitä päällekkäistä työtä, mitä toinen on puuhastellut. Et asiakkaat tavallaan ois oikeessa paikassa ja oikealla työntekijällä. Sit se yhteistyökin heijän välillä toimii, tuntee toisensa.

Tässä lähiesimiehen roolina on rohkaiseminen ja ohjaaminen tai tukeminen työntekijöiden kahdenkeskisiin kohtaamisiin. (esim. Matscheck & Axelsson 2013, 110.) Tällöin tulkintoja voidaan rakentaa yhdessä ja eri työntekijät voivat vahvistaa keskinäistä yhteistyötä edelleen vaikka yhdessä toimimiseen asti. Toimintakulttuuri aikuissosiaalityön sisällä on yhteneväinen ja sitä edelleen pyritään syventämään näillä kahdenkeskisillä kohtaamisilla.

Yhteisiä kohtaamisia ja yhteistyökokouksia järjestetään sekä säännöllisesti että epäsäännöllisesti. Joissain palvelupisteissä tavataan viikoittain joissain kuukausittain eri tahoja. Toisissa palvelupisteissä taas tarpeen mukaan kootaan oma tiimi tai eri tiimeistä henkilöstöä paikalle kohtaamaan eri palveluiden edustajia. Tämä on yksi yhteistyömuoto ja edellyttää lähiesimiehiltä ja yhteistyötä koordinointia. Kaikkiaan kokouksia järjestetään paljon ja niillä nähdään olevan tärkeä merkitys yhteistyön alkuun saattamisessa ja yhteistyön ylläpitämisessä. Se on yksi tavallisimpia kohtaamisentapoja.

R2E3: Sit näistä tiimivierailuista meillä on myös niitä ja järjestetty sit tiimien, useamman tiimin kans yhdessä. Joku esimiehistä on kutsunut ja jokaisesta tiimistä on osa osallistunut, ei välttämättä kaikki.

Työryhmytyöskentelyt toimivat myös keinoina lähentyä toisia palveluita ja lisätä yhteistyötä. Vaikka työryhmytyöskentely työllistää niin siinä nähdään lisäarvoa omille palveluille. Tämän kautta voidaan lisätä yhteistyökumppaneiden määrää ja asiakkaalle tarjottavien palveluiden laajuutta.

R3E3: Kyllä se edistää sitä semmosta mitä laajemmin on mukana jossakin niin sieltä löytyy niitä tuttuja kasvoja ja sitä helpompi on sitten aina tarpeen tullen ottaa siitä kiinni. Tutustuminen. Onpahan se työryhmä mikä, äkkiä siitä on hyötyä vaikka eka aattelee, joskus se on vaan rasite mutta ei se oo.

Aineistoesimerkissä käy myös ilmi kuinka työryhmytyön työllistävyys saadaan käännettyä voimaksi. Tässäkin tuttuus nostetaan keinoksi helpottaa yhteistyön toteuttamista. Lähijohto toteaa myös keskusteluissa kuinka lähiesimiehen tulisi tietysti huomata tämä työryhmyä kautta tuleva lisäarvo ja yhdistää se omaan palveluverkostoon. Työryhmissä lähiesimies onkin

useimmiten osallisena ja linkkinä tiimiin, jo aiemmin esille tulleen päätäntävällän vuoksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä puolestaan tulee ilmi kuinka kun toimijoita ei tunneta, yhteistyön aloittaminen edellyttää harkintaa ja suunnitelmallista otetta, jotta yhteistyökontaktit saadaan vahvistetuksi.

R3E4: Estävä on ehkä vielä semmonen, mä oon ainakin semmonen mietin, että mitkä mulla on ne keinot siis tietysti meidän muitten esimiesten kanssa mietitään sitä esimerkiksi tää terveysvirastohomma saadaan käyntiin. Kyllähän mä mietin, onko siellä ylilääkärit minkälaisii. Onko he valmiita yhteistyöhön jos eivät ne oo, niin kuinka me saadaan niitä yhteistyöhön. Mitä se voi olla, riittääkö se, että siellä on ylilääkärit, tuskin riittää. Ylihoitajat ehkä kans ja miten koko henkilökunta. Mä en tiedä sitä vielä, potti on niin iso. Kertakaikkiaan tässä kohtaa ainakin täytyy miettiä.

Lähiesimies kokeekin keinottomuutta yhteistyön alkumetreillä. Tämä vie myös osaltaan aikaa ja lisää joissain tapauksissa tarvetta myös palvelupisteen lähiesimiesten keskinäiseen yhteistyöhön. Kohtaamisissa tutustutaan yhteistyökumppaneihin henkilötasolla mutta myös opitaan sekä tutustutaan toisten käyttämään kieleen ja tapoihin toimia. Tämä madaltaa kynnystä yhteydenpidolle sekä nopeuttaa asiakkaiden saamaa palvelua, tehostaa asiantuntijoiden työtä.

R2E4: Nyt varsinkin ku mä oon tullu vasta jokin aika sitten, nyt musta tuntuu, et se aika pitkään kestää kun toisen kaupungin yhteistyökuviot hahmottaa, tulee tutuksi. Kun on ollut työryhmissä mukana, se on tosi paljon edistänyt verkostoitumista. Tuntuu, että on päässyt sisälle paremmin ja käynyt tutustumassa eri paikkoihin. Se on edistänyt.

Tutustuminen ei siis aina käy hetkessä ja yhteistyön rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä. Toistuvat kohtaamiset vahvistavat edelleen jatkuvuutta ja tutustumista, minkä jälkeen yhteistyöllä on pohjaa mihin rakentaa.

Tutustumisen merkeissä järjestettyjen tapaamisten lisäksi yhteistyötahojen fyysinen läheisyys edesauttaa tutustumista ja yhteistyötä. Tämä tuli esille myös rakenne –kategorian yhteydessä. Toimintakulttuurin näkökulmasta sekä fyysisesti lähellä olevat toimijat ja heidän tutuus madaltavat kynnystä reagoida yhteydenottoihin. Yhdessä ryhmässä nousi tuttuudesta ja sen vaikutuksesta esille esimerkki sähköpostiin reagoinnin osalta. Tutun henkilön viestiin reagoidaan herkemmin kuin tuntemattoman.

R1E3: Mä oon ihan samaa mieltä, mitä lähempänä tahot toisiaan on, sit se vuoropuhelu tavallaan toimii. Jos on tosi semmonen kaukainen, tulee vain sähköpostia ajoittain, muistakaa lähettää asiakkaita tähänkin ryhmään.

Aikuissosiaalityön perussosiaalityössä näyttäytyy myös, että ei ole samanlaista toimintakulttuureiden läheisyyttä terveydenhuollon kanssa kuin on muun aikuissosiaalityön kohdalla. Herää kysymys, että ovatko erot sosiaali- ja terveydenhuollon kesken niin isoja, vai onko vain niin, että toisia ei tunneta riittävän hyvin. Sosiaalityössä on sektoreita missä terveydenhuollon kanssa toimintakulttuurit voivat olla jo lähempänä toisiaan kuin mitä aikuissosiaalityön kanssa.

R1E4: on kans eroo kun puhutaan aikuissosiaalityöstä. Tässä se kokemus on tällanen mut jos ajatellaan niitä yksiköitä, joissa tän yhdentymisen myötä sosiaali- ja terveysväki tekee yhdessä työtä. Se on ihan toinen tilanne. Silloin tulee tää tutuus ja hiotaan. Hioudutaan yhdeksi työporukaksi, opitaan kunnioittaa toisen ammatillisuutta ja tietää mitä tuo toinen ihminen osaa. Tai vanhusten huollossa se jossa myöskin ollaan tai päihdehuollossa, näillä

raja-alueilla. Mitä kauemmaksi siitä raja-alueista tullaan niin sitä enemmän se näyttäytyy, et toimintakulttuurit on hyvin erilaiset.

Kysyttäessä, että miksi he eivät työstä yhteistyötä yhteen samalla tavalla kuin muualla tehdään. Vastauksena oli, että he eivät näe päivittäin. Toisessa esimerkissä puolestaan vahvistetaan käsitystä, että kun omassa yksikössä saman esimiehen alaisuudessa toimii myös terveydenhuollon ammattilaisia, niin vuoropuhelua syntyy ja ymmärrys toiseudesta lisääntyy. Eri näkemykset tulevat esille viikoittaisissa kohtaamisissa. R1E4: *Sen huomaa, esimerkiksi kaikki terveydenhoitajat on tässä samassa organisaatiossa. Se automaattisesti se, että me osastonhoitajien kanssa nähdään säännöllisin väliajoin. Tuo jo toisenlaista näkemystä ja ymmärrystä koulumaailmasta.*

Aineistossa tulee esille henkilöitä, jotka toimivat tavallaan yhdyshenkilöinä tai siltana eri toimijoiden välillä. Yksi lähiesimies kehuu omaa yhdyshenkilöään, joka on yhdyskuntatyöntekijä, jonka sähköpostin jakelulistalla kyseinen lähiesimies on. Tätä kautta lähiesimies saa kertomansa mukaan kullaan arvoista lisätietoa erityisesti kolmannen sektorin tapahtumista. Tämän tutun henkilön kautta tulevat tapahtumatiedot rekisteröidään ja näin kartutetaan omaa tietopääomaa. Toisessa maininnassa vastaavalla tavalla yhdyshenkilönä toimii yhdyskuntatyöntekijä ja hänen koetaan lähentävän sekä vievän aikuissosiaalityötä yhteen kolmannen sektorin kanssa. Lisäksi nousi maininta, että pro gradutyön -tekijän on koettu lähentävän aikuissosiaalityötä kolmannen sektorin kanssa. Aikuissosiaalityön toimintamahdollisuuksia on aikaisemminkin (Liukko 2009, 84) osoitettu laajennettavan sosiaalityöntekijän tueksi palkatessa niin sanottuja erityistyöntekijöiden, kuten kotoutumisohjaaja, työetsivä ja palveluohjaaja. Tällä tuella mahdollistuu sosiaalityöntekijän hyödyntämismahdollisuus esimerkiksi maahanmuuttajien kotoutumista ja työttömien työnhakua.

Niin ikään terveydenhuollossa hoitaja näyttäytyy linkkinä aikuissosiaalityön ja lääkärin välillä. Tässä näyttäytyvä toimintakulttuuri ja yhdyshenkilön rooli herättää aikuissosiaalityössä hämmennystä ja sitä ei täysin ymmärretä. Kyseessä on tilanne, jolloin asiakasyhteistyössä ei päästä suoraan kontaktiin lääkärin kanssa vaan välissä on hoitaja, joka toimii viestintuojana ja -viejänä. Ensin hoitaja kertoo viestin sosiaalityöstä lääkärille ja sitten antaa edelleen vastauksen tai tulkinnan lääkärin vastauksesta sosiaalityöntekijälle. Toinen esimerkki yhteistyöstä ja yhdyshenkilön roolista tulee esille kotikäyntiin liittyen.

R3E3: erikoissairaanhoidon hoitaja, häntä saadaan mukaan. Ei hän kaikkiin lähde. Tai kuitenkin jotain apua on arvioimaan. Hän osaa kyllä sitten paremmin suoraan sanottuna, erinomaisesti tälle päivystävälle lääkärille kertoa ne oikeet asiat, mistä tulee. Juuri ne sanat mitä tarvitaan, että sieltä ymmärretään miten vakava tilanne on.

Tässä esimerkissä käy ilmi, että aikuissosiaalityössä koetaan, että ei jäädä yksin asiakkaan kanssa kun tarvitaan hoidontarpeen arviointia. Asiakas saa myös tarvitsemansa avun ja ammatillisen arvion. Välittäjäksi tai tulkiksi kuitenkin tarvitaan toinen asiantuntija yhteisen kielen varmistamiseksi. Terveydenhoitajat ja sairaanhoitajat näyttäytyvät myös keskusteluissa nousseissa kokeiluissa yhteyshenkilönä. Lääkärit sen sijaan eivät näyttäydy yhteistyössä yhtä vahvasti läsnä olevina.

4.3.3 Lähijohto yhteistyökulttuurin vahvistajana

Aikuissosiaalityön lähijohdolla on aineiston pohjalta sekä verkostotyön hallinnan että aikuissosiaalityön palvelupisteiden yhteisjohtajuuden kautta merkittävä rooli yksittäisten asiakastyötilanteiden sujuvuuden edistäjänä ja toimintakulttuurin vahvistajana. Lähijohto

vaikuttaa käytännössä omalla toiminnallaan ja esimerkillään kuinka tiimeissä reagoidaan eri toimijoihin ja näiden palveluihin ja yhteistyöhön suhtautumisessa. Mintzbergin (1980, 59) roolien pohjalta tässä kategoriassa näyttäytyy, että lähiesimies toimii tällöin yhteyshenkilönä (ihmissuhderoolin mukaisesti) ja tiedonvälittäjä roolien mukaisesti oman tiimin ja ulkopuolisten tahojen välillä. Myös päätöstenteon roolit näyttäytyvät lähijohdon valikoimassa. Tarkemmin aineiston pohjalta kuvaten, lähijohdolla näyttää olevan selkeä rooli tiimin niin sanotun verkostokartan tai verkostotarjottimen hallinnassa ja verkostosta muistuttamisesta työntekijöille eri tilanteissa. Tässä lähiesimiehellä on eri keinoja.

Ensinnäkin lähiesimies kokoaa verkostoa, tosin osin yhteistyössä tiimin kanssa ja mitä tiimin jäsenet asiakastyössään tarvitsevat. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttäminen tähän olemassa olevaan verkostoon nähdään kuuluvaksi lähiesimiehen tehtäviin. Edelleen erinäisissä asiakastapausten pohdinnoissa ja työntekijäkohtaamisissa muistuttaminen olemassa olevasta verkostosta ja mahdollisuuksista sen hyödyntämiseen, sisältyvät niin ikään lähiesimiehen rooliin ja toimii yhtenä lähijohdon työkaluna kohti yhteistyötä tukevaa toimintakulttuuria. Samoin perehdyttämisen voi nähdä yhdeksi esimiehen työvälineistä, mitä voi käyttää osaamisen johtamisessa ja turvaamisessa (Pajula 2013, 108). Tällä toiminnalla lähijohto osoittaa sitoutuneisuuttaan ja sitouttaa myös työntekijöitä yhteistyöhön. Aineistossa verkostojen kokonaisuutta kutsuttiin verkostotarjottimeksi. Verkostotarjottimen katsotaan lähtevän liikkeelle asiakastarpeista. Uusien yhteistyötahojen tienraivaajana toimii lähiesimies, mikäli uusia yhteistyötahoja tarvitaan. Asiakkaiden palvelutarpeiden muutosten myötä verkostotarjotin on alati liikkeessä.

R3E3: ... sillä tavalla kun (esimies) on viereyttä niitä yhteistyösuhteita ja miettii se kokonaisuuden kannalta, mistä vois saada sellasta lisäarvoa sille työlle, että asiakkaitten kannalta näis muuttuvissa olosuhteissa mitä meillä on. Täytyy löytää niitä uusia väyliä yhteistyöhön kun ne asiakkaitten tilanteet monimutkaistuu. R3E4: Semmonen muistuttajarooli.

R2E1: Huomaa kun uus työntekijä tulee niin perehdyttämisvaiheessa pitää aina nää keskeiset yhteistyötahot jotenki tuottaa näkyviin, että kuitenkin tää työtehtävä on vähän tämmöistä aika paljon ohjaavaa ja neuvontaan liittyvää.

R1E4: Mä nään, että tavallaan sellai verkostotarjotin ois kunnossa. Se on lähiesimiehen tehtävä, pitää tavallaan yllä, hengissä sitä ja muistuttaa siitä tiimissä aina välillä. ... Yks sosiaalityöntekijä ei pysty mihinkään niihin (ongelmiin) vastaamaan yksin. Se on vaan ihan fakta. Lähiesimiehen tehtävänä pitää yllä työntekijöiden muistissa yhteistyötahoja.

R3E3: Asiakkaan tarpeista siihen kootaan se ja voi olla jokin muukin sektori mitä on esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoitakin. ... Joka lähtee just siitä, ensin esimiehen kautta tutustutaan asioihin, sitten työntekijät ottaa ja nappaa ne jutut.

Aktiivinen dialogi toisten esimiesten ja toimijoiden kanssa sekä yhteistyön tietoinen hiominen nähdään esimiehen perustyönä. Samalla lähijohdon tapa toimia yhdessä on esimerkki työntekijöille. Tähän myös katsotaan, että tulisi panostaa nykyistä enemmän.

R1E1: Ajattelee sen ihan niin, että ihan alueellisesti, onhan se hyvä esimerkki, jos alueella eri esimiesten välinen yhteistyö toimii hyvin, niin sillonhan se on viesti myös näille ammattiryhmien työntekijöille, et se koetaan tärkeänä se on yks oleellinen osa meidän päivittäistä työtä. Jollonka se kanssakäyminen, toivottavasti just ois luontevaa.

Aikuissosiaalityön lähiesimiehet toimivat esimerkkinä myös tuomalla tiimejä yhteen kohtaamisten, kokousten, erilaisten tilaisuuksien tai uusien työtapojen avulla. Verkostotyön lisääntyminen nähdään myös tulevaisuudessa vahvistuvana työtapana. Tähän panostaminen

nähdään nyt tärkeänä kiireestä huolimatta. Osassa työtiimejä verkostotyö on jo arkipäiväisempää kuin toisilla. Vastuu työtavan sisärajasta nähdään olevan esimiehillä.

R3E4: Edistävää on varmaan ollut se, että esimiehinä on järjestämme näitä tilaisuuksia.

R3E3: Joo. R3E2: Kyllä. R3E1: Niin. R3E4: Olemme valmiita tekemään työtä yhteistyön eteen. R3E3: Olemme aktiivisia.

Kaikkiaan yhteistyötahojen lukuisaa määrää pidetään kulttuurisesti arvostettuna ja tavoiteltavana. Tätä kuvaa hyvin yhden keskustelijan puolustelevalikin puheenvuoro. Aineistonäytteessä lähiesimies pohtii, että toimiiko hän riittävästi esimerkkinä ja verkostojen ylläpitäjänä tiimilleen, vai onko kyseessä toimintojen rakentuminen, mikä muovaa palvelupistekohtaisia eroja yhteistyörakenteessa.

R2E5: Must tuntuu, että mul on paljon suppeempi lista, enemmän se on sitten omassa palvelupisteessä toimivien työntekijöiden kanssa, vähemmän mut jossain määrin palvelupisteen ulkopuolisten tiimien ja työntekijöiden kanssa.

Yhteistyötahoja tavataan myös jokaisen ryhmän mukaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Lähiesimies on tiiviisti osa tiimiä ja kun on kyse yhteistyöstä asiakastyötä silmällä pitäen, lähiesimies ei ole yhteistyötä yksin rakentamassa. Tällä työntekijöiden varhaisella osallistamisella yhteistyössä päästään nopeasti arkiselle asiakastyötasolle, mitä lähtökohtaisesti pidetään yhteistyön perustana, asiakastyötä.

R2E1: Aika vähän on semmosia oikeen, kun miettii tota asiaa, omassa kalenterissa ainakaan, tämmösiä yhteistyökumppaneiden kanssa olevia kokoontumisia jossa ois pelkästään esimiesporukkaa paikalla. Kyl ne yleensä sitten, en tiiä onko se hyvä vai huono asia, tai kertookse sitten jostain, mutta ei sillä tavalla että tässä ois a-klinikan ja meidän esimiehet, tai pelkästään meidän terveysaseman lääkärit. Mulla ei ainakaan oo tällasia ollu.

Tämä myös vahvistaa lähiesimiehen läheisyyttä asiakasrajapinnassa ja lähellä asiakastyötä tekeviä työntekijöitä. Vaikka jotain suunnitellaan tai toteutetaan vain esimiesvoimin, niin asiakastyötä lähellä olevia asioita käsitellään tiimien kesken.

Kokonaisvaltaista asiakastyötä ei voi työntekijä tehdä yksin, vaan se edellyttää yhteistyötä, samoin näyttäytyy yhteistyötarpeen vaade lähijohtamisessakin. Lähiesimiesten puheessa nousee yhteisjohtajuuden käsite. Yhteisjohtajuudella tässä tarkoitetaan saman palvelupisteen lähijohdon töiden vastuunjakamista yli tiimirajojen. Käytännössä johtavat sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät toimivat toistensa joko virallisina sijaisina tai sijaistavat toisiaan tarpeen mukaan erinäisissä asiakastyötilanteissa. Lähijohtaja ratkoo tilannekohtaisesti asiakaskohtaisia ongelmia, joko työnjakoon liittyviä tai asiakaspäästösten tekoon sisältyviä ratkaisuja. Toisin sanoen paikalla oleva lähiesimies ottaa vastuun ja ratkaisee viimekädessä epäselvässä tilanteessa asiakkaalle nimettävän työntekijän tai toimii työntekijän tukena yksittäisen asiakastapauksen ongelmanratkaisussa. Lähijohtajalla on tässä sekä johtamistehtävä että yhteistyön toteuttaminen työntekijöiden kanssa. Toiminnassa korostuvat päätöksenteon roolit kuten neuvottelu, häiriöiden poistaminen ja resurssien jakoakin (Mintzberg 1980, 59). Keskeisintä tässä näyttää olevan yhteinen tavoite eli toimeentulotuen asiakkaan palveluiden sujuminen ja siinä työntekijöitä tukeminen.

R2E3: ... suurin osa työpäivistä on sosiaaliohjauksen ja sosiaalityön kanssa yhteistä. Käytännöt varmaan vaihtelee eri palvelupisteissä mut meil on sellaset käytännöt, että kaikki huolehtii kaikkien tiimien asioista. Periaatteessa tarvittaessa voidaan ohjata

toistemme työntekijöitä. Kaikki huolehtii talon yhteisistä asioista yhdessä. Kyl se on sellasta, sanosin, että päivittäistä aika tiivistä yhteistyötä.

Samalla asiakkaan asioiden ympärillä tapahtuvaa työtä myös hämmästellään, kuinka paljon siihen menee aikaa eri asiantuntijoilla. Lähijohto on selvästi sisäistänyt tehokkuuden vaatimuksen ja pohtii kuinka nykyinen toimintatapa ei vaikuta toimivammalta ratkaisulta.

R2E1: Kyllä se suurimman osan ajasta kyllä vie ihan sen oman toiminnan pyörittämiseen liittyvä, jos sitä tässä tarkotetaan sitä yhteistyötä tosiaan, kaikkien ketkä pyörii sen toimeentulotukiasiakkaan ympärillä mejän toimipisteessä katon alla, että huvittavaakin itseasiassa, että kuinka paljon siihen meneekään sitä aikaa.

Aineistosta ilmenee, kuinka asiakkaan asian käsittely vie aikaa. Tavoitteena on kuitenkin vahva tahto toteuttaa laadukasta asiakastyötä. Toimintakulttuuriin kuuluu, että asiakkaan parhaaksi toimimista lähiesimiehet pyrkivät muun muassa yhteisjohtajuuden keinoin ratkomaan. Toimeentulotuen käsittelyprosessi on kuitenkin pilkottu varsin monen työntekijän ja tiiminkin välille, mikä aiheuttaa päivittäistä johtamista häiriötekijöiden poistamiseksi. Ilman lähiesimiehen aktiivista vastuunkantoa ja yhteistoimintaa lähiesimiesten kesken, asiakkuuden keskiö olisi uhkana hämärtyä entisestään tai asiakkaat kärsivät työntekijöiden reviiritaisoista. Toki lähiesimies voi myös toimia reviirin puolustajana ja estää täten omalla toiminnallaan yhteistyön vahvistumista ja asiakkaan edun toteutumista (Andersson ym. 2011, 4 – 5). Tällaista lähijohdon toteuttamaa reviirin puolustamista aineistossa ei kuitenkaan ilmennyt. Yhteisjohtajuuden henki vaikuttaa aineiston lähijohtajien mukaan hyvältä ja samalla he toimivat yhteistyössä esimerkkinä työtekijöille.

Asiakaslähtöinen työote edellyttää toimivaa yhteistyötä aikuissosiaalityön palvelupisteiden eri työntekijöiden kuten etuuskäsittelijöiden, sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden ja lähiesimiesten kesken. Perustana toimivalle yhteistyölle näyttäytyy luottamus, mikä myös heikentää oman reviirin puolustamista (Andersson ym. 2011, 4 – 5). Toimivan ja asiakaslähtöisen työtavan viimeisenä oljenkortena toimii esimerkillinen lähiesimies, jos työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ei toimi. Näin lähiesimies toiminnallaan vahvistaa yhteistä toimintakulttuuria. Viimeillassa lähijohto toteuttaa häiriöiden poistajan roolia, mikäli neuvottelijan rooli ei toimi. (Mintzberg 1980, 59.)

4.3.4 Asenteen merkitys yhteistyölle

Positiivisen asenteen avulla yhteistyö aikuissosiaalityön lähijohdon kesken on koettu palkitsevana, hedelmällisenä ja toimivana. Asenteen nähdään olevan yksi kaikkein tärkeimmistä yhteistyötä edistävästä tekijöistä. Asenteen merkityksestä yhteistyössä aikuissosiaalityön ja muiden toimijoiden kesken tulee esille, kuinka oman toiminnan heikkoudet tai puutteet tulisi tuottaa näkyväksi toisille sen sijaan että niitä tunnusteta olemassa oleviksi. Tämän nähdään edistävän yhteistyötä. Sen sijaan että kukin kehuu omaa toimintaansa, toisia ja omia puutteita ei tunnusteta tai tunnusteta, nähdään turhauttavana ja aikaa vievänä. Lähijohdon tulkintojen mukaan oman työn kehumista eri yhteistyökokouksissa on riittävästi.

Asenne nähdään tärkeänä tekijänä yhteistyön mahdollistumiselle tai epäonnistumiselle. Yhteistyötä edistävässä asenteessa ei ole kyse pelkästään positiivisesta suhtautumisesta toisiin, toisen työhön tai yhteistyöhön. Kyse on myös omasta arvostuksesta ja asenteesta omaa työtä ja tekemistä kohtaan. Tässä on selvä ero itsensä kehumiseen.

R2E5: Haluan lisätä tohon mitä E3 sano siit asenteest. Se on varmaan se suurin tekijä sillä tavalla, että positiivisuus ja avoimuus. Mutta nyt tohon mitä sä sanoit E2 tuli siitä, että mä olen kokenut niinkin päin, et saattaa olla siinä omassa asenteessa. Mun mielestä aika paljon on sitä, jos ajattelee taas vaikka pitkälle kauaskin taaksepäin niin meidän työtä ei arvosteta, meidän sosiaalityöntekijöiden laulu oli 15 vuotta sitten vielä melkein joka kokouksessa, et siitähän se alkaa, että mä itse arvostan. Silloin pystyy arvostaa sitä sen toisen, taas toista osaamista. R2E2: täsmälleen.

Osa arvostavaa asennetta on puhetapa. Ei ole yhdentekevää mitä ja miten omasta työstä puhutaan. Lähijohtajan tulee lisäksi osata kertoa aikuissosiaalityöstä ymmärrettävästi, omaa työtä arvostaen, jotta yhteistyölle näyttäytyy pohja, minkä päälle rakentaa.

R3E3: Se mikä on se rooli, positiivinen rooli, sehän asettaa meille siis sen haasteen, et me osataan todella kertoa mitä me tehdään ja sillä tavalla kertoo, että toiset ymmärtää sen. Vaikka se on meille selvä miten hyvää työtä me tehdään, sen sanottaminen se on semmonen, kyl siin lähijohtajalla rooli on kyllä, että osataan kertoa, että mitä tehdään ja mitä lisäarvoa teille ois meidän yhteistyöstä ja mitä meille on lisäarvoa sitä teidän yhteistyöstä.

Yhteistyötä suosivan asenteen myötä tietojärjestelmien heikkoudetkin voidaan ylittää. Tällöin yhteinen tavoite on rakennettavissa ja saavutettavissa esteistä huolimatta. Oheisessa näytteessä on kyse terveysaseman kanssa toimivasta yhteistyöstä ja asenteesta yhteistyössä.

R3E3: Mä olin semmosessa ylilääkäreiden kokouksessa, jossa joku terveysasema oli sitä mieltä, että he halus kauheesti, että siellä samoissa tiloissa ottais, olis ohjaaja siellä. Tää kun nyt on se meidän tietojärjestelmät kun estää tätä, että ei saa sitä ajanvarausta sinne heillä käytössä olevaan tietojärjestelmään. Eilen vaan todettiin, että se ei ole ylitsepääsemätön este ollenkaan jos tahtoa on. Jotenkin tää aika on mennyt siihen, sen suuntaan, että kaikki asiat pitäis olla just silleen sähköisesti oikeassa paikassa sitten sitä käytettäs mutta muuten meillä ei o aikaa tehdä tätä.

Vastakkaisiakin kokemuksia tuotetaan. Asenteella voidaan osoittaa yhteistyön arvostusta ja arvottamista omassa työssä. Yhteistyö ei tällöin välttämättä pääse edes toteutumaan tai on esteenä yhteistyön aloittamiselle. Esimerkkinä negatiivisen asenteen sisältävä näkemys yhteistyökokoukseen osallistumisesta, mikä oli jäänyt mieleen yhteistyötapaamisesta:

Tämä on heidän prime time tää kokousaika tavallaan. Viedään heidän prime time tässä kun pitää kokousta yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa. (R2E4).

Toisen työn arvostuksen puute heikentää yhteistyötä (Crawford 2012; Leino 1995) ja asenteet yhteistyötä kohtaan voivat osaltaan viestiä toisen työn arvostustakin. Täten ei ole yhdentekevää miten yhteistyöstä puhutaan tai viestitään keskinäisissä kohtaamisissa.

Asenne voi olla myös varovaisuutta. Tällöin lähijohdon puheessa taustalla näyttäytyy odotus seuraavasta organisaatiomuutoksesta. Tulkinnoissa todetaan, että ei haluta tuhlaa energiaa, jos tämä tuleva ratkaisu ei olekaan pitkäaikainen ja työ, mukaan lukien yhteistyö, tulisi pian aloittaa joka tapauksessa alusta. Tällöin kyse ei ole suhtautumisesta yhteistyökumppaneihin vaan yleiseen tilanteeseen ja rakenteiden vaikutusten huomioimiseen. Varovaisuudella suojellaan ennen kaikkea omaa toimintaa ja työssä jaksamista. Täten on ilmiselvää, että varovainen suhtautumistapa vähentää yhteistyön mahdollisuuksia sekä aloitteen teon näkökulmasta mutta myös osallistumisesta yhteistyöpyyntöihin.

Positiivisen, muutosta tukevan asenteen puolesta on työstetty koko aikuissosiaalityön osalta. Tässä työtapana on toteutettu yhteistyössä toteutettua työpajatyöskentelyä. Tämän nähdään vähentävän muutosvastarintaa ja lisäävän sitoutumista muutokseen. Kaikilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja verkostoitua kaupunkitasolla yli aikuissosiaalityön palvelupisterajojen.

R3E2: Mun mielestä se on positiivista nää työpajat mitä on ollut, on ollut nää kokoukset sun muut ja tuntuu, että samojen kysymysten äärellä kuitenkin. Nyt kysytään kerrankin työntekijöiltä, meiltä, kaikilta, että mitä on teidän keskeisimmät asiakkaat ja mitä työtä te tulevaisuudessa halutte tehdä. Se on mun mielestä positiivista.

Työtapa itsessään toimii esimerkkinä ja harjoitteluna yhteistyön toteutuksille. Samalla se vahvistaa yhdessä toimimista ja yhteisen tavoitteen hakemista. Tämä tapa toimia vaikuttaa olevan myös linjassa aineistossa nousseiden kokeilujen kanssa. Yksi haastateltava totesin, että nyt on lupa kokeilla ja myös epäonnistua. Asenne on rohkea ja avoin. Aikuissosiaalityön sisällä yhteistyössä näyttääkin olevan yhä vahvistuva toimintakulttuuri erontekojen sijaan. Vaikka varovaisuutta yhteistyötä koskevissa asenteissa ilmenee, niin innostus ja positiivisuus näyttäisivät vahvemmilta tulkinnoilta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 YHTEISTYÖN ULOTTUVUUKSIIN KYTKEYTYVÄ AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖ

Tutkimuskysymyksen millaiselta aikuissosiaalityön yhteistyö näyttäytyy lähijohdon silmin, rakentuu kolmen toisiinsa kytkeytyvän kategorian kautta. Kategorioiden asiakkuus yhteistyön jäsentäjänä, yhteistyön rakenteelliset ja organisatoriset tekijät, ja yhteistyön toimintakulttuuriin liittyvät tekijät kuvaavat aikuissosiaalityön yhteistyön moninaisia kytkentöjä. Varsinaisessa tutkimuksen toteutusluvussa neljä olen kuvannut analyysiini pohjautuen näiden kategorioiden kautta tutkimuksen tuloksia kytkemällä nämä aiempaan yhteistyön tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimuksen selkein tulos on, että yhteistyötahoja on paljon ja yhteistyöhön käytetään paljon aikaa, vaikkakaan ajankäyttöä ei ole tarkasti mitattu. Yhteistyötahoja lueteltiin jokaisessa ryhmäkeskustelussa kymmeniä eri tahoja. Yhteistyötahojen runsaasta määrä huolimatta lähijohdon puheessa yhteistyö painottuu kapealle alueelle. Yhteistyö toteutuu vahvimmin aikuissosiaalityön sisäisten tahojen kesken eli etuuskäsittelijöiden, sosiaaliohjaajien, sosiaalityöntekijöiden kesken. Osittain saamaan on päätyntä myös Liukko (2009, 125), että perussosiaalityön yhteistyökentältä löytyy paljon henkilöstöä omasta hallintokunnasta: oma työyhteisö ja moniammatillinen tiimi (sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja, etuuskäsittelijä). Tähän yhteistyöhön käytetty aika voi joissain tapauksissa viedä aikaa lähijohdon tulkintojen kautta kohtuuttomastikin, jolloin kyseessä on toimeentulotukityö ja työnjakokysymykset. Aikuissosiaalityön lähijohdon keskinäinen yhteistyö näkyy myös vahvasti läsnä olevana ja jokapäiväisenä, millä tavoitellaan asiakastyön sujuvuutta. Aineistoni tukee käsitystä, että integrointi ja koordinointi ovat johtamisen ja johtajan työn keskeisintä työn sisältöä (Sinkkonen ym. 2011, 113, 128). Aikuissosiaalityön sisäinen yhteistyö on tässä integroinnin näkökulmasta yhteistoimintaa, joka on integraatiomuodon korkein taso sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Hallintahierarkia on tässä riittävän väljä epämuodolliselle sopimiselle ja kommunikoinnille organisaatioiden välillä. (Axelsson & Axelsson 2006, 79 – 80.) Aikuissosiaalityön sisäinen yhteistyö näyttäytyy myös yhteistoimijuutena, sillä siitä löytyy yhteinen rakenne ja kulttuuri. (Väyrynen & Lindh 2013, 408.)

Aikuissosiaalityö laajempaa toiminta-alueena ymmärrettynä, mukaan lukien työvoiman palvelukeskuksen, päihde-, mielenterveys-, kriminaalihuollon- ja yhdyskuntatyön, sekä näihin nähden keskinäinen yhteistyö ei saanut samassa määrin lähijohdon puheessa painotuksia. Esimerkiksi työvoiman palvelukeskuksen kanssa tehtävä yhteistyö näyttäytyy lähinnä huolena, että sitä kautta seuraa tehtävämäärittelyitä. Yhdyskuntatyöstä löytyy yhdyshenkilön roolin kautta yhteistyötä tai pikemminkin palveluiden koordinointiin kytkeytyvää työtä. Yhdyshenkilöt nähdään myös erilaisten toimintakulttuureiden yhdistävinä tekijöinä. Aiemmissa tutkimuksissa on mainittu keskeisinä yhteistyötahoina myös rinnakkainen sosiaalityön sektori, mm. lastensuojelutyö, ja yhdistykset ja järjestöt, sekä TE-toimisto että Kela, mitkä eivät painottuneet aineistossani (Blomgren & Kivipelto 2012, 43; Liukko 2009, 125 – 126). Yhteistyö nähdään myös painottuneen päihdehuollosta terveydenhuollon suuntaan. Tulevaisuuden

yhteistyötahoina näyttäytyy puolestaan Kela, minkä arvioidaan joissain tilanteissa jopa hallitsevan yhteistyötä muiden tahojen kustannuksella. Samoin tulevaisuuden yhteistyötahoina järjestöt ja yhdistykset nähdään tärkeässä roolissa. Sen sijaan yhteistyö terveydenhuollon kanssa saa paljon puheessa huomiota ja yhteistyön merkitys nähdään tärkeäksi tämänkin aineiston pohjalta jo tällä hetkellä (Koskenalho 2013, 110). Terveydenhuollon kanssa yhteistyölle on odotuksia mitkä eivät ole toteutuneet ja yhteistyön toimimattomuus puhuttaa voimakkaasti. Yhteistyössä terveydenhuollon kanssa korostuvat toimintakulttuuriset erot ja tavat, minkä muuttuminen vaatii aikaa.

Lähijohdon puheessa korostuu myös lähijohdon ja muun johdon välinen yhteistyö, mikä näyttäytyy rakenteiden ja organisatoristen syiden pohjalta riittämättömänä ja siten siihen toivotaan muutosta. Aineiston pohjalta voi todeta, että käytännössä lähijohdolla näyttää olevan valtaa enemmän yhteistyön toteutuksessa, kuin mitä he puheessaan toivovat. Kaikkiaan lähijohdon merkitys toteutuvalle yhteistyölle on tärkeä. Näissä yhteistyön maininnoissa korostuvat myös lähijohtajan rooliin liittyvät kuvaukset ja aikuissosiaalityön lähijohtajien keskinäinen yhteistyö. Tämä horisontaalinen yhteistyö ja toimintojen koordinointi näyttäytyy korostuneesti palvelupisteiden lähijohdon arkipäivässä jopa *yhteisjohtajuutena*. Rakenteelliset tekijät määrittävät yhteistyötä myös asiakastyötasolla ja rakenteiden merkitys näyttäytyy vahvana, jossain määrin jopa johdon vaikutusta vahvempana.

Yhteistyön peruslähtökohta on asiakastyön edistäminen. Mikäli yhteistyö ei tue asiakastyötä, edes pitkällä aikavälillä, niin yhteistyö nähdään tarpeettomana. Asiakastyön tarpeet määrittävät niin yhteistyötahot kuin yhteistyötavan. Yhteistyö on ikään kuin väline asiakastyön toteutukselle. Tätä kuvastaa myös asiakkaan olemassa olevan verkoston arvostaminen ja kokoaminen niissäkin tilanteissa, missä verkosto on fyysisesti etäällä tai hajallaan. Lähiesimiehellä on puolestaan erilaisia painotuksia ja erilaisia työtapoja toteuttaa yhteistyötä kuin myös mahdollisuuksia, verrattuna tiimien työntekijöihin. Lähijohto ei ole samassa määrin työntekijöiden kanssa suorassa asiakastyössä, mikä selittää yhteistyön erilaisuutta. Lähijohto kuitenkin voi käyttää valtaansa ja määrittää erilaisten roolien kautta asiakastyön sujuvuutta.

Yhteistyötapoina sosiaalityöntekijät ja sosiaaliohjaajat hyödyntävät parityötä sekä keskenään mutta myös muiden yhteistyötahojen kanssa. Parityö näyttäytyy kuitenkin satunnaisesti käytettynä, vahvan käytännön sijaan. Toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa missä esimerkiksi sosiaalityöntekijän ja työvoimaohjaajan tiivis parityö voi tapahtua rinnakkain toisiaan täydentävinä suhteina, jossa sosiaalityöntekijä on vahvasti mukana lähtökohtien ja tavoitteiden määrittäjänä (Vaininen 2011). Sen sijaan ei ole ihme, että terveydenhuollon työntekijöiden kanssa parityö ei ole käytössä, sillä aikuissosiaalityöhön nähden eri toimintakulttuurit, ammattikäytännöt ja arvomaailmat ovat niin vahvoja (Tuusa 2005, 60.) Samoin jalkautuva työtapo on vielä varsin vähän käytetty mutta yksittäisinä kokeiluina ja aloituksina jo levinnyt sekä terveydenhuollon että asukastalojen tiloihin, hyvin erilaisten toimijoiden läheisyyteen. Jalkautuvan työotteen kokeilu mutta samalla tavoin vakiintumattomuus näyttäytyy myös tuoreessa raportissa toimeentulotuen Kela-siirron vaikutuksista sosiaalityöhön (Karjalainen 2016, 129). Suunta verkostoitumisen vahvistumiseen on alkanut.

Yhteistyötä toteutetaan eri tahojen kanssa kokousten, verkostotyön, konsultaatioiden ja yhteydenpitona puhelimen ja sähköisten välineiden avulla, asiakastapauksiin liittyvien tiedonvaihtojen, työryhmiin osallistuen, tiimivierailuiden, työpajoihin osallistumisen, työparityön, asiakasohjausten, ja hankeyhteistyön keinoin. Nämä ovat pitkälti samoja muotoja mitä jo aiemmissa yhteistyötutkimuksissa on löydetty (esim. Andersson ym. 2011; Leino 1995, 97, 142; Väyrynen & Lindh & Romakkaniemi 2015, 124). Yhteistyötä tehdäänkin yksilötason rinnalla paljon myös tiiminä. Moniammatillisten yhteistyön eri muodot kuten ajoittaiset kohtaamiset,

neuvottelut, kommunikointi, puhelut, konsultaatiot, ja muut henkilökohtaiset kontaktit toimivat myös osana integroivia prosesseja (Sinkkonen & Taskinen & Rissanen 2011, 119).

5.2 AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖN HAASTEET

Yhteistyössä ilmenee tekijöitä, jotka voivat olla sekä estäviä että edistäviä tekijöitä. Nämä tekijät mukailevat vahvasti aiempaa tutkimusta. Esteinä näyttäytyy asiakasmäärien nousu suhteessa resursseihin, yhteistyölle ei yksinkertaisesti koeta aina jäävän aikaa. Asiakastyössä tämä näyttäytyy kärjistyneenä kriisityöhön ilman yhteistyöverkoston hyödyntämistä osana pitkäjänteistä suunnitelmallista työtä. Ylipäänsä kiireen nähdään yhteistyötä verottavana tekijänä, mikä näkyy aiemmissa tutkimuksissa (esim. Määttä & Keskitalo 2014, 204). Suoraa asiakastyötä painotetaan yhteistyöhön verrattuna, mistä lähijohto ja työntekijät ovat osin yhtä mieltä. Toisaalta yhteistyö on lähijohdon mukaan osa aikuissosiaalityöntekijöiden perustehtävää. Kuitenkin työpaineen alla työtä eritellään ja joudutaan priorisoimaan. Osittain kiireestä johtuen lähijohto jakaa keskenään vastuuta yhteistyöstä, kuten myös oman tiimin työntekijöiden kanssa. Samalla tämä on yhteistyöhön panostamista, sillä lähijohto jakaa käytössään olevia henkilöresursseja yhteistyöhön, jotta verkostot pysyvät aktiivisesti lähellä, vaikkakin henkilöt vaihtuisivat.

Etäisyys on yhteistyötä estävä tekijä (Leino 1995). Yhteistyökumppaneiden fyysinen etäisyys hankaloittaa päivittäistä kohtaamista ja edesauttaa etäntymistä siten, että palveluita ei enää osata välttämättä hyödyntää tai toisten palveluiden muutoksista ei olla tietoisia. Etäisyys lisää eriytymisen riskiä. Erityisesti, koska yhteistyökenttä muuttuu ja toimintaympäristössä on paljon muuttuvia tekijöitä, lähiesimiesten mukaan toisten toimintoihin perehtymiseen ei ole riittävästi aikaa. Aina fyysinen läheisyys ei takaa toimivaa yhteistyötä, mutta etäisyys näyttäytyy yhteistyötä vähintäänkin hidastavana tekijänä.

Fyysisten etäisyyksiä säätelevät osaltaan organisaatiouudistukset. Aikuissosiaalityön ympärillä on toteutunut lähivuosina organisaatiomuutoksia, sekä omia että yhteistyötahoja koskevia. Muutosten toteutuminen koetaan vaikuttavan yhteistyötä heikentävästi, muutosten liian läheisistä aikatauluista johtuen. Muutosten esiintyvyys rikkoo olemassa olevia yhteistyökontakteja, niiden perustaa (rakenteita) ja samalla tarvetta. Yhteistyön rakentaminen tulee tällöin aloittaa joko alusta tai arvioida sen jatkuvuuden edellytyksiä. Yhteistyö voi vain tyrehtyä uusien henkilöiden ja rakenteiden ilmaantumisen myötä.

Aineistossa puhutaan ”putkimaisesta” organisaatorakenteesta, mistä nähdään seuraavan hierarkkisuutta, rajojen vetoja, ja valtatyhjiötä. Yhteistyölle on tavallaan tilaus, koska kukin toimii niin sanotusti omassa siilossaan. Samanaikaisesti yhteistyölle aiheutuu putkista esteitä. Ensinnäkin tiedonkulussa ilmenee katkoksia ja katvealueita, kunkin ”putken” johto pitää huolen omista työntekijöistään. Tässä lähiesimiesten aktiivisuus tiedottamisen osalta on merkittävässä asemassa, jotta työntekijöiden yhteistyölle ja asiakastyön sujumiselle on suotuisat edellytykset. Sektoreiden ylittäminen on arkipäivää ja siinä onnistutaan vaihtelevasti. Samoin organisaation erillisten ”putkien” vahvistama kilpailuasetelma ja reviiriajattelu rikkovat aikuissosiaalityön sisällä synergiaa ja mahdollisuutta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä nähdään rakenteiden aiheuttamana yhteistyötä heikentävänä tekijänä, erityisesti mikäli lähijohto tukee tätä asetelmaa. Kaikkiaan organisaatio rakenteet eivät näytä tukevan yhteistyötä, vaikkakin ne lisäävät yhteistyön tarvetta. Sektorijakoisen organisaatio ja siiloutuminen on myös aikaisemmissa tutkimuksissa osoittautunut yhteistyön haasteena (Arnkil, Tom Erik & Heino, Tarja 2014, 298 – 299). Samoin reviiriajattelu ja rajojen ylittäminen näyttävät yhteistyötä estävänä tekijänä (Andersson ym. 2011; Leino 1995).

Toimintakulttuurien erilaisuus (Aarva & Laitinen 2011; Määttä ja Keskitalo 2014; Väyrynen, Lindh & Romakkaniemi 2015) on yhteistyötä estävä tekijä. Tämä korostuu yhteistyössä terveydenhuollon kanssa. Tässä yhteistyössä on vielä yhteisen kielen rakentuminen kesken. Kulttuurien erilaisuuden tunnistamisella ja tunnustamisella päästään kuitenkin jo lähemmäksi yhteistyötä edistävää toimintaa.

Negatiivinen tai varovainen asenne yhteistyöhön, omaan tekemiseen, toisten tai omaan arvostukseen lisäävät yhteistyön haastavuutta. Lähiesimiehillä tulisi olla aikuissosiaalityössä kyky erinäisissä tilaisuuksissa kertoa omasta työstä ja sen merkityksestä yhteistyötahoille, jotta toiset puolestaan löytävät yhtymäkohtia yhteiselle tekemiselle. Arvostuksen puute toisen ammattitaitoa ja työtä kohtaan heikentää yhteistyötä (Crawford 2012, 95 – 97, 105; Leino 1995, 101). Tässä kysymyksessä tulee esille oman työn arvostuksen merkitys ja samalla oman työn sisältöjen avaamisen merkitys toisille asiantuntijoille, jotta erilaisuutta voidaan hyödyntää. Erityisosaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen kautta yhteistyötä voidaan vahvistaa (Väyrynen, Lindh & Romakkaniemi 2015, 124 – 125).

Kaikkiaan strategian selkiytymättömyys ja näkemykset yhteistyön suunnasta heikentävät lähijohdon mahdollisuutta toteuttaa yhteistyötä työntekijöiden kanssa tavoitteellisesti ja tehokkaasti (Matscheck & Axelsson 2013). Strategia selkeyttää ylipäänsä osaamisen, kehittämistyön ja suunnittelun suuntaa (Sarvimäki 2010, 336 – 339). Aineistossa tulee selvästi esille, että kaivataan ideologiaa ja visiota sekä yhteistyötä tukevia rakenteita. Muutoin kukin lähiesimies tiimiensä kanssa suunnistaa omien intressien viitoittamaa tietä ja alueelliset erot kaupungin aikuissosiaalityön kehittämisessä kasvavat. Pahimmillaan aikuissosiaalityössä suunnataan yhteistyötä yhteistyötahojen määrittäminä, ilman aikuissosiaalityön omaa näkemystä vaadittavasta suunnasta ja tarpeista. Johdon valta ja vastuu yhteistyön toteutumiselle korostuu sitoutuneisuudessa. Sitoutumattomuus (Andersson ym. 2011; Isoherranen 2012) estää yhteistyön toteutumista, vaikka yhteistyön tapoja ja rakenteita olisi olemassa. Erityisesti johdon sitoutumattomuus estää yhteistyön toteutumisen aikuissosiaalityössä, esimerkiksi resurssien jakamisen vähäisyytenä.

Työn erikoistuminen nähdään yhteistyötä hankaloittavana tekijänä. Erityisesti aineistossa nousi huoli työtehtävien ja työntekijöiden erikoistuminen jo aikuissosiaalityön sisälläkin. Vaikka samanaikaisesti etuna näyttäytyy asiantuntijuuden kehitys kohdennettuun ilmiöön ja aikuissosiaalityön perussosiaalityössä jää aikaa muulle työlle, niin aikuissosiaalityössä tämä näyttäytyy samanaikaisesti yhteistyötahojen lisääntymisenä. Erikoistumisella ja yhteistyön haasteellisuudella on myös riskinsä, että aikuissosiaalityön asiakkaat jäävät vaille riittäviä palveluita, kunkin erikoistuessaan rajatessaan asiantuntijuutensa ulkopuolelle. Erikoistuminen lisää integroinnin ja yhteistyön tarvetta (Sinkkonen ym. 2011, 107 – 108). Erikoistuminen vahvistaa myös moniammatillisen yhteistyön tarpeen lisääntymistä (Paavilainen & Pösö 2003, 45) ja edelleen tämä lisää haasteita sosiaalialan johtamiselle (Axelsson & Axelsson 2006, 75 – 76, 86). Aikuissosiaalityöntekijöiden yhteistyössä näyttäytyi myös eriarvoistumiskeskustelun mukainen asianajo (Juhila 2009, 76). Aikuissosiaalityössä kohdataan asiakkaita, joiden riittävällä tasolla palveluiden saaminen ei ole itsestään selvyyttä, minkä eteen aikuissosiaalityössä tulee tehdä tarpeen mukaan eri yhteistyötahojen kanssa ponnistelua vaativaa työtä. Ihmisarvoisen elämän takaamisen vaatimus voi nostaa esille esteitä yhteistyössä. Siksi ei ole yhdentekevää, millaisia yhteistyösuhteet ovat eri asiantuntijoiden kesken. Ilmiössä on kyse myös aikuissosiaalityön yhteiskunnallisesta orientaatiosta, huollollisesta orientaatiosta (Liukko 2009, 66).

Asiakastyössä tarvittavien verkostojen kokoaminen tai yhteyksien on jossain yhteyksissä hektistä ja tässä korostuu organisaation hitaus, mikä nähdään organisaation koosta ja kompleksisuudesta johtuvana. Lähijohto tarvitsee myös päätösten hyväksymiseksi toimivaa yhteyttä ylemmän johtoon. Asiakastyön nopeatahtisuudesta johtuen iso ja kompleksinen organisaatio aiheuttaa esteitä toimivalle yhteistyölle muun johdon kanssa. Ratkaisuksi lähijohto on löytänyt kollegiaalisen tuen eli muun lähijohdon. Myös tiedonkulun epätasainen jakautuminen kaikille aikuissosiaalityön asiakasrajapintaan on yhteistyötä estävä tekijä. Tässä kohtaa tiedonkulun vahvistamiseksi lähijohdon yhteistyön merkitys korostuu ja samalla tiedonkulun haasteet tukevat yhteistyön lisäämistä.

Hankeyhteistyössä korostuu asiakaslähtöisyyden vaade toimivalle yhteistyölle. Aineistossa nousee esille, että tarjolla on kyllä erinäisiä hankkeita, mihin toivotaan suoria asiakasohjauksia mutta aikuissosiaalityöstä asiakkaita ei vain tunnu löytyvän ja hankkeen lähtökohtia kritisoidaan tiukasti. Puhe aikuissosiaalityön asiantuntijuudesta tulee esille näissä samaisissa maininnoissa. Oma arvostus aikuissosiaalityön asiantuntijana nähdään vahvana. Toimivan yhteistyön esteenä tulee esille tuttuuden merkitys (esim. Määttä & Keskitalo 2014, 203 – 204; Leino 1995). Pelkästään sähköinen hanke-esittely ei ole riittävä keino asiakasohjaukseen vaan tätä ennen tarvitaan hankkeen työntekijöiden ja asiakasohjausta tekevien asiantuntijoiden tutustumista tai tuntemista.

5.3 AIKUISSOSIAALITYÖN YHTEISTYÖTÄ VAHVISTAVAT TEKIJÄT

Yhteistyön perustana aikuissosiaalityön lähijohto näkee asiakastyön tarpeet ja yhtenä vahvimpana yhteistyötä edistävänä tekijänä on yhteinen tavoite. Yhteinen, selkeästi määritelty tavoite näyttäytyy yleisestikin olennaisena perusteena onnistuvalle yhteistyölle. (Andersson ym. 2011, 3 – 4; Nummela 2011, 140; Leino 1995.) Yhteisen tavoitteen määrittäminen ja ymmärtäminen nähdään myös osaksi yhteistyön tai moniammatillisen yhteistyön määritelmää. Tällöin voidaan ylipäänsä puhua yhteistyöstä kun on yhteinen tavoite. (Pohjola 1991, 117; Mönkkönen 2002, 43 – 44; Väyrynen, Lindh & Romakkaniemi 2015.)

Positiivinen asenne yhteistyötä ja yhteistyötahoja kohtaan. Lähijohdon toiminen myös samaisen asenteen omaavana ja toimiminen esimerkkinä on yksi yhteistyötä edistävä tekijä. Lähijohdon toiminen yhteistyössä muun lähijohdon kanssa tai eri toimijoiden kanssa on osoitus suunnasta, mitä työntekijöiden odotetaan omalla toiminnallaan vahvistavan. Samalla tavoin lähiesimiehet odottavat ylemmältä johdolta selkeää ideologiaa ja linjausta yhteistyölle, minkä avulla suunnata yhteistyön toteuttamista ja toimia esimerkkinä työntekijöille.

Lähiesimiehet kohtaavat yhteistyötahoja pitkälti yhdessä tiimien työntekijöiden kanssa, vaikkakin lähijohdolla on vahva yhteistyön edistäjän rooli ja mahdollisuus käyttää valtaa yhteistyön linjauksissa. Yhteistyön alkuvaiheessa lähijohdolla on sekä valta että vastuu yhteistyön alkuun saattamisessa. Lähijohto priorisoi keiden kanssa yhteistyötä tehdään, mitä yhteistyötahoja vahvistetaan, ja lisäksi myös yhteistyön ylläpitäminen on myös osa lähijohdon tehtäviä. Lähijohto koordinoi tarpeen mukaan lähiesimiesten kanssa asiakastyötä ja tekee linjauksia asiakastyössä. Lähijohdon keskinäinen yhteistyö on myös esimerkki työntekijöille yhteistyön toimivuudesta. Johtamisen rooleista käytössä ovat ainakin kuulakuvan, johtajan, yhteyshenkilön, tiedonvälittäjän, aloitteen tekijän ja resurssien jakajan rooleja (Mintzberg 1980, 59). Johdon merkitys yhteistyötä edistämässä näyttäytyy vahvana tekijänä (esim. Niiranen ym. 2010; Matscheck & Axelsson 2013; Andersson 2011). Lähijohdon keskinäinen yhteistyö toimii samalla lähijohdon tärkeimpänä voimavarana. Lähijohto on aineiston pohjalta aikuissosiaalityön yhteistyötä edistävä tekijä.

Tutustumisella yhteistyötahoihin ja heidän palveluihinsa rakennetaan keskinäistä luottamusta, mitkä molemmat edistävät yhteistyötä. Yksinkertaisesti tutustumisella mitä toinen tekee edistää osaltaan yhteistyön toteutumista (Ojuri 1996, 119). Erilaiset tiimitasoilla tapahtuvat yhteistyöfoorumit ja kokoukset missä tapahtuu työn kuvaamista ja päivittämistä tukevat yhteistyön vahvistumista. Tutustuminen ja toisen työn tuntemus vahvistavat myös toisen työn arvostusta, erityiseen tunnistamista ja asiantuntijuuden hyödyntämistä. Jatkuvuus ja tuttuus näyttäytyvät esimerkiksi hankeyhteistyötä vahvistavina tekijöinä. Tuttuus mahdollistaa myös sähköpostin tehokkaan ja toimivan käytön asiakastyötä edistäen. Tuttuja henkilöitä kohtaan on matalampi kynnys lähestyä, joko soittaen tai sähköisten välineiden kautta. Entuudestaan tuttujen sähköisiin viesteihin myös reagoidaan todennäköisemmin kuin tuntemattoman yhteydenottoon. Tuttuus sekä palveluiden että asiantuntijoiden osalta, kehen tai mihin ottaa yhteyttä, auttaa myös asiakkaiden ongelmien moninaistuessa löytämään oikean yhteistyötahon ja samalla mahdollisen yhteisen vastuunkantajan. Tutustuminen lisää siis tiedonkulun toimivuutta ja tiedonvaihdon lisäämistä toimijoiden kesken. Ajantasaiset yhteystiedot tai tiedot palvelutarjonnasta tukevat asiakastyötä nopeankin asiakastarpeen ilmetessä. Lähijohdon rooli tiedonvälityksen keskuksena (Mintzberg 1980, 59) on merkittävä yhteistyötä edistävä tekijä. Asiakaslähtöisyys ja asiakkuuksia edistävä toiminta on samalla yhteistyön perustava lähtökohta ja näin ollen edistävä tekijä. Tämä lähtökohta motivoi, kannustaa ja vahvistaa yhteistyötä.

Myös omien palveluiden ja tietojen heikkouksien tunnistaminen sekä tunnustaminen näyttäytyvät vahvuutena yhteistyön toteutuksessa. Näin on mahdollisuuksia saavuttaa yhteistyöstä enemmän irti, toisin kun pelkästään kehumalla omia toimintoja kritiikittömästi. Tunnistamisen tärkeys tulee esille myös toimintakulttuurien osalta. Erilaiset toimintakulttuurien kääntäminen yhteistyötä edistäväksi tapahtuu tunnistamalla kulttuurieroja. Tällöin kehittämistyö mahdollistuu. Aineistosta on myös tunnistettavissa lähijohdon välirakenne. Tämän keskinäisen yhteistyön keinoin lähijohto vahvistaa aikuissosiaalityön yhteistyötä muun sektoroituneessa rakenteessa havaitsemien puutteiden korjaamiseksi, esimerkiksi poistamalla häiriöitä. Tässä mielessä aikuissosiaalityön lähijohto toimii yhteisellä maaperällä, mikä edistää yhteistyötä ja asiakastyön tavoitteiden toteutumista (Andersson ym. 2011 4 – 5). Samalla lähijohto osoittaa sitoutuneisuuttaan, mikä edelleen vahvistaa yhteistyötä. Aikuissosiaalityön sisäistä yhteistyötä (etuuskäsittelijöiden, sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden) vahvistavana tekijänä näen myös yhteisen kielen ja toimintakulttuurin, lähijohdon integroivan työn lisäksi.

Työn erikoistuminen näyttäytyy myös positiivisena yhteistyön näkökulmasta. Aikuissosiaalityöstä eriytetty toiminnot lisäävät mahdollisuutta asiakkaan kohtaamiseen ja motivoitumiseen sekä työn painotuksen muuttamiseen. Tulevaisuudessa kun toimeentulotuen perusosan käsittely ei ole aikuissosiaalityössä läsnä, jää nähtäväksi kuinka työ muuttuu. Vaikkakin samanaikaisesti lisääntyy tarve moniammatilliselle yhteistyölle kun asiantuntijat ovat erikoistuneet kapeisiin ihmiselämän kysymyksiin (Paavilainen & Pösö 2003, 45), niin aikuissosiaalityössä mahdollisuudet lisääntyvät uusien työtapojen kehittämiseen kuin työn painotusten muuttamiseen.

Sektoroituneen ja eriytyneen työn yhteistyötä edistävät myös yhdyshenkilöksi kutsumani työntekijät. Näitä voivat olla myös lähiesimiehet, mutta erityisesti aineistosta nousee muita työntekijöitä. Yhdyskuntatyöntekijät aikuissosiaalityön kentältä ja terveydenhoitajat tai sairaanhoitajat toimivat tiedonkulkua edistämällä tai yhteisen kielen rakentajina, jotta aikuissosiaalityössä olisi paremmat toimintamahdollisuudet palveluvalikoiman kuin myös palvelun saatavuuden osalta. Osittain yhdyshenkilöt edistävät koordinointia mutta myös erilaisten kulttuurien kohtaamista joskus jopa kulttuurin muuttumista. Liukko (2009, 84) kertoo kuinka aikuissosiaalityössä on palkattu tarpeelliseksi havaittuja erityistyöntekijöitä, kuten kotoutumisohjaaja, työetsivä ja palveluohjaaja sosiaalityöntekijän toimintamahdollisuuksien

laajentamiseksi. Samalla tavoin toimivat myös aineistoni yhdyshenkilöt ja tukevat sosiaalityön työvälinevalikoimaa.

Kuten olen jo useampaan kertaan todennut yhteistyössä edistävä tekijä voi olla myös estävä tekijä. Tässä aineistossa yksittäinen yhteistyöhön vaikuttava tekijä voi myös olla eri kategorian alla. Toisaalta kaikkien tekijöiden kohdalla näin ei ole. Olen ohessa (Taulukko 3.) koonnut yhteen yhteistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä, mitä tämän tutkimuksen aineistossa on ilmennyt. Lista poikkeaa vain hieman aikaisemmin kirjallisuuden pohjalta esitetystä yhteistyötä estävistä ja edistävästä tekijöistä.

TAULUKKO 3. Aikuissosiaalityön yhteistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä

Estävät tekijät	Edistävät tekijät
➤ epäselvyydet strategiassa, visiossa, tavoitteissa ➤ erilliset toimintakulttuurit ➤ organisaation koko ja rakenne ➤ organisaatiouudistukset ➤ siilot/”putket” ➤ erikoistuminen ➤ kiire ➤ fyysinen etäisyys ➤ tiedonkulun puutteet ➤ reviiriajattelu ja kilpailuasetelma ➤ eri kieli ➤ arvostuksen puute ➤ negatiivinen tai varovainen asenne ➤ sitoutumattomuus ➤ asiakaslähtöisyyden puute ➤ ei tunneta eri asiantuntijoita	➤ asiakaslähtöisyys ➤ yhteinen tavoite ➤ positiivinen asenne ➤ arvostava ote ➤ lähijohto ➤ tuttuus ➤ luottamus ➤ jatkuvuus ➤ tiedonkulku ➤ yhteinen kieli ➤ sitoutuneisuus ➤ yhteinen maaperä ➤ eriytyminen ➤ yhdyshenkilö ➤ fyysinen läheisyys

5.4 TULEVAISUUDEN YHTEISTYÖSSÄ

NÄKYMÄT

AIKUISSOSIAALITYÖN

Tutkimuskysymykseni miten ja millaista yhteistyötä lähijohdon näkökulmasta tulisi vahvistaa aikuissosiaalityön palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi liittyä tulevaisuuden näkymiin. Nykyisellään ainakin tutkittavan kunnan aikuissosiaalityön toimeentulotukisidonnaisuus määrittää yhteistyötä. Toimeentulotuen Kela siirron myötä tämä kytkös muuttuu ja vaikuttaa yhteistyön toteutuksiin olennaisesti. Ensinnäkin organisatoriset rakenteet muuttuvat ja aikuissosiaalityön sisällölliset muutosmahdollisuudet vaikuttavat yhteistyötahoihin ja yhteistyön luonteeseen. Toimintakulttuurikin vaatii uutta työstämistä. Aikuissosiaalityön asiakaskunnan muutokset herättävät kysymyksiä ja suuntavaihtoehtoja vastausten sijaan. Toisaalta aineistossa on maininta asiakaskunnan muuttumattomuudesta. Aineiston pohjalta yhteistyön kehittämistarpeet liittyvät toimintakulttuurien yhtenäistymiseen ja rakenteellisiin sekä organisatorisiin piirteisiin.

Tulevaisuuden osalta yhteistyötahoja kaivataan nykyisten rinnalle lisää, yhteistyötahojen nykyisestä runsaasta määrästä huolimatta ja samanaikaisesti kiire häiritsee yhteistyötä. Yhteistyölle ja verkostotyölle odotetaan kuitenkin saatavan lisää aikaa toimeentulotuen perusosan käsittelyn siirtymisestä Kelalle. Vaikka organisaatiomuutokset haavoittavat yhteistyötä ja edellyttävät yhteistyön uudelleen kytkentöjä, nähdään tulevan muutoksen vaikutukset aikuissosiaalityölle suotuisampaan suuntaan. Muutoksen aiheuttamat seuraukset nähdään ajassa pidemmälle tarkasteltaessa toiminnan kannalta hyödyllisenä. Verkostomainen työote ja moniammatillisuus nähdään tulevaisuuden yhteistyön suuntana. Verkostotyön etuja korostaa esimerkiksi Nummela (2011, 140) asiakkaan toiminnallisuutta tukevien työmuotojen kehittämisessä. Auttaminen voi tapahtua luomalla erilaisia ympäristöjä, joissa asiakas voi kokea syrjäytymisen vastakokemuksia.

Keskusteluissa tulevaisuudessa yhteistyötahoina nähdään Kelan ja terveysasemien vahvistavan rooliaan. Terveyspalveluiden kanssa se on myös toivottavaa. Joissain puheenvuoroissa tosin Kelan kanssa tehtävän yhteistyön katsotaan peittoavan kaiken muun yhteistyön alleen. Aikuissosiaalityö saa yhteistyöpyyntöjä myös työvoimanpalvelukeskuksen suunnalta. Tämä osaltaan tukee mahdollisuutta aikuissosiaalityön painopisteen muuttumisen paikaksi, sosiaalisen kuntoutuksen vahvistumiseksi ja selkiytymiseksi osaksi sosiaalitoimistojen aikuissosiaalityötä. Onnistuvan moniammatillisen yhteistyön yhtenä toiveena lähijohdolla esiintyi yhteisiä rakennuksia eri yhteistyötahojen kanssa, pääsyä niiden tahojen läheisyyteen mihin yhteistyötä katsotaankin panostettavan. Läheisyys itsessään ei takaa toimivaa yhteistyötä, mutta lukuisten esteiden rinnalla yhdistäviäkin tekijöitä on tärkeä tukea.

Kokko ja Veistilä (2016, 230) toteavat, että ”parhaimmillaan yhteistyö on vastavuoroista oppimista moniammatillisessa verkostossa ja monialaisessa yhteistyössä sekä vastavuoroista oppimista yhteistyössä asiakkaiden kanssa”. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Integroituminen terveydenhuollon kanssa näyttää yhä vahvemmalle suunnalle ja tällöin tarvitaan vahvoja ammattilaisia yhteistyöhön, jossa ylitetään raja-aitoja ja jaetaan vastuuta asiantuntijoiden kesken. Kyse ei ole pelkästään paikallisesta toimintakulttuurin hiomisesta. Yhteistyön kehittämiseksi yli sektorirajojen tulisi lisäksi jo koulutusvaiheessa, jolloin harjoitellaan yhteistyön tekemisen taitoja ja ymmärretään toiseutta (Isoherranen 2012, 158).

Asiakastyö on perusta aikuissosiaalityön yhteistyölle. Asiakkuudet määrittävät yhteistyötahot, verkoston ja tehtävän yhteistyön intensiteetin sekä työtavat. Parityö ja jalkautuminen yhteistyökumppaneiden tiloihin ovat jo työmenetelmistä jossain määrin käytössä mutta samalla niissä on kehitettävää sekä työntekijöillä että niitä tukevilla toimilla. Esimerkiksi työvoimanpalvelukeskuksessa parityötä on jo hyödynnetty ja harjoiteltu, mistä voi olla hyötyä laajemmin myös muilla aikuissosiaalityön areenoilla (esim. Tuusa 2005). Erilaisten yhteistyötapojen hyödyntäminen vaatii tukea. Esimerkiksi sähköisten työvälineiden ja tietojärjestelmien käytettävyyden kehittymisellä on yhteistyön ja työtapojen kehittämisessä vaikutusta.

Mihin suuntaan ja millä keinoilla yhteistyötä panostetaan edellyttää johdon selkeää linjaa ja avaamista jokaisella työntekijätasolla. Tähän yhteistyön suuntaan vaikuttaa aikuissosiaalityön työn selkeyttäminen ja tulevaisuuden kehitys kokonaisuudessaan. Yhteistyön ja työn kehittäminen kulkevat rinnakkain. Johdon merkitys vain näyttää korostuvan tulevaisuuden moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä. Niiranen (2012, 123 – 124) katsoo sosiaalialan johtamisen tulevaisuuden monimuotoisten hyvinvointipalveluiden johtamiseksi. Onnistuminen edellyttää koulutusta, monipuolista johtamiskokemusta ja kykyä toimia erilaisissa verkostoissa yli eri sektorirajojen oman alansa asiantuntijana.

5.5 TUTKIMUSTULOSTEN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN POHDINTAA

Kirjoitan tämän tutkimuksen aikuissosiaalityössä työskenteleville, tuoden aikuissosiaalityön ääntä esille. Kirjoitan heille keneltä olen aineistoni saanut ja jotka tätä yhteistyötä johtavat ja tekevät. Lisäksi kirjoitan myös kaikille aikuissosiaalityössä työskenteleville, jotka yhteistyötä tekevät ja niille muille, jotka yhteistyötä johtavat. Tuotan tietoa aikuissosiaalityön yhteistyöstä, tueksi arkiseen ihmettelyyn ja käytännön työn kehittämiseksi. Aikuissosiaalityön johtamista on Suomessa tutkittu kohtalaisen vähän. Johtamisen tai lähijohtamisen näkökulmasta vieläkin vähemmän, vaikkakin yhteistyötä muutoin on tutkittu runsaastikin. Lähijohto tutkimuksen informantikkoina tuottaa tietynlaisen aineiston, missä lähijohdon oma rooli ja merkitys yhteistyölle tulee esille korostuneesti. Näkökulmani johdosta katson, että tutkimuksesta voisi löytää sellaista, mikä tukee yhteistyön toteuttamista aikuissosiaalityössä.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen on lähtenyt oman työni kautta ja täten olen päätenyt tutkimaan aikuissosiaalityön yhteistyötä arkisesta ihmettelystäni käsin. Kokonaisvaltainen ja holistinen tapa lähestyä asiakastyötä näyttäytyy väistämättömänä tarpeena kytkeä yhteistyötahot ja tehtävän yhteistyön asiakkaiden saaman palvelun toteuttamiseksi. ”Sosiaalityö pyrkii ymmärtämään ihmisen elämän moniulotteisuutta ja kompleksisuutta: ihmistä tarkastellaan elämäntilanteessaan (situationaalisuus) ja tätä tilannetta taas tarkastellaan kokonaisvaltaisesti (holistisuus)” (Kokko ja Veistilä 2016, 225). Olen kaivannut tutkimustietoa ja ymmärrystä mistä aikuissosiaalityön yhteistyössä on oikein kyse. Tutkimukseni on kulkenut omasta arkisesta ammatillisesta ihmettelystä siirtyen yhteistyötutkimusmereen, mistä olen tavoitteellisesti etsinyt omia uomiani kohti arvoituksen ratkaisua. Tutkimukseni ei ole jatke aiemmille tutkielmilleni tai tutkimusaiheeseen perehtymiselleni ja on osoittanut siten haasteelliseksi mutta samalla sitäkin antoisammaksi.

Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa on ollut omat haasteensa ja samalla mielenkiinnon kohteita. Tutkimuksen alkumetreiltä lähtien aihevalinta on muuttunut ja elänyt, mutta yksi punainen lanka löytyy kaikista tutkimusaihioistani, joka on yhteistyö. Täten olen jaksanut kiinnostua aiheesta vaikkakin väsymystä tutkimusmatkalla on ilmennyt. Aineiston hankinnassa fokusryhmien ajankäytön hallinta osoittautui moderaattorina toimiessani haasteelliseksi. Viimeisten tutkimuskysymysten kohdalla aika oli jo melkein käytetty. Haastateltaville ennakoon ilmoittamani aikataulu osoittautui tässä mielessä riittämättömäksi, mutta aikataulun ylittäminen siinä kohtaa ei enää ollut mahdollista tilavarausten ja haastateltavien aikatauluista johtuen. Tätä olin pyrkinyt ennakoimaan tekemällä yhden koehaastattelun ja perehtymällä fokusryhmiä koskeviin teksteihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tästä huolimatta tutkimusaineisto osoittautui riittäväksi ja varsin rikkaaksi, mikä antoi mahdollisuuden kattavaan aineiston analyysiin.

Teemu Suorsan (2011, 216 – 217) tutkimustulosten yleistämiseen viitaten lähdän siitä, että tutkiessani kunnan lähijohdon kokemuksia, olisi oletettavaa, että näissä kokemuksissa on jotain erityistä vain tällä alueella työskennellessä ja toisaalta myös jotain sellaista mikä olisi mahdollista myös muissa Suomen vastaavan kokoisissa kaupunkisosiaalityössä ilmenevää. Katson, että kyse on paikallisesta kontekstista. (ks. myös Arja Kilpeläinen & Marjo Romakkaniemi 2014, 136 - 161.) Tutkimuksessani ei ole kyse yleisesti pätevästä toiminnasta vaan pikemmin paikallisesti toteutettavaa ja ilmiön ymmärrystä lisäävää. (ks. esim. Karjalainen 1996, 204.) Olen toteuttanut tutkimuksen aineiston analysoinnin sisällön analyysiin keinoin. Analysoinnin etenemisen ja toteuttamani ratkaisut olen esittänyt mahdollisimman tarkasti. Analyysimenetelmä on riittävän

väljä ja sen käyttäminen osoittautui toimivaksi tutkimuskysymyksen ja aineiston huomioden. Tutkimuksen teko on osoittautunut myös muuksi kuin tekniikan käytöksi ja johdonmukaiseksi toteutukseksi. Pertti Alasuutari (1999, 29) toteaa, että *tieteessä mikään ei kuitenkaan korvaa luovaa ajattelua ja normeista piittaamatonta päättelyä*. Olen kuvannut ilmiötä valitsemassani kontekstissa ja suhteuttanut löytämäni tulokset aiempiin löydöksiin. Olen täten avannut jossain määrin muutakin kuin tämän yhden kunnan aikuissosiaalityön yhteistyötä. (Ks. suhteuttamisesta Alasuutari 1999, 251.) Tutkimus onkin aina keskustelua aiempien kirjoittajien kanssa sen sijaan että esiteltäisiin vain uusia tuloksia (Eskola 2015, 189). Pitkin tutkimusmatkaani olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa, joka osittain tukee tutkimuksen nivomista yhteen aiemmat tutkimukset huomioden ja omaa ajatteluanikin. Muistiinpanoja olen kirjannut erityisesti tuntemuksistani tutkimuksen etenemisestä ja seuraavista askelista, huomioita aineistostani, ajatuksia tutkimuskirjallisuudesta suhteessa tutkimuskysymyksiini, ja tutkimuksen ohjaajien kanssa käytyjä keskusteluja. Olen hyödyntänyt ja aika ajoin palannut muistiinpanoihini rakentaessa tutkimukseni kokonaisuutta. Välillä olen hymähtänyt kömmähdykselleni, toteuttanut harhapolkuja ja toisaalta löytänyt uudelleen tutkimuksen punaisen langan. (ks. tutkimuspäiväkirjan tekemisestä David Silverman 2005, 247 – 252.) Toisella kertaa sisällön analyysin toteuttaminen sujune jo tottuneemmin. Tutkimusprosessi on ollut opettavaista ja koen kehittyneeni matkan aikana ensisijaisesti tutkimuksen tekijänä. Tutkimustyön, työn ja perheen yhdistäminen, siten että onnistuu saavuttamaan tilaa vapaalle ajattelulle ja ajatusten kehittämiseksi, on löytynyt yllättävistä paikoista ja tilanteista. Tässäkin kohtaa pienet muistivihkot ovat osoittautuneet hyviksi apukeinoiksi prosessin ja ajattelun jatkuvuuden kannalta.

Kiinnostus ja innostus yhteistyö aiheeseen on tuottanut matkan aikana harhapolkuja. Olen lukenut tekstejä, mitkä eivät päässeet lopulliseen tekstiin. Lisäksi keskeisimpien käsitteiden aikuissosiaalityö, yhteistyö ja lähijohtaminen ovat käsitteinä lähikäsitteineen näyttäytyneet rikkaisina ja monitulkintaisina. Tämän myötä tutkimuksen rajaaminen ja keskittyminen olennaisimpaan on vaatinut jatkuvaa työstämistä, jotta tutkimus pysyy maltillisissa rajoissa mutta on samalla ollut riittävän paneutuvaa. Tässä tarkentamisessa ovat tukeneet koulutukseen lisensiaatin koulutukseen sisältyvät kohtaamiset ja niissä saadut kommentit. Tärkeimpänä tutkimuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin näyttäytynyt tutkimukseni ohjaajien kanssa käydyt keskustelut. Katson näiden tukielementtien ansiosta saavuttaneeni kohtuullisen ymmärryksen keskeisimmistä käsitteistä ja niiden luonteesta. Jatkotutkimusaiheina näkisin aikuissosiaalityön yhteistyön tutkimuksen vuoden 2017 Kelan muutoksen jälkeen. Tässä tutkimuskysymykset voisivat kytkeytyä aikuissosiaalityön muuttuvaan kuvaan kun toimeentulotuen painotus on kokenut muutoksen ja samalla sosiaalihuoltolaki on ollut voimassa jo pidempään kuin toteuttamani aineiston keruun aikana.

Olenko tutkimusmatkallani ratkaissut aikuissosiaalityön yhteistyön arvoituksen? Aikuissosiaalityö on murroksessa ja muuttuu koko ajan, samoin yhteistyö. Piirtämäni kuva aikuissosiaalityön yhteistyöstä tulee muuttumaan ja saa lisäyanssejaan jo tällä hetkellä. Kuitenkin tutkimuksessa on löydettävissä selkeitä yhtymäkohtia aiempiin yhteistyötutkimuksiin, minkä pohjalta tutkimustuloksissa on jotain samaa kuin toisissakin aikuissosiaalityön työympäristöissä. Suuntana yhteistyössä näyttäisi olevan yhteistyön lisääntyminen ja verkostoitumisen vahvistuminen yhä moniammatillisempaan suuntaan. Mikäli sosiaalityön kokonaisvaltaisuudesta halutaan pitää kiinni, on yhteistyö välttämätöntä eri toimijoiden kanssa. Raja-aitoja on vielä runsaasti ylitettäväksi sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Asenteen, oppimisen, kokeilujen, vuorovaikutuksen ja tavoitteellisen toiminnan lisäämisen turvin raja-aidat ovat ylitettävissä. Aikuissosiaalityön tulee myös itse osoittaa yhteistyön suunnan tarpeita sen mukaisesti mihin aikuissosiaalityötä halutaan tavoitteellisesti kehittää. Tässä tehtävässä johdon merkitys vain korostuu. Toimiva yhteistyö edellyttää tänä

päivänä kuin myös tulevaisuudessakin asiakkaiden huomioimista työn keskiönä. Tästä määrittävä yhteistyö on aikuissosiaalityön perusta.

LÄHTEET

Aarva Kim & Laitinen Ilpo 2011. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston sopimusyritysten näkemykset arvoverkosta ja lähijohtajien käsitykset verkostotyöstä. Teoksessa Jalonen Harri, Aarva Kim, Juntunen Pekka, Laiho Harri, Laitinen Ilpo & Lönnqvist Antti: Arvoverkkoa kokemassa –saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Acta nro 226. Kuntaliitto, 1. painos, 136 – 147.

Aarva Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Aira Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Alastalo Marja & Åkerman Maria 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere, Vastapaino, 372 – 392.

Alasuutari Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere, Vastapaino.

Andersson Johanna, Ahgren Bengt, Axelsson Susanna Bihari, Eriksson Andrea & Axelsson Runo 2011. Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation – an international literature review. International Journal of Integrated Care. Volume 11.

Arnkil Erik 1991a. Peilejä. Hypoteeseja sosiaalityön ristiriidoista ja kehitysvyöhykkeistä. Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuksia 1991:5. Helsinki, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Arnkil Erik 1991b. Keitä muita tässä on mukana? Viisi artikkelia verkostoista. Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja 1991:23. Helsinki, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Arnkil Erik 1992. Sosiaalityön rajasysteemit ja kehitysvyöhyke. Jyväskylä, Jyväskylän yliopiston monistuskirjasto ja Sisäsuomi Oy.

Arnkil Tom Erik & Heino Tarja 2014. Pirulliset ongelmat opettavat. Teoksessa Haverinen Riitta, Kuronen Marjo & Pösö Tarja (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vantaa, Vastapaino, 283 – 300.

Arnkil Tom Erik, Eriksson Esa & Arnkil Robert 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. STAKES, Raportteja 253, Jyväskylä.

Axelsson Runo & Axelsson Susanna Bihari 2006. Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. International Journal on Health Planning and Management 21 (1), 75 – 88.

Baldwin Norma & Walker Linda 2005. Assessment. Teoksessa Adams Robert, Dominelli Lena & Payne Malcom (toim.) Social Work Futures: crossing boundaries, transforming practice. Basingstoke, New York, Palgrave Macmillan.

Barbour Roseline S. 2007. Doing Focus Groups. The Sage Qualitative Research Kit. London, Sage.

Blomgren Sanna & Kivipelto Minna 2012. Valtastus: Valtakunnallinen aikuissosiaalityön karttoitus. Raportteja 27. Helsinki, Terveystieteiden- ja hyvinvoinnin laitos.

Bloor Michael, Frankland Jane & Robson Kate 2001. Focusgroups in Social Research. London, Sage.

Crawford Karin 2012. Interprofessional Collaboration in Social Work Practice. University of Lincoln, Sage.

Dickinson Helen & Sullivan Helen 2014. Towards a General Theory of Collaborative Performance: The Importance of Efficacy and Agency. *Public Administration* Vol. 92, No 1, 161 – 177.

Elovainio Marko, Kalliomäki-Levanto Tiina & Kivimäki Mika 1997. Työ, yhteistyö ja asiantuntemuksen jakautuminen väestövastuissa tai alueellisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki, Stakes.

Eriksson Esa & Arnkil Tom Erik (toim.) 1995. Ammattilaiset arvailevat toisistaan. Tulkintaverkostot psykososiaalisessa työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 1995:184. Jyväskylä, Gummerus.

Esala Päivi 2015. Sosiaalityöntekijöiden käsityksiä lastensuojelun ja aikuissosiaalityön yhteisten asiakkaiden kanssa työskentelystä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola Jari 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. 4. uudistettu painos. Teoksessa Valli Raine & Aaltola Juhani (toim.) *Metodologisia ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva, PS-Kustannus, 183 – 206.

Hotakari Kaisa-Elina & Metteri Anna 2010. Sosiaalityöntekijöiden ja organisaatioiden välinen yhteistyö ja työnjako nuorten palveluissa. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 4. Tampere, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Isoherranen Kaarina, Rekola Leena & Nurminen Raija 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki, WSOY.

Isoherranen Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus –moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Jones Gareth 1998. *Organizational Theory: Text and Cases*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Juhila Kirsi 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere, Vastapaino, 14 – 47.

Juhila Kirsi 2008. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön yhteiskunnallinen paikka. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere, Vastapaino, 48 – 81.

Juhila Kirsi 2008. Aikuisuus sosiaalityössä. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere, Vastapaino, 82 – 108.

Julkunen Raija 2006, Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rahat ja julkinen vastuu. Helsinki, Stakes.

Kaitalo Heikki & Walls Georg 1980. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoimintaprofiilit. Tampere, Tampereen yliopisto Sosiaalipolitiikan laitos tutkimuksia, 49:1978.

Kangas Saija 2011. Aikuissosiaalityön asiakkaat tänään. Teoksessa Jouttimäki Päivi & Kangas Saija & Saurama Erja (toim.) *Uudistuva ja voimaannuttava aikuissosiaalityö. Visio vahvasta aikuissosiaalityöstä - hankkeen loppuraportti*. Työpapereita 2011:1. Socca, Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus, 15 – 51.

Kankainen Leila 2012. Aikuissosiaalityön haasteet. Institutionaalinen näkökulma kehittämishankkeiden kuvaamaan sosiaalityöhön. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.

Kanste Outi, Halme Nina & Perälä Marja-Leena 2015. Lapsiperheiden palvelujen monialainen yhteistoiminta päihdehoitoyksiköissä. *Janus* vol. 23 (1) 2015, 46–65.

Karjalainen Pekka 2016. Sosiaalityön uusi asento: paikka, rooli ja orientaatio. Teoksessa Blomgren Sanna, Karjalainen Jouko, Karjalainen Pekka, Kivipelto Minna, Saikkonen Paula & Saikku Peppi. Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. THL, Raportti 4/2016, Helsinki, 119 – 136.

Karjalainen Pekka 2010. Aikuissosiaalityö. Teoksessa Kananoja Aulikki, Lähteinen Martti & Marjamäki Pirjo (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki, Tietosanoma, 197 – 214.

Karjalainen Sirpa 2015. Ovesta sisään vai ulos? Kuvailtava tutkimus nuorista aikuisasiakkaiden ja sosiaalityöstä. Lisensiaatintutkimus, Lapin yliopisto.

Karjalainen Vappu & Vahtera Eeva (toim.) 2000. Yhteiset asiakkaat ja aktiivinen yhteistoiminta. Jyväskylä, Gummerus.

Karjalainen Vappu 1996. Verkoston lupaus. Tutkimus aikuisasiakkaan palveluverkoston rakentumisesta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. STAKES tutkimuksia 68. Jyväskylä.

Kilpeläinen Arja & Romakkaniemi Marjo 2014. Paikallisuus rakenteellisessa sosiaalityössä. Teoksessa Pohjola Anneli, Laitinen Merja & Seppänen, Marjaana (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Eu, UNI Press, 136 – 161.

Kinni Riitta-Liisa 2014. Gerontologinen sosiaalityö ja ihmisten työstäminen. Kategorisointia sairaalan moniammatillisessa työssä. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Kokko Riitta-Liisa & Veistilä Minna 2016. Sosiaalityö ja sosiaalinen kuntoutus yhteistyönä. Teoksessa Törrönen Maritta, Hänninen Kaija, Jouttimäki Päivi, Lehto-Lundén Tiina, Salovaara Petra & Veistilä Minna (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tallinna, Gaudeamus, 220 – 230.

Koskenalho Marja 2013. Kertomuksia Espoon aikuissosiaalityön asiakkaiden arjesta. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Koukkari Marjo 2010. Tavoitteena kuntoutuminen. Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta ja kuntoutumisesta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.

Kuorilehto Ritva 2014. Moniasiantuntijuus sosiaali- ja terveydenhuollon perhetyössä. Monitahoarviointi Q-metodologialla. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.

Kyyhkynen Tuula 2012. Johtava sosiaalityöntekijä terveysosiaalityön toimijana. Lisensiaatintutkimus. Itä-Suomen yliopisto.

Kärkkäinen Marja 2010. Aikuissosiaalityön asiakkaiden kokemuksia ja toiveita sosiaalityön tuesta ja avusta ja yhteistyöstä sosiaalityöntekijän kanssa. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.

Laki sosiaalihuollosta 1301/2014.

Laki toimeentulotuesta 1412/1997.

Launis Kirsti 1994. Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa: käsityksiä ja arkikäytäntöjä. Helsinki, Stakes.

Launis Kirsti 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos, 122–133.

Leino Satu 1995. Yhteistä mömmöä vai jäsentynyttä yhteistyötä. Teoksessa Eriksson Esa & Arnkil Tom Erik (toim.) Ammatillaiset arvailevat toisistaan. Tulkintaverkostot psykososiaalisessa työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 1995:184. Jyväskylä, Gummerus, 43 – 189.

Liukko Eeva 2009. Perussosiaalityön mahdollisuuksia – helsinkiläisten projektien näkökulmia sosiaalityön ammatillisiin käytäntöihin. Lisensiaatintutkimus. Helsingin yliopisto.

Maja Kaisa 2011. Parityöskentely aikuissosiaalityössä. Teoksessa Jouttimäki Päivi, Kangas Saija & Saurama Erja (toim.) Uudistuva ja voimaannuttava aikuissosiaalityö. Visio vahvasta aikuissosiaalityöstä -hankkeen loppuraportti. Työpapereita 2011:1. Socca: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus, 74 – 92.

Matscheck David & Axelsson Runo 2013. Arenas for contact. A study of local collaboration in mental health. Offentling förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration 16 (2): 93 – 113.

Metteri Anna 1996. Johdanto. Elämme muutosta, jossa yhteistyö on perusteltu valinta ja realistinen mahdollisuus. Teoksessa Anna Metteri (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki, Edita, 9–14.

Mäntysaari Mikko 2006. Syrjiikö sosiaalityö? Teoksessa Tuula Helne & Markku Laatu (toim.) Vääryyskirja. Helsinki, Kelan tutkimusosasto, 115 – 131.

Määttä Anne & Keskitalo Elsa 2014. Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. Yhteiskuntapolitiikka 79 (2014): 2, 197 – 207.

Mönkkönen Kaarina & Roos Satu 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio, Unipress.

Mönkkönen Kaarina 1996. Asiantuntijasta asiantuntijaksi. Teoksessa Metteri Anna (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki, Oy Edita Ab, 51 – 66.

Mönkkönen Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Nietola Vuokko 2011. Väkivaltatyö asiantuntijayhteistyönä. Lisensiaatintutkimus. Turun yliopisto.

Niiranen Vuokko 1995. Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Helsinki, Sosiaaliturvan keskusliitto.

Niiranen Vuokko 2012. Kuntien sosiaalitoimen johtamisen avainkohdat, rajapinnat ja haasteelliset tehtävät. Teoksessa Niiranen Vuokko & Hänninen Markku (toim.) Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Helsinki, Suomen kuntaliitto, 32 – 48.

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

Nummela Tuija 2011. Asiakkaan asema ja oikeuksien toteutuminen aikuissosiaalityössä. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Ojuri Auli 1995. Ammatillista yhteistyötä –keiden kanssa ja keiden ehdoilla? Tapaustutkimus eri toimijoiden yhteistyöstä Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin kehitysvammahuollossa. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B 21. Rovaniemi, Lapin yliopisto.

Ojuri Auli 1996. Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa Metteri, Anna (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki, Oy Edita Ab, 116 – 128.

Paavilainen Eija & Pösö Tarja 2003. Moniammatillinen orientaatio perheväkivaltaan. Teoksessa Paavilainen Eija & Pösö Tarja (toim.) Lapset, perhe ja väkivaltatyö. Helsinki, WSOY, 45 – 56.

Pajula Maija-Liisa 2013. Osaamisen johtaminen terveysosiaalityössä. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.

Paukkunen Leena 2003. Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen: koulutuskokeilun arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Payne Malcom 2000. Teamwork in Multiprofessional Care. New York, Palgrave.

Pellinen Sanna 1996. Moniammatillisen työryhmän kehitysvaiheet –erikieliset yhteistyössä. Teoksessa Metteri Anna (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Helsinki, Oy Edita Ab, 129 – 142.

Peltonen Irkka 1995. Hiekkaan piirretty. Teoksessa Eriksson Esa & Arnkil Tom Erik (toim.) Ammatillaiset arvailevat toisistaan. Tulkintaverkostot psykososiaalisessa työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 1995:184. Jyväskylä, Gummerus, 190 – 273.

Peltonen Mira 2014. Yhteistyö aikuissosiaalityössä. Tutkimus julkisen palvelujärjestelmän toimijoiden yhteistyöstä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Perttula Juho 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula Juha & Lomama Timo (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Rovaniemi, Lapin yliopistokustannus, 115 – 162.

Pietilä Ilkka 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskurssiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere, Vastapaino, 212 – 242.

Pohjola Anneli 1991. Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Teoksessa Hokkanen Liisa. & Väärälä Reijo (toim.) Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Kemijärven hyvinvointiprojektien osaraportti. Lapin täydennyskoulutuksen julkaisuja 32. Rovaniemi, 111 – 126.

Pohjola Anneli 2014. Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Pohjola Anneli, Laitinen Merja & Seppänen Marjaana (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Eu, UNI Press, 16 – 36.

Pohjola Anneli, Laitinen Merja & Seppänen Marjaana 2014. Rakenteellinen sosiaalityö aikakauden haasteena. Teoksessa Pohjola Anneli, Laitinen Merja & Seppänen Marjaana (toim.) Rakenteellinen sosiaalityö. Eu: UNI Press, 9 – 13.

Pyykkönen Riikka 2012. Dokumentit töissä osallistava dokumentointi. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2. Helsinki, Helsingin kaupunki.

Rauhala Lauri 2015. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki, Gaudeamus.

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

Raunio Kyösti 2000. Sosiaalityö murroksessa. Tampere, Gaudeamus.

Reikko Kai, Salonen Kari & Uusitalo Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä: lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki, WSOYPro Oy, 81 – 104.

Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna 2001. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki, WSOYPro Oy, 15 – 38.

Rissanen Sari 2016. Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen Maritta, Hänninen Kaija, Jouttimäki Päivi, Lehto-Lundén Tiina, Salovaara Petra & Veistilä Minna (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tallinna, Gaudeamus, 231 – 242.

Saikku Peppi & Kuivalainen Susan 2013. Toimeentulotukityö kunnissa –organisointi, työnjako ja kokemukset. Teoksessa Kuivalainen, Susan (toim.) Toimeentulotuki 2010-luvulla: tutkimus toimeentulotuen asiakkuudesta ja myöntämiskäytännöistä. Raportti 9/2013. Helsinki, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 115 – 147.

Sarvimäki Pirjo 2010. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, Aulikki, Lähteinen Martti, Marjamäki Pirjo (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki, Tietosanoma, 335 – 344.

Silverman David 2005. Doing Qualitative Research. 2. painos. (1. painos 2000) London, Sage.

Sinkkonen Sirkka, Taskinen Helena & Rissanen Sari 2011. Sosiaali- ja terveystalveluiden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakainen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveystalveluiden johtaminen. Helsinki, WSOYPro Oy, 105 – 128.

Sipilä Jorma 1989. Sosiaalityön jäljillä. Helsinki, Tammi.

Suorsa Teemu 2011. Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus. Subjektitieteellisestä kokemustutkimuksesta. Teoksessa Latomaa Timo & Suorsa Teemu (toim.) Kokemuksen tutkimus II. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja. Tampere, Juvenes Print, 174 – 231.

Taina Jaana 2013. Sosiaalityötä vai toimeentulotukea? Sosiaalityön ja toimeentulotukityön suhde sosiaalitoimiston aikuissosiaalityössä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Toiviainen Hanna & Hänninen Hannu (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva, PS kustannus.

Tolonen Satu 2012. Aikuissosiaalityön sisältö ja roolit. Sosiaalityöntekijöiden käsityksiä kunnallisen aikuissosiaalityön sisällöstä ja rooleista palvelujärjestelmässä. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 1996. Laadullinen tutkimus ja laadullinen analyysi. Jyväskylä, Tammi.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja laadullinen analyysi. Jyväskylä, Tammi.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja laadullinen analyysi. 1.- 4. painos. Jyväskylä, Tammi.

Tuusa Matti 2005. Sosiaalityö ja työllistäminen – kuntouttavan sosiaalityön ammattikäytännöt kuntien aktivointi- ja työllistämispalveluissa. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.

Törrönen Jukka 2007. Tieteellisen tekstin rakenne. Teoksessa Kinnunen Merja & Löytty Olli (toim.). Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere, Vastapaino, 29 – 49.

Vaininen Satu 2011. Sosiaalityöntekijät sosiaalisen ammattilaisina. Sosiaalityöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden käsitykset sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ammatillisesta toiminnasta 2000-luvun alussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Valtonen Anu 2009. Ryhmäkeskustelut –millainen metodi? 2. painos. (1. painos 2005) Teoksessa Ruusuvaori Johanna & Tiittula Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere, Vastapaino, 223 – 241.

Veijola Arja 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.

Wilkinson Sue 2009. Focus groups. 2. painos. (1. painos 2008.) Teoksessa A. Smith Jonathan (toim.) Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods. London, Sage, 186 – 206.

Williams Paul & Sullivan Helen 2007. Working in collaboration. Learning from theory and practice. Literature Review for the National Leadership and innovation Agency for Health Care. Wales, NHS.

Williams Paul & Sullivan Helen 2011. Lessons in Leadership for learning and knowledge management in multiorganisational settings. The International Journal of leadership in public services. Volume 7, February 2011, 6 – 20.

Virtanen Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa: johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Julkaisuja A 2. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Virtanen Petri 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset. Teoksessa Saari Juho (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, 142 – 160.

Vornanen Riitta 1994. Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen –metodologisia näkökohtia. Sosiaalipolitiikan lisensiaattitutkielma. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Väyrynen Sanna & Lindh Jari 2013. Yhteistoimijuuden rajakohteet päihde- ja mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Laitinen Merja & Niskala Asta (toim.) Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. Tampere, Vastapaino, 405 – 426.

Väyrynen Sanna, Lindh Jari & Romakkaniemi Marjo 2015. Päihde- ja mielenterveyskuntoutuksen työntekijöiden neuvottelut professionaalisesta yhteisöllisyydestä. Teoksessa Väyrynen Sanna, Kostamo-Pääkkö Kaisa & Ojaniemi Pekka (toim.) Sosiaalityön yhteisöllisyyttä etsimässä. Tallinna, United Press Global, 107 – 127.

Yli-Kauhaluoma Sari 2006. Yhteistyö tuo aikaa: tutkimus ajasta ja yhteistyöstä tuote- ja prosessikehityshankkeessa. Teoksessa Toiviainen Hanna & Hänninen Hannu (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva, PS kustannus, 27 – 45.

LIITTEET

LIITE 1.

Haastattelukutsu

28.7.2015

Hyvä aikuissosiaalityön lähijohto!

Haluaisitko kertoa näkemyksiäsi aikuissosiaalityön yhteistyöstä?

Teen lisensiaatintutkimusta yhteistyöstä yli hallinnonrajojen ja tutkin miltä tämä näyttäytyy lähijohdon silmin. Pyrin haastattelemaan sinua lähiesimies ja kuulemaan sinun näkemyksiäsi tämän päivän yhteistyöstä sekä tulevaisuudesta.

Itseäni askarruttaa nykyinen toimintaympäristö muutoksineen ja palveluiden sektoroituneisuus sekä kuinka näitä eri raja-aitoja on ylitetty. Miten monialaista yhteistyötä on toteutettu ja miten yhteistyötä voisi nykyisestään kehittää? Sosiaalityössä korostetaan kokonaisvaltaisuutta mutta miten yhteistyö tukee tätä toimintaa lähijohtamisen silmin?

Kutsun sinua lähijohdossa työskentelevä osallistumaan fokusryhmähaastatteluun, joka kestää reilun tunnin. Haastatteluissa on kahdesta viiteen lähiesimiestä. Nauhoitan haastattelut, jonka jälkeen ne litteroin ja analysoin laadullisella analyysillä. Haastateltavilta kerätyn aineiston säilytän ilman tunnustetietoja ja aineiston tuhoan tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Haastatteluajoina esitän vaihtoehtoina

6.8. tai 26.8. tai 31.8.2015 kello 15 alkaen.

Mikäli kiinnostuit, otathan yhteyttä niin voimme sopia haastatteluajankohdasta ja samalla voin antaa tarkempaa tietoa tutkimuksesta.

Yhteistyötä odottaen Katja Mikkonen

p. XXX / XXX@XXX

Liitteenä myönnetty tutkimuslupa.

LIITE 2.

LÄHIJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ AIKUISSOSIAALITYÖN MONIALAISESTA YHTEISTYÖSTÄ

Fokusryhmähaastattelun teemakysymykset lähiesimiehille

31.8.2015 & 21.9.2015 & 11.12.2015.

Haastattelijana Katja Mikkonen

1. Miten ja keiden kanssa monialainen yhteistyö ilmenee arjessanne?
2. Onko toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet yhteistyöhön?
3. Mitkä ovat yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät?
4. Millainen on lähijohtajan rooli yhteistyössä?
5. Miten ja keiden kanssa monialaista yhteistyötä tulisi toteuttaa tulevaisuudessa?